



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
DE SERVICIOS DE ASESORÍA ADMINISTRATIVA  
EMPRESARIAL**

**TUTORA**

**MSC. SILVIA ESPINOZA MENDOZA**

**AUTORA**

**JOSELIN ANDREA QUINDE ANDRADE**

**GUAYAQUIL**

**2019**



## REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO de tesis

**TITULO Y SUBTITULO:**

Plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de asesoría administrativa empresarial

**AUTORA:**

Joselin Andrea Quinde Andrade

**REVISORES O TUTORES:**

Msc Silvia Espinoza Mendoza

**INSTITUCIÓN:**

Universidad Laica Vicente Rocafuerte  
De Guayaquil

**Grado obtenido:**

Ingeniera Comercial

**FACULTAD:**

ADMINISTRACIÓN

**CARRERA:**

INGENIERÍA COMERCIAL

**FECHA DE PUBLICACIÓN:**

2019

**N. DE PAGS:** 113

**ÁREAS TEMÁTICAS:** Educación comercial y administrativa

**PALABRAS CLAVE:** Empresa, administración, organización, crédito.

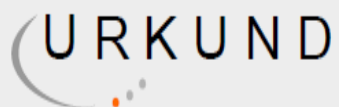
**RESUMEN:**

Según un estudio realizado por la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas sobre el estado situacional del sector PYME, presenta que el 78% de las liquidaciones en el sector, se deben a la inadecuada administración en temas laborales y comerciales; por ello, los empresarios pertenecientes a estas organizaciones, están dispuestos a contratar los servicios de asesoría administrativa empresarial, teniendo en cuenta que sus falencias se centran principalmente en temas administrativos de funciones laborales y procesos comerciales, razón por lo cual, muchas empresas fracasan en su ejercicio empresarial.

Siendo así, recibir una correcta asesoría administrativo, se convertirá en la herramienta básica para estas PYME, quienes convertirán sus debilidades en grandes fortalezas, y a través de ello, las llevara a permanecer en el medio y a ser altamente rentables, trabajando de manera eficiente en el desempeño de sus actividades.

ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>CONTACTO CON AUTORES/ES:</b> Joselin Andrea Quinde Andrade	Teléfono: 0989003367	E-mail: <a href="mailto:Joselinandrea28@hotmail.com">Joselinandrea28@hotmail.com</a>
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PHD. RAFAEL ITURRALDE SOLORZANO, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: <a href="mailto:riturraldes@ulvr.edu.ec">riturraldes@ulvr.edu.ec</a> MG. LCDA. MARISOL IDROVO AVECILLAS, SECRETARIA Teléfono: 2596500 EXT. 203 E-mail: <a href="mailto:midrovoa@ulvr.edu.ec">midrovoa@ulvr.edu.ec</a>	

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO



## Urkund Analysis Result

Analysed Document: PARA ENVIAR JQ.docx (D46774296)  
Submitted: 1/14/2019 3:23:00 PM  
Submitted By: saespinozam@ulvr.edu.ec  
Significance: 4 %

### Sources included in the report:

enviar (1).docx (D46163258)

### Instances where selected sources appear:

10

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES**

La estudiante egresada: **Joselin Andrea Quinde Andrade**, declara bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a la suscrita y se responsabiliza con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de realizar: **Plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de asesoría administrativa empresarial.**

Autora: Joselin Quinde Andrade

---



---

C.C. 0940284755

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de asesoría administrativa empresarial**, presentado por la estudiante **Joselin Andrea Quinde Andrade**, como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de **INGENIERA COMERCIAL**, encontrándose apta para su sustentación

Tutor: SILVIA ESPINOZA MENDOZA



---

C.C: 0910306257

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la sabiduría y entendimiento las que me han ayudado a subir un peldaño más dentro de mi carrera universitaria, superando así cada obstáculo que se me ha presentado durante mi estadía en esta prestigiosa Universidad Laica Vicente Rocafuerte quien me acogió en sus aulas de aprendizaje, que por medio de las enseñanzas de sus docentes han instruido en mí toda una profesional.

Agradeciendo también a mí tutora Msc. Silvia Espinoza Mendoza por su apoyo sus conocimientos, por su paciencia y su tiempo prestado para culminar una de las etapas de mi vida.

Y terminando de agradecer a mis amados padres, a mi esposo y hermana, que me han ayudado a salir adelante dándome una palabra de aliento para hoy en día poderme graduar como una Ingeniera Comercial.

**Joselin Quinde Andrade**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo principalmente se lo dedico Dios, quien me ha dado fuerzas para salir adelante.

Ha mis padres que estuvieron siempre pendiente de mí en todo momento, deseando que llegue a mi meta, ayudándome en todo lo que yo necesitaba tanto económico como moral. También le dedico este trabajo a mi esposo que siempre estuvo pendiente que yo culmine mi carrera y ser una mejor persona cada día.

Y por último pero no menos importante a mi hermana que me ayudo siendo mi apoyo en todo momento.

**Joselin Quinde Andrade**



# ÍNDICE GENERAL

<b>CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO</b> .....	<b>IV</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES</b> .....	<b>V</b>
<b>CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR</b> .....	<b>VI</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>VII</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>VIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. TEMA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>4</b>
<b>1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>4</b>
<b>1.5. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>1.7. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>1.8. DELIMITACIÓN O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>1.9. IDEA A DEFENDER</b> .....	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>8</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1. ESTADO DEL ARTE: ANTECEDENTES</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1.1. Fundamentación teórica</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2.1.1. Plan de negocios</b> .....	<b>15</b>
2.2.1.1.1. Resumen ejecutivo.....	<b>20</b>
2.2.1.1.2. Producto y/o servicio.....	<b>21</b>
2.2.1.1.3. Mercado: Público objetivo.....	<b>22</b>
2.2.1.1.4. Operaciones: Ventas, distribución y precios.....	<b>22</b>
2.2.1.1.5. Organización: Competencia, riesgo y oportunidad.....	<b>ix23</b>

2.2.1.1.6. Administración.....	24
2.2.1.1.7. Crédito .....	25
2.2.1.1.7. Datos financieros .....	25
2.2.1.2. Plan de negocios: Visión y misión .....	26
2.2.1.2.2. Estrategia del plan de negocios.....	27
2.2.1.3. Análisis estratégico.....	28
2.2.1.3.1. Marcos para el análisis estratégico del entorno externo .....	28
2.2.1.3.1.2. Cinco fuerzas de Porter .....	29
2.2.1.4. FODA .....	31
2.2.1.4.1. Matriz FODA cruzada .....	33
2.2.1.5. Administración estratégica: Análisis PEST.....	35
2.2.1.5.1. Matrices EFE – EFI .....	37
2.2.1.6. Creación de empresas .....	37
2.2.1.6.1. Creación de empresas de asesoría administrativa.....	39
2.2.1.6.1.1. Misión.....	40
2.2.1.6.1.2. Visión .....	41
2.2.1.6.1.3. Objetivo.....	41
2.2.1.7. Estructura jerárquica de la administración .....	42
2.2.1.7.1. Estrategia empresarial.....	43
2.2.1.7.2. Estrategia funcional .....	45
2.2.1.8. Aplicabilidad de la estrategia .....	45
2.2.1.8.1. Evaluación y control .....	46
2.2.1.8.2. Competitividad y beneficios de la administración estratégica.....	46
2.3. MARCO CONCEPTUAL .....	47
2.3.1. <i>Qué es el FODA</i> .....	47
2.3.2. <i>Estrategia comercial</i> .....	47
2.3.3. <i>Servicio al Cliente</i> .....	47
2.3.4. <i>Análisis PEST</i> .....	48
2.3.5. <i>Asesoría de Servicio</i> .....	48
2.4. MARCO LEGAL.....	48
2.3.1. <i>Regulación para la innovación y reestructuración comercial pertinente para los planes de negocios</i> .....	49
2.3.1.1. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.....x	49

2.3.1.1.1. Del Fomento, Promoción, Reestructuración y Regulación de las Inversiones Productivas .....	50
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>52</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>52</b>
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	52
<b>3.2. ENFOQUÉ DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>52</b>
3.3. <i>Técnicas de la investigación</i> .....	53
3.4. <i>Población</i> .....	53
3.5. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.....	55
3.6.1. <i>Encuesta</i> .....	56
3.6.1.1. Pregunta 1. de la encuesta.....	56
3.6.1.2. Pregunta 2. de la encuesta.....	57
3.6.1.3. Pregunta 3. de la encuesta.....	58
3.6.1.4. Pregunta 4. de la encuesta.....	59
3.6.1.5. Pregunta 5. de la encuesta.....	60
3.6.1.6. Pregunta 6. de la encuesta.....	61
3.6.1.7. Pregunta 7. de la encuesta.....	62
3.6.1.8. Pregunta 8. de la encuesta.....	63
3.7. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	64
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>67</b>
<b>LA PROPUESTA .....</b>	<b>67</b>
4.1. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA.....	67
4.1.1. <i>Título de la propuesta</i> .....	68
4.1.2. <i>Justificación de la propuesta</i> .....	68
4.1.3. <i>Objetivo general de la propuesta</i> .....	70
4.1.4. <i>Objetivos específicos de la propuesta</i> .....	70
4.2. HERRAMIENTAS DE LA PROPUESTA .....	71
4.2.1. <i>Análisis PEST</i> .....	71
4.2.1.1. Político.....	72
4.2.1.2. Económico .....	73
4.2.1.3. Social .....	73
4.2.1.4. Tecnológico .....	xi 73

4.2.2. <i>Análisis FODA</i> .....	73
4.3. PLAN DE MARKETING .....	81
4.3.1. <i>Ventaja competitiva</i> .....	81
4.3.2. <i>Estrategia de posicionamiento</i> .....	82
4.3.2.1. <i>Producto</i> .....	82
4.3.2.2. <i>Plaza</i> .....	82
4.3.2.3. <i>Precios</i> .....	83
4.3.2.4. <i>Promoción</i> .....	83
4.4. PLAN FINANCIERO .....	84
4.5.1. <i>Financiamiento</i> .....	85
4.5.2. <i>Gastos mensuales</i> .....	87
4.5.3. <i>Flujo de caja, VAN - TIR</i> .....	88
4.5.4. <i>Ratios de liquidez y Payback</i> .....	88
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>90</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>94</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>95</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Delimitación de la investigación .....	7
<b>Tabla 2.</b> Aspectos fundamentales de Foda cruzado.....	33
<b>Tabla 3.</b> Matriz FODA cruzada .....	34
<b>Tabla 4.</b> Descripción de población y muestra.....	55
<b>Tabla 5.</b> Datos de empresas con asesoramiento administrativo comercial.....	56
<b>Tabla 6.</b> Datos de empresas con disposición de ampliación e innovación de negocio...57	
<b>Tabla 7.</b> Datos de disposición para la contratación de un servicio externo.....	58
<b>Tabla 8.</b> Datos importancia de las empresas de servicios de asesoría sector PYME .....	59
<b>Tabla 9.</b> Datos disposición inversión ervicios asesoría administrativa empresarial.....	60
<b>Tabla 10.</b> Datos servicios mayor interés contratación de asesoría administrativa .....	61
<b>Tabla 11.</b> Datos de perspectivas al contratar servicios asesoría administrativa .....	62
<b>Tabla 12.</b> Datos de recomendación de contratación a terceros.....	63
<b>Tabla 13.</b> Resultados de encuestas .....	64
<b>Tabla 14.</b> Análisis PEST.....	72
<b>Tabla 15.</b> Análisis FODA .....	74
<b>Tabla 16.</b> Perfil de Gerente General .....	77
<b>Tabla 17.</b> Perfil de Asistente.....	77
<b>Tabla 18.</b> Perfil de Asesor Empresarial .....	78
<b>Tabla 19.</b> Perfil de Asesor Comercial.....	78
<b>Tabla 20.</b> Inversion Inicial.....	84
<b>Tabla 21.</b> Finaciamiento .....	85
<b>Tabla 22.</b> Tabla de Amortizacion .....	85
<b>Tabla 23.</b> Gasto de Venta .....	86
<b>Tabla 23.</b> Gasto de Administracion .....	86
<b>Tabla 23.</b> Estado de Perdidas y Ganancias .....	87
<b>Tabla 23.</b> Flujo de Caja.....	xiii 86

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Enfoque estratégico del plan de negocios .....	16
<b>Figura 2.</b> Características del plan de negocios .....	19
<b>Figura 3.</b> Proceso administrativo del plan de negocios .....	30
<b>Figura 4.</b> Matriz FODA .....	32
<b>Figura 5.</b> Modelo de administración estratégica.....	35
<b>Figura 6.</b> Identificación de principios para la creación de empresas.....	38
<b>Figura 7.</b> Empresas con asesoramiento administrativo comercial.....	56
<b>Figura 8.</b> Disposición de ampliación e innovación de negocio .....	57
<b>Figura 9.</b> Disposición de contratación de un servicio externo de asesoría.....	58
<b>Figura 10.</b> Importancia de las empresas de servicios de asesoría.....	59
<b>Figura 11.</b> Disposición de inversión en servicios de asesoría .....	60
<b>Figura 12.</b> Servicios de mayor interés al contratar a empresa de asesoría .....	61
<b>Figura 13.</b> Perspectivas empresariales al contratar servicios de asesoría.....	62
<b>Figura 14.</b> Recomendación de contratación de servicios de asesoría administrativa....	63
<b>Figura 15.</b> Logo .....	71
<b>Figura 16.</b> Organigrama de la empresa.....	76
<b>Figura 17.</b> Resume este proceso al contratar los servicios fase I.....	79
<b>Figura 18.</b> Resume este proceso al contratar los servicios fase II.....	80

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de titulación tiene el propósito el desarrollo de un plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de asesoría administrativa empresarial en la ciudad de Guayaquil. Basada en la idea de negocio potencial de la autora, este documento actúa como una guía para capacitar al autor con todo el conocimiento y la comprensión necesarios para crear un plan de negocios completo y competente que aporte al desarrollo empresarial y productivo local y nacional.

A través de ello, brinda la oportunidad de investigar, estudiar y analizar los requisitos para una empresa emergente del sector empresarial, sobre temas relacionados a asesoría administrativa para elevar el potencial de tener éxito en el desempeño de sus actividades comerciales de manera interna y externa. El análisis del plan de negocios completado viene en la forma de un asesor profesional que actúa como persona jurídica brindando servicios a todos los clientes quienes deseen un crecimiento estructurado y con un sistema administrativo adecuado.

Este documento se ha realizado para aportar al entendimiento y desarrollo profesional de la ingeniería comercial, que tiene la función de promover el crecimiento empresarial mediante el entendimiento de lo que significa comenzar una nueva empresa, debido a que es una tarea ardua y un riesgo financiero. Es por ello, que este aporte le permite a la autora preparar la información necesaria para iniciar y mantener la empresa y descubrir si la idea de negocio merece el riesgo, acorde al mercado de las pequeñas y medianas empresas locales, que son de rápido crecimiento en el Ecuador.

El objetivo esencial es crear y analizar un plan de negocios completo y funcional, por ello, la investigación analizará en qué consiste un plan de negocios, cuál es su objetivo, cuál es su importancia y qué se requiere para crear uno. El proyecto se divide en secciones fáciles de definir para proporcionar una guía, en particular, el establecimiento de requisitos adicionales, en su caso, para una empresa basada en servicios administrativos para el sector empresarial, específicamente para pequeñas y medianas empresas; también pretende explicar diferentes conceptos relacionados con el tema para que sean fácilmente comprensibles.

Es así, que los diferentes componentes de un plan de negocios y los beneficios de un plan de negocios, sean argumentados a través de la literatura proporciona desde un marco básico que luego será respaldado por los hallazgos empíricos. Los hallazgos empíricos son esencialmente únicos a la propuesta de idea de negocio dentro de este documento. Una vez que la investigación inicial definió y explicó lo que se necesita para el plan de negocios, la investigación empírica tiene como objetivo proporcionar respuestas relevantes para estos conceptos para que se pueda crear un plan de negocios completo y determinar así su viabilidad. Por lo tanto, este documento se divide en cuatro capítulos que han sido definidos de la siguiente manera:

Capítulo I, describe el diseño de la investigación, estableciendo el problema sobre el que se fundamenta el documento en el plan de negocios, general y específico, con una justificación adecuada e idea a defender.

Capítulo II, establece el estado del arte, los antecedentes que sientan las bases de la investigación para proceder a la fundamentación teórica que plantea la revisión literaria del plan de negocios, en cuanto a su estructura, análisis estratégico y la función que desempeña en la creación de la empresa de asesorías administrativa empresarial.

Capítulo III, define el marco metodológico, con un tipo de investigación acorde a los objetivos establecidos para la creación del plan de negocios, a través de métodos de recolección de datos que serán encontrados mediante una encuesta realizada de manera directa al sector comercial donde pretende desempeñar actividades la empresa de asesoría administrativa empresarial, con el propósito de conocer su viabilidad y necesidad de mercado.

Capítulo IV, la propuesta del plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de asesoría administrativa empresarial, es definida mediante un análisis PEST, FODA, que es implementado a través de estrategias de marketing que buscan conocer las ventajas competitivas del plan de negocios, posicionando el producto, lugar, precios y promoción, las cuales guardan concordancia con la misión y visión del plan comercial definido para este documento.



# CAPÍTULO I

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. Tema de la investigación

Plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de asesoría administrativa empresarial.

### 1.2. Planteamiento del problema

Según un estudio realizado por la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas sobre el estado situacional del sector PYME, presenta que el 78% de las liquidaciones en el sector, se deben a la inadecuada administración en temas laborales y comerciales; por ello, los empresarios pertenecientes a estas organizaciones, están dispuestos a contratar los servicios de asesoría administrativa empresarial, teniendo en cuenta que sus falencias se centran principalmente en temas administrativos de funciones laborales y procesos comerciales, razón por lo cual, muchas empresas fracasan en su ejercicio empresarial, por el desconocimiento y por el inadecuado manejo de estas áreas neurálgicas de las organizaciones (Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, 2017).

Siendo así, recibir una correcta asesoría administrativa, se convertirá en la herramienta básica para estas PYME, quienes convertirán sus debilidades en grandes fortalezas, y a través de ello, las llevara a permanecer en el medio y a ser altamente rentables, trabajando de manera eficiente en el desempeño de sus actividades, para poder responder a los nuevos esquemas de mercado de demanda cada vez más especializados y exigentes gracias en gran parte al poder de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Actualmente existe consenso en cuanto a la importancia de las pequeñas y medianas empresas en el desarrollo económico y su contribución al equilibrio social, ya que este sector productivo genera más del 70% del empleo y más del 50% de la producción bruta de la industria, el comercio y los servicios. El 87% de las pequeñas y medianas empresas en el país tienen seis o más años de haber sido creadas, pero a pesar de ello la crisis económica

también las ha golpeado reduciendo el volumen de sus ventas y utilidades (Ministerio de Industrias y Productividad, 2017). Por lo que es viable que sus problemas administrativos, en todos los ámbitos que esto encierre; puedan ser abordados de manera profesional por una empresa especializada en administración empresarial, para contribuir al desarrollo productivo y generación de empleo en la localidad y el país.

Por ello, con el fin de motivar la creación de fuentes de empleo y emprendimiento, se hace necesario fortalecer las pequeñas y medianas empresas, puesto que estas representan la mayor parte de las actividades económicas, además de ser potenciales y actuales plazas laborales, sin embargo estas empresas enfrentan grandes retos, puesto que tienen que lidiar con un sinnúmero de factores, que afectan directamente su crecimiento.

### **1.3. Formulación del problema**

¿Cómo la implementación del plan de negocios de servicios de asesorías administrativas empresariales aportará al crecimiento y desarrollo del sector PYME en la ciudad de Guayaquil?

### **1.4. Sistematización del problema**

- ¿Cuál es el mercado potencial en relación a la oferta y demanda para las empresas de asesorías administrativas empresariales destinadas al sector PYMES de la ciudad de Guayaquil?
- ¿Cómo la estrategia comercial de introducción y comunicación aportará al posicionamiento de mercado para la empresa de asesorías administrativas empresariales?
- ¿Qué recursos son necesarios para la creación de una empresa de servicios de asesoría administrativa empresarial?
- ¿Cómo determinar el costo beneficio para la creación de una empresa de servicios de asesoría administrativa empresarial?

### **1.5. Objetivo general de la investigación**

Elaborar plan de negocios para la creación de una empresa, especializada en asuntos laborales y comerciales para el sector PYME de la ciudad de Guayaquil.

### **1.6. Objetivos específicos de la investigación**

- Analizar el mercado, identificando los elementos comerciales de oferta y demanda para una empresa de asesorías empresariales destinada al sector PYMES.
- Realizar un análisis estratégico que incluya el análisis y la propuesta de estrategias administrativas adecuadas al sector PYMES de la ciudad de Guayaquil.
- Determinar los recursos que se utilizaron para la creación de una empresa de servicios de asesoría administrativa empresarial.
- Determinar el costo – beneficio que representa la creación de una empresa de servicio de asesoría administrativa empresarial.

### **1.7. Justificación de la investigación**

La presente investigación se justifica como un emprendimiento definido en el plan de negocios para las asesorías administrativas, motivadas en una mejor gestión empresarial, que impulse la eficiencia de los recursos económicos, materiales y humanos, promoviendo el mejoramiento de los ingresos de la organización, es decir incrementando la rentabilidad, el buen funcionamiento con perspectivas a un crecimiento a mediano y largo plazo. De esta forma, la base teórica será el pilar para poder establecer los procedimientos que serán incluidos como parte activa de la asesoría administrativa empresarial y su incidencia en el crecimiento y desarrollo de este importante sector.

Para ello, el documento se ha direccionado sobre la línea de investigación de emprendimiento e innovación, con el objetivo de establecer un sistema económico social,

solidario y sostenible, que garantice el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas, para impulsar actividades económicas que conserven empleos y fomenten la generación de nuevas plazas, así como la disminución progresiva del subempleo y desempleo, fortaleciendo y promoviendo iniciativas económicas de pequeña escala basadas en el trabajo, que se orienten a generar empleos nuevos y estables (Universidad Laica Vicent Roca fuerte, 2013).

Con ello, se propone una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable; partiendo de esta justificación, se tiene que la aplicación de tales procesos para las asesorías de administración empresarial, ayudarán a dar un nuevo enfoque para evaluar e impulsar a las pequeñas y medianas empresas, y así aportar al desarrollo económico de la matriz productiva y la generación de empleos dignos y estables que contribuyan al fortalecimiento de la empresa de servicios de asesoría, y de sus clientes. Las obligaciones administrativas de buena gestión forman parte de los activos más relevantes dentro de una empresa, ya que estas se convierten en efectivo mediante el desarrollo productivo del buen funcionamiento en todos los departamentos de la entidad, y es por esto, que la administración deberá tener cuidado al garantizar el correcto manejo empresarial, de manera eficiente y eficaz.

El presente proyecto tiene como finalidad aportar al crecimiento del sector PYME de la ciudad de Guayaquil, mediante asesorías administrativas empresariales con procedimientos efectivos a través de la implementación de políticas internas específicas para cada cliente, para mejorar rendimiento comercial a través de una administración clara y adecuada, y de esta forma la empresa pueda tomar decisiones efectivas y eficaces en el desarrollo de sus actividades comerciales del sector en que se desenvuelva.

### **1.8. Delimitación o alcance de la investigación**

La delimitación y alcance, abarca la ciudad de Guayaquil, en la provincia del Guayas, como el espacio definido para la creación de una empresa de servicios de asesoría administrativa empresarial, especializada en asuntos laborales y comerciales para el sector PYME. El presente proyecto está orientado al desarrollo y la tendencia del actual mercado, para mejorar la competitividad a través de la formulación de estrategias para la consecución de objetivos mediante el ajuste más apropiado del sector productivo con su entorno. El

alcance del proyecto se desarrollará secuencialmente en base al orden a continuación descrito:

**Tabla 1.** Delimitación de la investigación

<i>Sector Privado</i>	
<i>Área</i>	Administrativo
<i>Tema</i>	Plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de asesoría administrativa empresarial.
<i>Problema</i>	¿Cómo la implementación del plan de negocios de servicios de asesorías administrativas empresariales aportará al crecimiento y desarrollo del sector PYME en la ciudad de Guayaquil?
<i>Aspecto</i>	Control interno administrativo y comercial
<i>Espacial</i>	Origen interno – Guayaquil
<i>Temporal</i>	6 meses
<i>Lugar</i>	Guayaquil

*Elaborado por: Quinde Andrade, J (2018)*

## **1.9. Idea A Defender**

El diseño e implementación de un plan de negocios para la creación de una empresa de asesorías administrativas empresariales, beneficiará a la competitividad y productividad del sector PYME de la ciudad de Guayaquil.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Estado del arte: Antecedentes

En la construcción del presente capítulo se presentan las siguientes investigaciones científicas referenciales, relacionadas al presente tema, en base a estudios innovadores y más recientes, con un enfoque administrativo de plan de negocios para el desarrollo empresarial y comercial en el país. Con tal antecedente se procede a la revisión del primer proyecto presentado por: Beatriz Muñoz Garzón, de la Pontificia Universidad Javeriana, con tema: “Plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría empresarial en organizaciones de mediano tamaño”, donde expone el propósito de crear la empresa para aportar al mejoramiento y desarrollo del sector PYME, de acuerdo a los procesos comerciales y administrativos que deben establecer a través de políticas administrativas definidas que permitan un ejercicio más eficiente y efectivo de las actividades comerciales que realiza este sector, conforme a los reglamentos y normativas que la legislación exige para su adecuado funcionamiento (Garzón, 2013).

La iniciativa expuesta para el desarrollo del plan de negocios, radica en la falta de una guía institucionalizada de servicios de asesoría, que brinde directrices y direccionamiento profesional para el sector PYME, que en reiteradas ocasiones desarrolla sus actividades comerciales y empresariales de manera empírica o sin una definición de procesos y/o políticas administrativas que reglamente sus procesos internos y externos para un corregir errores de funcionalidad que podrían tener efectos adversos de no observarse a tiempo, por lo que, concluye que el plan de negocios es viable y necesario para el crecimiento empresarial y constituye un aporte que moderniza e innova en los procesos administrativos para el sector privado, como una herramienta de enriquecimiento productivo y comercial en el país.

La siguiente investigación referencial presentada por: German Mauricio Trujillo Peña, denominada: “Plan de negocios para la creación de una empresa de asesorías y consultorías para el sector PYME” de la Escuela de Administración de Negocios; expone el objetivo de

elaboración de una empresa de asesorías para la administración de negocios enfocado hacia el sector de pequeñas y medianas empresas, debido a que considera que esta área comercial históricamente ha desarrollado actividades empresariales de manera primaria o empírica, razón por lo que no han podido crecer de manera adecuada desde sus inicios, presentando con ello, la oportunidad de negocio para asesorar a este sector y enrumbarlo hacia un mejoramiento de procesos administrativos, mediante el establecimiento de políticas y directrices internas que les permita desarrollar mejores secuencias y funciones dentro de sus actividades comerciales, con un efecto externo de desarrollo que beneficie a su imagen empresarial y desempeñe su ejercicio comercial acorde a las normativas vigentes para las funciones del sector PYME (Norero, 2014).

Es por ello, que el plan de negocios referencial concluye en la necesidad y oportunidad de entrada de la empresa de asesorías para el sector PYME, como un aporte al crecimiento empresarial, productivo y comercial, que llevará a las pequeñas y medianas empresas hacia un nivel superior en sus funcionalidades y desempeño de actividades, enmarcándolas dentro de procesos organizados y claramente establecidos, con el propósito de mejorar su rol participativo y competitividad para el sector comercial en que se desenvuelven, por lo tanto, es factible su implementación para la innovación, crecimiento y expansión de la dinámica empresarial.

La investigación referencial presentada por: Juan David Lema Sánchez, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, denominada: “Plan de negocios para la implementación de consultorías de administración empresarial para PYMES”, expone una problemática reiterativa dentro de los procesos internos de este sector, ya que considera que existe una funcionalidad errónea al momento de definir las actividades laborales de manera específica para cada colaborador, afectando a la consecución de los objetivos empresariales y creando en reiteradas ocasiones duplicidad de trabajos, lo que significa un desperdicio de esfuerzo y tiempo que podría ser corregido a través de una correcta, organizada y adecuada asesoría administrativa empresarial, que defina políticas administrativas internas para todo el personal y esto refleje sus resultados en las actividades externas que desarrollen las pequeñas y medianas empresas, con la finalidad de beneficiar y proyectar su crecimiento, garantizando la existencia de la empresa a mediano y largo plazo (Lema, 2013).

La investigación concluye con la factibilidad y viabilidad del proyecto, debido a que considera que en la ciudad de Quito existen una gran variedad de pequeñas y medianas empresas que aun desarrollan sus actividades de manera empírica, y esto afecta de manera directa a sus intereses comerciales y de rentabilidad, debido a que no existe un establecimiento de directrices o políticas administrativas claras que les permitan llegar a la consecución de sus objetivos, razón por lo que, la creación e implementación del plan de negocios, sería un motivante y aportante al crecimiento del sector PYME nacional, y proyectaría a esta área empresarial hacia el mejoramiento de funciones con resultados positivos internos y externos.

En referencia al proyecto presentado por: Rosa Isabel Zapata Ontibon, con tema: “Plan de negocios para la creación de una empresa de asesorías en gestión empresarial para PYMES especializadas en el sector de alimentos, subsector cárnicos de la ciudad de Bogotá”, de la Universidad de La Salle; presenta la importancia de este sector productivo para la economía del país, exponiendo que el sector de pequeñas y medianas empresas, especializadas en alimentos y subsector cárnicos, es uno de los más significativos para la economía local, pero que al momento el sector PYME no cuenta con una operatividad adecuada, debido a problemas internos que surgen de la inexistencia de procesos internos para la definición de funciones administrativas, que afectan de manera directa a su desempeño empresarial y comercial, y que esto ha llevado a que muchas de ellas dejen de existir a través del tiempo, ya que no han sido capaces de identificar sus problemas inmediatos debido a la falta de asesoría para su área (Ontibon, 2013).

Es por ello, que la investigación concluye que es viable la implementación del plan de negocios, como una medida de crecimiento, innovación, mejoramiento y aporte al desarrollo del sector PYME en el área de alimentos, puesto que ello ayudaría a prevenir procesos empíricos de las pequeñas y medianas empresas, motivándolas a crecer y generar mayores resultados en el ejercicio de su desempeño comercial, por lo que, es factible su desarrollo acorde a las demandas y retos que enfrenta el sector productivo y consecuentemente el crecimiento empresarial.

En el proyecto denominado: “Plan de negocios para implementar una empresa de servicios integrales de asesoría para pequeñas y medianas empresas, especializadas en la atención de mascotas en la ciudad de Quito”, presentada por: Miguel Ángel Benítez



Ramírez, de la Universidad San Francisco de Quito, presenta la situación de las PYME especializadas en la atención de mascotas, exponiendo que este tipo de empresas ha venido desarrollando actividades comerciales generalmente si haber trazado las directrices necesarias para su funcionalidad interna, es decir que no ha definido políticas administrativas para un adecuado funcionamiento, razón por lo que, muchas de ellas cierran en el corto plazo de haber iniciado actividades, representando para sus dueños una pérdida de tiempo y dinero que puede ser corregido a través de asesoría integral especializada para este sector de mercado al que representan, evitando con ello su desaparición y estableciendo procesos administrativos coherentes a su tamaño y necesidades de desarrollo (Ramírez, 2013).

Es por ello, que la investigación concluye con la viabilidad de especialización para el sector PYME de atención de mascotas, puesto que, constituye un gran rubro comercial que no ha sido definido en sus procesos internos y que ha tenido repercusiones externas negativas para el sector que representar, consecuentemente una definición de políticas internas ayudaría a mejorar su funcionalidad y proyectaría una imagen externa de mayor fortalecimiento y eficiencia en sus actividades, lo que beneficiaría a su permanencia comercial.

La siguiente investigación referencial titulada: “Plan de negocios para la creación de una empresa especializada en la asesoría para las PYME de comercialización de productos orgánicos, en la ciudad de Quito”, de la Universidad de las Américas, presentada por: Felipe Vásquez Vivero, expone la situación de las pequeñas y medianas empresas que comercializan productos orgánicos, demostrando que muchas de ellas se encuentran desarrollando actividades comerciales sin haber definido procesos administrativos internos que regulen su funcionalidad dentro de la empresa, razón por lo que han continuado realizando sus actividades de manera deficiente en cuanto a resultados positivos y afianzamiento de mercado; esto se debe a que no cuentan con una adecuada asesoría administrativa empresarial que dirija sus procesos acorde a las metas y objetivos que pretenden alcanzar, dando como resultado una proyección negativa a mediano y largo plazo (Arellano, 2016).

Razón por lo que, concluye que es factible la creación de una empresa de asesoría administrativa empresarial para el sector PYME de productos orgánicos, que beneficie al mejoramiento de procesos internos para esta área comercial, y fortalezca a su

funcionamiento a través de políticas administrativas que definan las funciones y resultados a conseguir por cada miembro de la empresa, es decir que los colaboradores tengan claras sus actividades y las metas que deben alcanzar en la consecución de los objetivos empresariales, con el fin de asegurar su continuidad en el tiempo.

La investigación científica denominada: “Estudio de factibilidad de plan de negocios para la creación de una empresa de asesoría empresarial para el sector PYME de la ciudad de Cuenca”, de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, presentado por: Gladys Fabiola Pizarro Jaramillo, expone un problema que se ha suscitado de manera frecuente dentro de los procesos internos de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad azuaya, ya que considera que existe una funcionalidad deficiente en la definición de las actividades comerciales y empresariales, especialmente en el establecimiento de funciones, afectando a la consecución de las metas y objetivos, teniendo como resultado un inadecuado desempeño que podría ser corregido a través oportuna y organizada asesoría administrativa empresarial, que establezca políticas internas para todos los colaboradores, obteniendo resultados positivos y garantizando la competitividad y existencia de las empresa del sector (Pizarro, 2016).

En conclusión, la investigación presenta la factibilidad y viabilidad del proyecto, debido a que considera que en la ciudad de Cuenca existen una gran variedad de pequeñas y medianas empresas que aun desarrollan sus actividades de manera empírica, y esto afecta de manera directa a sus intereses comerciales y de rentabilidad, ya que no existe un establecimiento de políticas administrativas claras que les permitan llegar a la consecución de sus objetivos, razón por lo que, la creación e implementación del plan de negocios, sería un motivante y aportante al crecimiento del sector de pequeñas y medianas empresas en la provincia del Azuay y proyectaría a esta área empresarial hacia el mejoramiento de funciones comerciales y empresariales.

La investigación presentada por: Katuska Pamela Reyes Lovato, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, con tema: “Factibilidad de plan de negocios para la creación de una empresa consultora en asesoría administrativa para pequeñas y medianas empresas en el Distrito Metropolitano de Quito”, en que la autora expone el objetivo de crear la empresa para aportar al desarrollo y beneficio del sector PYME, acorde a los procesos comerciales y administrativos que deben establecer mediante políticas administrativas

definidas que permitan un ejercicio más eficiente y efectivo de las actividades comerciales que realiza este sector, conforme a los reglamentos y normativas que la legislación exige para su adecuado funcionamiento, conforme a la correcta administración y un eficiente manejo comercial de los procesos internos y externos en protección de las metas y objetivos empresariales (Lovato, 2016).

Este plan de negocios presentado para el desarrollo organizado de las pequeñas y medianas empresas, se ha definido debido a la inadecuada o empírica situación de funcionalidades internas en el sector, debido a que carece de una asesoría, que brinde directrices y direccionamiento profesional, ya que en reiteradas ocasiones desarrolla sus actividades comerciales y empresariales sin una definición de políticas administrativas que reglamente sus procesos internos y externos para un corregir errores de funcionalidad que podrían tener efectos adversos de no observarse a tiempo, razón por lo que, concluye que el plan de negocios es viable y necesario para el crecimiento empresarial y constituye un aporte que moderniza e innova en los procesos administrativos para el sector privado, como una herramienta de enriquecimiento productivo y comercial.

La siguiente investigación referencial presentada por: Israel David Navarro Portell, denominada: “Plan de negocios para la implementación y creación de una empresa de asesorías empresariales y administrativas para el sector PYME de venta de repuestos vehiculares en el norte de Cumbayá” de la Universidad San Francisco de Quito, presenta el objetivo de la creación y propuesta del plan de negocios para la administración empresarial enfocado hacia el sector de pequeñas y medianas empresas del sector de repuestos, debido a que considera que esta área comercial ha desarrollado actividades empresariales de manera sin una definición de procesos y sin un manual de inventario adecuado para su desempeño, razón por lo que no han podido crecer de manera adecuada desde sus inicios, en el sector norte de Cumbayá, desapareciendo a mediano plazo, y perjudicando a los intereses económicos de quienes han emprendido en dicho negocio, por ello, el proyecto busca mejorar el desempeño del ejercicio comercial con estructuras claras y definidas para aquellos quienes conforman este sector empresarial (Portell, 2015).

Con esto, concluye que en la necesidad y oportunidad de entrada de la empresa de asesorías para el sector PYME, como un aporte al crecimiento empresarial, productivo y comercial, que llevará a las pequeñas y medianas empresas del sector de venta de repuestos

hacia un mejoramiento en sus funcionalidades y desempeño de actividades, enmarcándolas dentro de procesos organizados y claramente establecidos, con el propósito de mejorar su rol participativo y competitividad para el sector comercial de repuestos, por lo tanto, es factible su implementación para la innovación, crecimiento y expansión de la dinámica empresarial en el sector norte de Cumbayá y aplicable a la generalidad del país y del sector que representa.

La investigación referencial presentada por: Alejandro Manuel Granda Noguera, de la Universidad Central del Ecuador, denominada: “Plan de negocios para la implementación de una empresa de asesorías administrativas que beneficie al desarrollo funcional y operacional del sector PYME”, expone la situación del sector de pequeñas y medianas empresas, considerando que existe una funcionalidad inadecuada de procesos al momento de establecer las actividades laborales de manera específica para los trabajadores de este sector, afectando a la consecución de las metas empresariales, por lo que, reitera que el desarrollo del proyecto ayudaría a promover un mejor ejercicio empresarial, incrementando sus resultados en las actividades externas que desarrollan las pequeñas y medianas empresas, con la finalidad de beneficiar y proyectar su crecimiento, garantizando la existencia de la empresa, su capacidad productiva y su expansión comercial a través del tiempo (Estrada, 2016).

### **2.1.1. Fundamentación teórica**

En la fundamentación teórica, al crear la revisión de la literatura, este trabajo de investigación se basa en muchas fuentes diferentes y, donde es posible, las fuentes siempre se han recuperado de una biblioteca académica para garantizar fuentes más autorizadas y confiables. Aunque la mayor parte del material de origen se obtiene de revistas educativas o profesionales, se ha accedido a parte del mismo a través de la investigación científica para garantizar su calidad (Andrade, 2014). Al mirar las fuentes, este trabajo de tesis las evalúa en función de la precisión, la autoridad y la objetividad; por ello, gran parte de la información de origen se ha basado en datos comerciales probados, autores acreditados y opiniones no sesgadas, por lo que se supone que esta información es correcta de acuerdo a las ideas de negocio y sus formas administrativas, comerciales y sistemáticas (Gonzaga, 2014).

Es por ello, que al abordar la temática la información se ha recopilado de múltiples fuentes y se ha verificado entre sí. Existen diferentes perspectivas sobre cómo crear un plan de

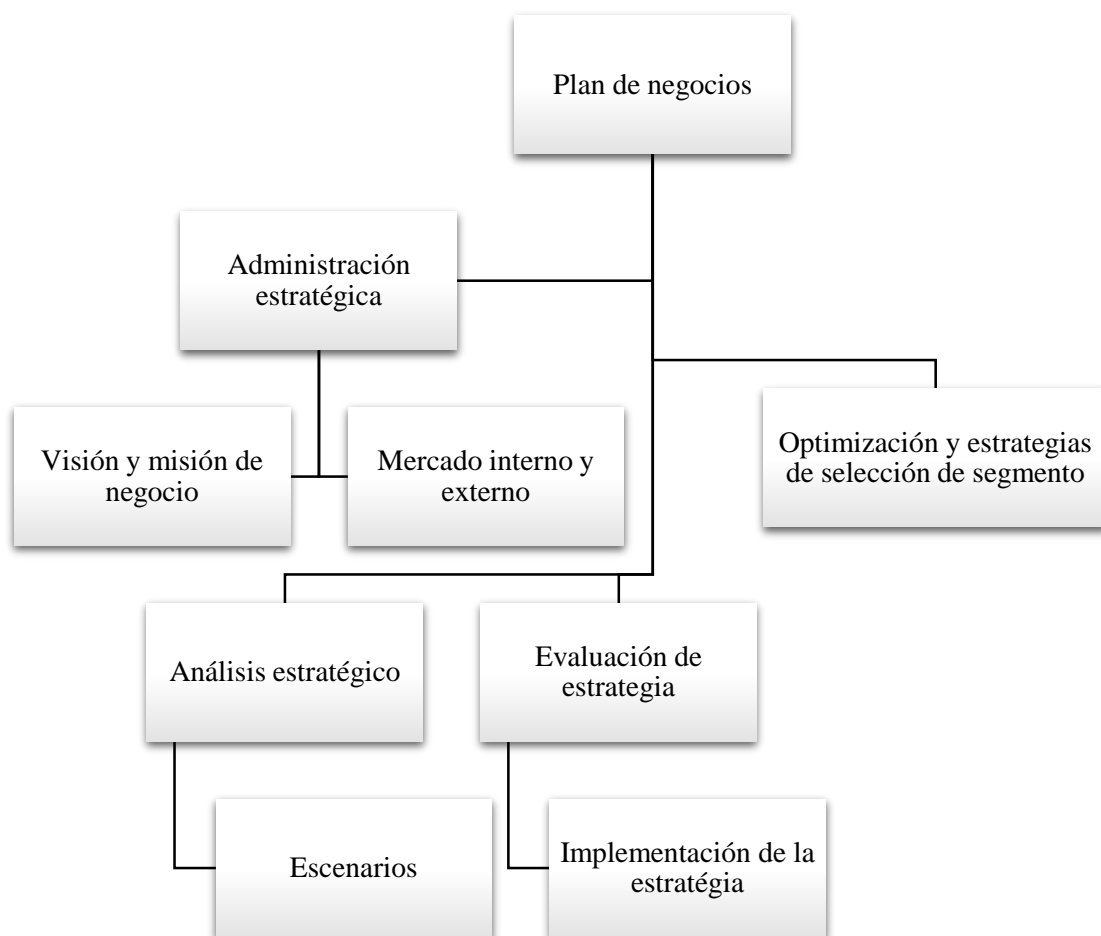
negocios y evitar opiniones personales o ideas nuevas, por lo tanto, este trabajo de tesis ha sido el método más reconocido y calificado para establecer directrices externas e internas que conlleven el propósito de la investigación para la obtención de resultados empresariales y comerciales efectivos y adecuados, con una visión clara de eficiencia y rentabilidad (Meneses, 2017).

#### **2.2.1.1. Plan de negocios**

El plan de negocios está dando resultados sobre lo cual se puede responder con los tres beneficios principales que aporte, y es para actuar como una guía y una herramienta operativa para el desarrollo del emprendimiento empresarial; con el propósito de actuar como documentación oficial al solicitar respaldo financiero y ayudar a comunicar sus ideas a otros; y al dedicar tiempo y esfuerzo a redactar el plan de negocios, le brinda al empresario la oportunidad de ver objetiva y críticamente la idea de negocio. Podría decirse que el desafío más importante y más ignorado que enfrenta una pequeña empresa es crear e implementar un plan de negocios, de acuerdo a pasos adecuados y correctamente interconectados (Mesa, 2015).

Es por ello, que los emprendedores, por su propia naturaleza, son personas de acción y, para aquellos que no están cargados con la perspectiva de la inestabilidad financiera, la tendencia es probar varios enfoques para iniciar un negocio y ver qué funciona. Esas empresas pueden, en algunos casos, lograr un éxito de corta duración, pero eso se disipa tan pronto como aparecen los competidores, surgen riesgos imprevistos o se necesita una expansión (Chavarría, 2016).

Una consideración inicial que debe abordarse de inmediato es la de la diferenciación. Es vital para una pequeña empresa establecer por qué es única y diferente de sus competidores si desea sobrevivir contra una mayor competencia. Por ello, desde una perspectiva estratégica, la clave para el éxito empresarial es desarrollar una ventaja competitiva única, que genere valor para los clientes, sea sostenible y sea difícil de duplicar para los competidores, puesto que ningún negocio puede ser todo para todos; esto se establece planteando un enfoque estratégico del plan de negocios, de manera estructurada y adecuada para la administración de la empresa que lo requiera, conforme a su misión y visión (Calero & Vintimilla, 2014).



**Figura 1.** Enfoque estratégico del plan de negocios

**Fuente:** (Briñez, 2017)

La razón principal para crear un plan de negocios es tener una guía que pueda seguir durante toda la vida del negocio, debido a que el mundo de los negocios se mueve rápidamente y no esperará a que las decisiones se tomen de manera espontánea. Con la ayuda del plan, se podrá implementar estrategias que proporcionarán una descripción detallada de la empresa y se utilizará como una herramienta para analizar su progreso. Como las nuevas empresas no tienen una historia de referencia, la mayor parte de la información provendrá de la investigación de la industria actual y se harán planes sobre las proyecciones, lo cual es esencial en el desarrollo del documento. Sin embargo, para que realmente tenga un valor real, el plan de negocios debe actualizarse constantemente, puesto que el mercado es un escenario que está en adecuación continua (Granda, 2015).

Para la mayoría de los empresarios que inician un negocio, el plan de negocios también será importante como un requisito para buscar respaldo financiero. Independientemente de

que sea un inversionista o un banco, si se está buscando capital, el plan de negocios es esencial por muchas razones. Este explicará al inversionista/prestamista acerca de cómo las finanzas beneficiarán a la compañía y ayudarán a alcanzar los objetivos, por ello, el inversionista/prestamista querrá saber acerca del retorno de la inversión, por lo que la información sobre el mantenimiento del flujo de efectivo y el pago del préstamo es invaluable para ellos (Hidalgo, 2013). Otra información que los inversionistas querrán tener presente en el plan de negocios incluye:

- Existencia de una demanda para el producto o servicio,
- Establecimiento de una posición de propietario,
- Realidad y confiabilidad de las proyecciones,
- Competencia y estrategia del plan de negocios,
- Cumplimiento real de los objetivos financieros y comerciales.

#### **a. Características del plan de negocios**

Siendo el plan de negocios el punto de partida que marca el esquema comercial hacia donde se enfoca el planeamiento del empresario, existen diferentes características en que se puede presentar un plan de negocios y se puede mostrar la información. A continuación se incluye una recomendación de lo que se debe incluir en un plan de negocios, por lo que, no toda la información será relevante para todas las ideas de negocios y parte de la información puede omitirse intencionalmente; sin embargo, cuanto mejor preparado esté la fundamentación literaria del plan de negocios, mayor será la comprensión del negocio (Held, 2015). Por tanto, esto es vital que el plan de negocios puede ayudar a evitar participar en una empresa comercial que está condenada al fracaso, razón por lo cual, un esquema completo acorde a las características de objetivos, misión y visión que tenga la empresa a crear o implementar en el plan de negocios debe ser similar en contenido o estructuración para los pasos a seguir en lo que se describe a continuación:

- Portada.
- Declaración de propósito o resumen ejecutivo
- Tabla de contenido
- Sección Uno: El Negocio

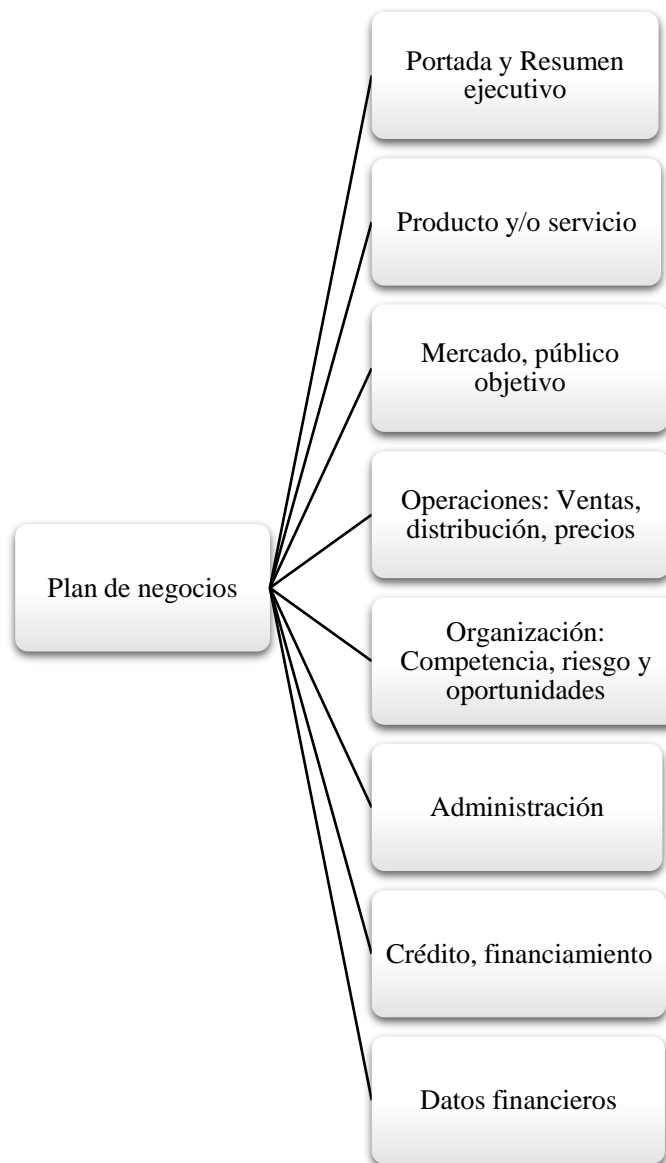
- a. Descripción del negocio
  - b. Producto/Servicio
  - c. Mercado
  - d. Ubicación de la empresa
  - e. competencia
  - f. Riesgos y oportunidades
  - g. Gestión
  - h. Personal
  - i. Solicitud y efecto esperado del préstamo.
  - j. Resumen
- Sección Dos: Datos Financieros
    - a. Fuentes y solicitudes de financiación.
    - b. Lista de equipos de capital
    - c. Hoja de balance
    - d. Punto de equilibrio de análisis
    - e. Proyecciones de ingresos – egresos

Dentro de las características principales que debe llevar un plan de negocios, se establece que curriculum vitae personal, presupuesto de costo de vida, informes de crédito, balances personales, cartas de intención, cartas de intención, documentos legales y cualquier documento que se considere relevante, debe ser conocido y determinado dentro de la documentación. Como se puede ver en la figura 2; que muestra el esquema de un plan de negocios, la información requerida es detallada y ardua; por lo que, es la razón por la que muchos optan por renunciar al procedimiento dado que no es un proceso fácil pero es vital. Esto puede identificar problemas desde el principio, aquellos que de otro modo podrían pasarse por alto y permitirle identificar las causas de inconvenientes futuros y evitarlas en la empresa comercial (Baccigaluppi, 2017).

Si bien el proceso puede ser desalentador para aquellos que carecen de un título en negocios e incluso muchos de los que sí poseen conocimientos de negocios, hay muchas opciones disponibles para buscar asesoramiento y orientación. Las empresas de asesoría empresarial son una de las muchas opciones disponibles para emprendedores, con seminarios y conferencias informativas disponibles en cualquier punto de la línea de tiempo



de un negocio (Briñez, 2017). Este documento también explicará las diferentes partes del plan de negocios más a fondo, sobre lo cual se tienen las siguientes características:



**Figura 2.** Características del plan de negocios

**Fuente:** (Valverde, 2017)

Debe incluir una portada adecuada, debido a que siempre será la primera impresión para cualquiera que analice un plan de negocios, esta información esencial sirve como página de título y proporcionará a aquellos que lean, su primera impresión de su plan de negocios. La profesionalidad es clave y la portada debe ser ordenada pero atractiva, a la vez que contiene toda la información necesaria, para ello, es muy importante que no se omita ninguna

información por error, debido a que no ayudará a la confianza del lector en sus habilidades profesionales (Anderson, 2016). La portada debe incluir lo siguiente:

- Nombre de empresa
- Dirección
- Detalles de contacto
- Sitio web (si corresponde)
- Logo (si aplica)
- Nombres y datos de contacto de todos los propietarios.
- Fecha de emisión
- Numero de copia
- Nombre de la persona que preparó el documento.

Se necesita mucha información en una página, por lo que ser conciso es ventajoso cuando se trata de que aquellos que leen pueden tener un tiempo limitado. Por ello, se deben enumerar los detalles de todos los propietarios proporciona al lector la estructura de la empresa y con quién contactar para obtener más información en orden de las personas clave (Parraguez, 2015).

#### **2.2.1.1.1. Resumen ejecutivo**

La declaración de propósitos o el resumen ejecutivo simplemente establece los objetivos que harán a la empresa tomar el camino a dónde irá, por qué y cómo llegará allí. Aunque está presente al inicio del plan, es una buena práctica crearlo una vez que se haya completado el plan de negocios. Si el plan solo se está creando para el uso de la compañía, entonces es suficiente una breve descripción de cómo se pretende que sea utilizada por la compañía (Portell, 2015). Sin embargo, si el plan también se va a utilizar como una propuesta financiera, se necesita información adicional, como:

- ¿Quién está buscando financiamiento?
- La estructura y el tipo de negocio (sociedad, propietario único, etc.)
- ¿Cuánto financiamiento se está buscando?
- ¿Para qué se necesita la financiación?
- ¿Cómo se beneficiará el negocio de la financiación?
- ¿El financiamiento tiene sentido comercial, por qué?

- Planes de reembolso

Esta sección del plan debe ser breve pero explicativa, debido a que a través de ello, se puede determinar si el lector desea continuar leyendo y, por lo tanto, debe ser lo más atractivo posible, desde una perspectiva de atención. Dependiendo de si el plan se presenta a un prestamista financiero, inversionista o capital de riesgo, esto determinará en gran medida cómo se crea y presenta esta parte del plan (Olivos, 2014).

#### **2.2.1.1.2. Producto y/o servicio**

A menos que el producto y/o servicio sea un concepto nuevo, competirá con otros productos y/o servicios similares; por lo tanto, es necesario determinar por qué y cómo el producto, servicio es único y aprovechar este hecho. La diferenciación no es solo clave sino invaluable, por ello, esta sección debe incluir lo que la empresa está vendiendo, no solo qué productos y/o servicios está vendiendo, sino qué valor está brindando, en base a interrogantes tales como ¿por qué los clientes esencialmente le están comprando a la empresa?, es decir el valor, la conveniencia? (Pinos, Salazar, & Padilla, 2017). Y para ello también debe contener:

- ¿Cuáles son los beneficios?
- ¿En qué se diferencian los productos y/o servicios de los competidores?
- ¿Es el producto nuevo o simplemente único? ¿Por qué?
- Si no es único o especial, ¿por qué la gente le comprará a la empresa?, hay mejor ubicación, superior después de las ventas? ¿Producido localmente?

Es importante explicar por qué no solo confía en la singularidad o diferencia del producto y/o servicio, sino en cómo va a responder a las necesidades del mercado. Específico a los servicios, que incluya cómo se proporciona el servicio y dónde se realizará el servicio. Si tiene tanto un producto como un servicio, ¿cómo funcionará el negocio? ¿Mantendrá inventario o confiará en fabricantes o mayoristas?, debido a que son interrogantes fundamentales para el plan de negocios (Morales-Pruneda, 2016).

### **2.2.1.1.3. Mercado: Público objetivo**

La definición del mercado, y el público hacia dónde está dirigido es parte esencial en un plan de negocios, pues sirve para responder preguntas clave. No tener conocimiento del mercado no es una opción y es el camino más rápido hacia el fracaso, por ello, es parte relevante saber cuáles son los mercados objetivos y quién se cree que serán los clientes en base a un estudio demográfico del sector comercial. Cuando los clientes hayan sido identificados, esta sección debe explicar cómo la empresa se adaptará a las necesidades; conforme a la imagen de la empresa, el horario comercial, el personal seleccionado en consecuencia. Todo gira alrededor de sus clientes y esta sección explica cómo lo hará (Benalcázar, 2016).

- ¿Quiénes son las personas que le comprarán a la empresa?
- ¿Cómo caracterizarán el mercado?

Toda esta información explica las bases para el marketing posterior y cuál es la estrategia en base a lo que se ha desarrollado el estudio de mercado, observando cuáles fueron los resultados, e incluyendo todo en esta sección, puesto que si no se puede explicar o decidir quiénes son los clientes, entonces la empresa no es capaz de entregar lo que ellos desean (Acosta & Tique, 2015).

### **2.2.1.1.4. Operaciones: Ventas, distribución y precios**

La etapa de operaciones en el plan de negocios es un elemento clave, debido a que muy a menudo, las nuevas empresas ponen toda su atención en la creación de su producto y/o servicio, pero descuidan la parte tan importante del modelo de negocio que es la venta y distribución, hasta que estén listas para el envío. Por ello, necesita ser planeado en conjunto con todo lo demás; es posible que el canal de distribución correcto no esté presente en la ubicación y se debe determinar una alternativa que sea económicamente viable. Es por esta razón que esta sección del plan está bien pensada, ya que una parte importante de esto es la ubicación, pero para una empresa de servicios no es fundamental; sin embargo, se pondrá más énfasis en la logística y cómo la compañía abordará esto de manera favorable (Suárez, 2015).

El plan de negocios debe explicar cuál es la estrategia de precios y cómo se llegó a esa conclusión. Es una estrategia difícil determinar el punto de precio correcto y los lectores del plan estarán muy interesados en saber cómo lo ha determinado en el plan. El precio y el valor percibido son armoniosos y lo tienen en cuenta al momento de decidir, por ello, el propósito de la estrategia de marketing debe ser:

- a. Crear una marca fuerte.
- b. Construir una buena base de clientes.
- c. Incremento de ventas.

Es una parte vital del plan de negocios y los inversionistas y/o financiadores, los cuales deberán comprender cuán importantes son los resultados de la estrategia de marketing para el negocio, ya que es costoso, es fundamental que esto se deje claramente establecido en esta sección del plan de negocios (Luna, 2015).

#### **2.2.1.1.5. Organización: Competencia, riesgo y oportunidades**

En la organización se debe definir claramente con quién se está compitiendo en el mercado., cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus debilidades, si las hay. Si se puede obtener el conocimiento, se debe explicar cuáles son los productos de los competidores, cómo están mejor o peor, es decir su situación, ¿cuál es el precio? ¿Cómo se anuncian? ¿Cómo están esos negocios actualmente?, por ello, se deben analizar las tendencias del mercado, si corresponde, y las tendencias de la industria (Valle, 2015).

Para ello, la organización debe plantear una lista de todos los competidores, sin importar cuán insignificantes aparezcan, por lo que se debe aprender a observar esas operaciones, y cuáles son sus fortalezas y debilidades. Si el producto y/o servicio es completamente nuevo y carece de competencia, la empresa puede aprovechar para incluir sobre ello una estrategia para contrarrestar la competencia, que inevitablemente surgirá. A ello, se debe sumar el planteamiento de los riesgos y oportunidades del negocio, y cuáles son las fortalezas y oportunidades y cómo se comparan o difieren con sus competidores (Andrade, 2014).

Es importante documentar cómo ha alcanzado los hallazgos y que no solo los debe enumerar, para ello, la mayoría de las empresas utilizan un método de análisis FODA, que identifica las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa. Si se ha hecho esto, se debe incluir en la sección con una explicación. Si no se ha hecho, se debe hacer antes de continuar, debido a que una expansión del análisis FODA es necesaria para los patrocinadores financieros, los cuales pueden solicitar una (Malca, 2016).

#### **2.2.1.1.6. Administración**

El propósito de esta sección es aclarar qué medidas se tomarán para prevenir fallas en la administración; debido a que si hay alguna debilidad en el personal, entonces, ¿cómo se deben abordar y cuál es la estrategia para erradicarlos? Si no se tiene experiencia, se subcontratará algún procedimiento comercial, como contabilidad y mantenimiento de sitios web. Por lo tanto, la administración debe determinar quién estará a cargo de qué, cuáles son sus calificaciones y experiencia, es decir las cualidades del personal y sus salarios (Ontibon, 2013). Esto debe explicarse aquí, así como resumirse en la sección financiera, y para ello, también deberá definir:

- ¿Qué habilidades requerirá el negocio?
- ¿Cuáles son los requisitos de personal ahora? (si es aplicable)

Si va a contratar personal:

- ¿Las personas calificadas están disponibles? ¿Dónde?
- ¿Tiempo completo o medio tiempo?
- ¿Los empleados serán asalariados o por hora?
- ¿Necesitará capacitar personal? ¿Cuánto tiempo y cuánto costará?

Al contratar personal, debe basarse en que la rentabilidad aumentará; esto puede llevar tiempo, por lo que la empresa de inicio podrá sostener el costo adicional planteándose si es realmente necesario (Calero & Vintimilla, 2014).

### **2.2.1.1.7. Crédito**

Esta sección es importante para definir los fondos que necesita y cómo se gastarán; por ello, una estrategia para las nuevas empresas es proporcionar tres muestras de los fondos que necesita en función de tres perspectivas, un requisito muy básico, un requisito razonable y un requisito óptimo (Morales-Pruneda, 2016). Luego se discute la elección y se debe explicar por qué la han elegido. Esta sección debe incluir:

- ¿Cómo serán usados los fondos?
- ¿Qué compras se harán?
- El proveedor (es)
- El precio
- Detalles específicos del producto

El proveedor financiero estará interesado en esta información, por lo que es común que los prestamistas y los patrocinadores financieros quieran utilizar las compras realizadas como seguro para el respaldo financiero. Por lo tanto, se debe explicar por qué los fondos son realmente necesarios y cómo permitirán que el negocio sea más rentable (Acosta & Tique, 2015).

### **2.2.1.1.7. Datos financieros**

Los documentos de datos financieros son importantes al presentar el plan de negocios a posibles inversionistas y prestamistas, pero esa no es la única razón. Los documentos financieros son un análisis cuantitativo de la propuesta de negocios y, si se realizan correctamente, permiten ver a la empresa desde una perspectiva financiera, por ello, es importante destacar, en términos de rentabilidad (Chavarría, 2016).

El propósito principal de escribir un plan de negocios es crear una guía que la empresa pueda usar en el presente y en el futuro. Esto es cierto también con el segmento financiero, por este motivo, es necesario actualizar constantemente el plan financiero a lo largo de la vida de la empresa. Los planes financieros actúan como un punto de referencia y le permiten

un marco de referencia al comparar el desempeño con sus proyecciones y actualizar su estrategia cuando sea necesario (Meneses, 2017).

### **2.2.1.2. Plan de negocios: Visión y misión**

Dentro del plan de negocios la importancia de la declaración de misión y visión son esenciales para la consecución de los objetivos empresariales hacia donde se ha direccionado el mercado objetivo, por ello, cuando se construye el plan de negocios, a menudo se puede notar que las plantillas o los expertos sugieren que incluya una declaración de visión, una declaración de misión y objetivos, por lo que se debe definir cuáles son las diferencias entre estos tres elementos. Los objetivos del plan de negocios son la parte más importante, debido a que ello deletrea las metas, especificando los resultados y las actividades que se pueden rastrear fácilmente (Hernández, 2015).

Las metas pueden incluir aumentar las ventas mensuales o las ganancias a un número específico o por un porcentaje específico; la reducción de costos o gastos operativos a un número específico o porcentaje; o encontrar una cantidad específica de nuevos fondos. Los objetivos no tienen que ser financieros, por lo que, puede establecer objetivos para el desempeño, la satisfacción del cliente y otros elementos clave del éxito, siempre y cuando defina cómo se medirán (Fernández-Bastide, 2016). La declaración de la misión es lo siguiente en importancia, puesto que define los objetivos a largo plazo del negocio de tres maneras:

- a. ¿Qué hará la empresa por sus clientes? Se debe pensar ampliamente sobre los beneficios que se ofrecerá.
- b. ¿Qué hará la empresa por sus empleados? Si se desea que los empleados permanezcan en la empresa, se debe proporcionar un trabajo significativo, comentarios útiles, capacitación, beneficios y más.
- c. ¿Qué es lo que se quiere del negocio? La misión es probablemente crecer y producir ganancias, y la declaración de misión debe decirlo.

La declaración de la misión de la empresa es más permanente que un objetivo en un plan de negocios, por ello, debe aplicarse de manera consistente a lo largo del tiempo. La declaración de la misión sirve como un recordatorio, para la administración, los empleados



y los clientes, sean parte fundamental del propósito principal del negocio. Para evitar declaraciones de misión imprecisa y difusa, se debe revisar la declaración en busca de comparaciones inútiles, tales como: ¿los competidores hacen lo mismo? ¿Son las misiones idénticas? Se debe observar cómo la empresa es diferente y usarlo para influir en la misión. La declaración de la visión se confunde a menudo con la declaración de la misión, por ello, algunas personas usan los dos términos indistintamente. En realidad, la declaración de la visión es sobre cómo será el futuro de la empresa si se logra la misión, es decir, imaginar cómo se ve el éxito. Las visiones a menudo se relacionan con el bien social, por lo que tienden a ser más importantes para las organizaciones sin fines de lucro (Parraguez, 2015).

#### **2.2.1.2.2. Estrategia del plan de negocios**

Presenta la estrategia para hacer crecer un negocio, lo que significa tomar muchas decisiones sobre la forma en que desea expandir sus operaciones. La creación de una estrategia para el plan de negocios es un componente clave de la planificación para el crecimiento; esto ayudará a preparar una visión realista para el futuro del negocio y, al hacerlo, puede maximizar el potencial de crecimiento.

Un plan estratégico no debe confundirse con un plan de negocios, puesto que, un plan de negocios consiste en establecer objetivos a corto o mediano plazo y definir los pasos necesarios para lograrlos. Una estrategia generalmente se enfoca en los objetivos de mediano a largo plazo de una empresa y explica las estrategias básicas para lograrlos (Lovato, 2016).

Es por ello, que se establece los conceptos básicos del proceso de planificación estratégica, lo cual se explica cómo elaborar un plan estratégico para el plan de negocios, destacando algunas cuestiones importantes a tener en cuenta y mostrando cómo pasar de la planificación a la implementación, por lo que se debe considerar tener claros el propósito de la planificación estratégica, acorde a los elementos clave de la planificación estratégica empezando y construyendo la estrategia conforme el planeamiento establecido, y estructurando un plan de acción con especificación de metas para su consecución (Fred, 2011).

### **2.2.1.3. Análisis estratégico**

El propósito del análisis estratégico es evaluar los objetivos generales para el negocio y desarrollar un plan para alcanzarlos, esto implica alejarse de las operaciones diarias y preguntar a dónde se dirige el negocio y cuáles deberían ser sus prioridades. Por lo tanto, se estima que el análisis estratégico es importante para el crecimiento de las empresas, debido a que es fundamental en la toma de decisiones para desarrollo empresarial de manera activa, lo que significa aceptar los riesgos que conlleva el crecimiento, por lo que se debe dedicar tiempo a identificar exactamente dónde se quiere llevar el negocio, y cómo se logrará, y cómo o quién debería ayudarlo a reducir y administrar esos riesgos (Hidalgo, 2013).

A medida que el negocio se vuelve más grande y más complejo, la formulación del análisis estratégico tendrá que ser más sofisticada, tanto para mantener el crecimiento como para ayudarlo a reunir el liderazgo y los recursos que necesita para mantener el negocio en desarrollo. Para hacer esto, también se deberá comenzar a recopilar y analizar una amplia gama de información sobre el negocio, tanto sobre cómo opera internamente como sobre cómo se desarrollan las condiciones en los mercados actuales y potenciales (Portell, 2015).

La diferencia entre estrategia y análisis de un plan de negocios, se basa en el proceso de planificación estratégica que consiste en determinar la dirección en la que desea llevar el negocio, lo cual implica establecer sus objetivos generales; por el contrario, el propósito del plan de negocios es proporcionar la hoja de ruta detallada que lo llevará en la dirección deseada, siendo así, el análisis estratégico y su planificación comercial deben ser complementarias, pero el desarrollo de una estrategia efectiva requiere que se cambie su enfoque de las preocupaciones diarias de la empresa y se considere las opciones más amplias y de más largo plazo (Gonzaga, 2014).

#### **2.2.1.3.1. Marcos para el análisis estratégico del entorno externo**

En los marcos para el análisis estratégico del entorno externo, se tiene que el desarrollo de una estrategia para el crecimiento empresarial requiere que la administración profundice la comprensión de la forma en que funciona el negocio y su posición en relación con otras empresas en sus mercados. Como punto de partida, debe hacerse las siguientes tres preguntas: a) ¿Dónde está el negocio ahora (punto de partida para plan de negocios)? Esto

implica comprender lo más posible sobre el negocio, incluyendo cómo opera internamente, qué impulsa su rentabilidad y cómo se compara con la competencia. Por ello, se debe mantener la revisión separada del trabajo diario y se debe ser realista, distante y crítico para distinguir entre la causa y el efecto de cómo opera u operará la empresa, por lo que se debe escribir y revisar periódicamente (Valverde, 2017).

La segunda pregunta de este marco es b) ¿a dónde se quiere llevar el negocio?, Aquí se necesita establecer los objetivos de alto nivel; por ello se complementa con el desarrollo de la visión, misión, objetivos, valores, técnicas y metas, con interrogantes tales como: ¿Dónde se ve el negocio en cinco o diez años? ¿En qué desea ser el foco del negocio y su fuente de ventaja competitiva sobre sus rivales en el mercado? Este paso debe ser la base para el plan final y motivar el cambio, con la interrogante fundamental de la planificación que es: c) ¿Qué se necesita hacer para llegar allí? d) ¿Qué cambios necesitará hacer para cumplir sus objetivos estratégicos? e) ¿Cuál es la mejor manera de implementar esos cambios? Y sobre ello, qué cambios se requerirán en la estructura y el financiamiento del negocio y qué metas y plazos deberá establecer; lo que constituyen los ejes centrales del marco para el análisis estratégico del entorno externo, que debe ser realizable y real (Estrada, 2016).

#### **2.2.1.3.1.2. Cinco fuerzas de Porter**

El modelo de las Cinco Fuerzas apunta a ayudar a las empresas a comprender los impulsores de la competencia en sus mercados, esto lo realiza identificando cinco determinantes clave de cómo es probable que operen en un mercado determinado para una empresa:

1. El poder de negociación de los clientes: cuanto más alto es (tal vez porque hay un pequeño número de compradores importantes para su producto o servicio), mayor es la presión a la baja sobre los precios y, por lo tanto, los ingresos que podrán ejercer.
2. El poder de negociación de los proveedores: la capacidad de los proveedores para aumentar los precios (por ejemplo, si confía en una sola empresa) puede afectar significativamente los costos y la rentabilidad

3. La amenaza de que nuevos competidores ingresen a su mercado o industria: más empresas que compiten entre sí hacen que sea más difícil mantener la participación de mercado y mantener los niveles de precios.
4. La amenaza de que los clientes cambien para sustituir productos y servicios: un ejemplo sería la amenaza para los fabricantes de máquinas de fax que plantea la amplia disponibilidad de correo electrónico.
5. El nivel de competencia entre las empresas en el mercado: esto depende de una amplia gama de factores, incluida la cantidad y la fuerza relativa de las empresas y el costo para los clientes de cambiar entre ellas.



**Figura 3.** Proceso administrativo del plan de negocios

**Fuente:** (Valadez, 2016)

Por lo tanto, el proceso administrativo del plan de negocios, al igual que con cualquier actividad comercial, se fundamenta el proceso de planificación estratégica en sí, que necesita ser administrado cuidadosamente. Las responsabilidades y los recursos deben asignarse a las personas adecuadas y se debe estar al tanto del proceso, por ello, la dirección debe encontrar personas que muestren el tipo de habilidades analíticas de las que depende la planificación estratégica exitosa, con una mezcla de pensadores creativos y aquellos con una sólida comprensión de los detalles operativos. Una buena regla general es que no se debe intentar

hacerlo todo en una sola administración o gestión, debido a que es conveniente aceptar opiniones de otros miembros del personal (empleados clave, contadores, jefes de departamento, miembros de la junta directiva) y de las partes interesadas externas, incluidos clientes, asesores y consultores (Anderson, 2016).

Por ello, el proceso se debe estructurar de una forma correcta, teniendo claro de antemano cómo se piensa proceder, debido a que todos los involucrados deben saber qué se espera de ellos y cuándo. La prioridad del proceso con la planificación estratégica es hacer que el proceso sea correcto, pero no se debe descuidar el resultado, debido a que también es importante asegurar capturar los resultados en un documento de planificación estratégica y comunicarlo claramente a todos en la empresa, especificando cuáles son los objetivos de nivel superior (Calero & Vintimilla, 2014). Dicho documento debe:

- a. Reflejar el consenso de los involucrados en su redacción.
- b. Ser apoyados por los tomadores de decisiones clave, en particular los propietarios e inversores.
- c. Ser aceptable para otras partes interesadas, como sus empleados.

Siendo así, el proceso administrativo consiste en posicionar el negocio de la manera más efectiva posible en el mercado, por tal razón se debe asegurar de realizar un análisis tan exhaustivo como sea posible del negocio y su mercado. Hay una gama de modelos estratégicos que se pueden utilizar para ayudar a estructurar su análisis, estos modelos proporcionan una imagen simplificada y abstracta del entorno empresarial.

El análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) es probablemente el modelo más conocido y lo utilizan tanto las empresas más grandes como las más pequeñas, tanto en los sectores con fines de lucro como sin fines de lucro; además el PEST (político, económico, social, tecnológico) y el análisis de las Cinco Fuerzas son otros dos modelos ampliamente utilizados (Benalcázar, 2016).

#### **2.2.1.4. FODA**

FODA representa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, por lo que, no hay un plan establecido sobre cómo estructurar un plan estratégico, pero es una buena

práctica incluir los siguientes elementos, los cuales estiman el análisis de los impulsores internos, correspondiente a las fortalezas y debilidades de un análisis FODA; análisis de impulsores externos, que debería cubrir factores como la estructura del mercado, los niveles de demanda y las presiones de costos, todo lo cual corresponde a los elementos de oportunidades y amenazas (Pinos, Salazar, & Padilla, 2017).



*Figura 4.* Matriz FODA

*Fuente:* (Franco, 2016)

Por esta razón el análisis FODA debe desarrollarse acorde a la declaración de la visión, con un resumen conciso de dónde ve el negocio dentro de cinco a diez años, acorde a las oportunidades y fortalezas que puedan aprovecharse en base a los objetivos de nivel superior, los cuales son los principales objetivos que deben alcanzarse para que la visión de la empresa se realice, considerando las debilidades y amenazas como factores de riesgo en la planificación del negocio. Esto podría incluir atraer un nuevo tipo de cliente, desarrollar nuevos productos y servicios, o asegurar nuevas fuentes de financiamiento (Valle, 2015).

La implementación implica establecer las acciones clave (con los resultados deseados y los plazos) que deberán completarse para alcanzar los objetivos de alto nivel, por lo que, los recursos se definen acorde a un resumen de las implicaciones que la estrategia propuesta tendrá para los recursos que la empresa necesita. Esto reflejará los requisitos de financiamiento, así como factores como los niveles de personal, las instalaciones y el equipo; también puede considerar agregar un resumen ejecutivo que recoja todos los elementos del FODA, lo cual puede ser útil para los posibles inversores y otras partes interesadas externas clave, es así que el plan debe implementarse y este proceso de implementación requiere planificación, por ello, la clave para la implementación de los objetivos identificados en el plan estratégico es asignar metas y responsabilidades con presupuestos y plazos a los

propietarios responsables, por ejemplo, empleados clave o jefes de departamento (Briñez, 2017).

El seguimiento del progreso del plan de implementación y la revisión del plan estratégico contra la implementación será un proceso continuo que se ejecutará observando las premisas establecidas en el análisis FODA, conforme al ajuste entre la implementación y la estrategia, que puede no ser perfecto desde el principio y las implicaciones de implementar la estrategia pueden hacer que sea necesario modificar el plan de negocios. El monitoreo de la implementación es la clave, por ello, el uso de indicadores clave de rendimiento (KPI) y el establecimiento de objetivos y plazos es una buena manera de controlar el proceso de introducción de cambios estratégicos (Benalcázar, 2016).

#### 2.2.1.4.1. Matriz FODA cruzada

La matriz FODA cruzada analiza los entornos externo (amenazas y oportunidades) y entorno interno (debilidades y fortalezas), los cuales puede utilizar estas técnicas para definir estratégicamente toda la organización, un departamento o un equipo. También puede usarse para pensar en un proceso, una campaña de marketing o incluso propias habilidades y experiencia (Briñez, 2017). En ambos casos, este análisis da como resultado una lo siguiente:

**Tabla 2.** Aspectos fundamentales de Foda cruzado

<i>Análisis externo</i>	Análisis interno
<i>Factores económicos</i>	Conocimiento del negocio
<i>Factores socio – demográficos</i>	Experiencia empresarial
<i>Factores político – legales</i>	Capacidad de planificación
<i>Factores tecnológicos</i>	Capacidad de liderazgo
<i>Factores culturales</i>	Capacidad de organización
<i>Factores ambientales</i>	Capacidad de gestión
<i>Poder de negociación</i>	Capacidad de control y supervisión y prevención de riesgos
<i>Rivalidad del sector</i>	Capacidad económica y financiera
<i>Productos y/o servicios sustitutos</i>	Capacidad de crecimiento

**Fuente:** (Briñez, 2017)

En ello, se puede ver cómo extender el uso de FODA cruzada para examinar en detalle acerca de las opciones estratégicas abiertas para el plan de negocios; puesto que, si bien este enfoque se puede utilizar con un análisis FODA normal, lo más frecuente es que se asocie con principios básicos para la reestructuración o estructuración administrativa de un negocio, por ello, la ventaja de este elemento es ayudar a comprender mejor las opciones estratégicas que enfrenta y ayudando a formular y responder las siguientes preguntas:

- a. ¿Aprovecha al máximo las fortalezas?
- b. ¿Evita las debilidades?
- c. ¿Capitaliza las oportunidades?
- d. ¿Gestiona las amenazas?

Un siguiente paso de análisis, generalmente asociado con la matriz FODA cruzada, se enfocada externamente, por lo que ayuda a pensar en las opciones que podría buscar el plan de negocios, para hacer esto, combina las oportunidades y amenazas externas con sus fortalezas y debilidades internas, como se ilustra en la siguiente matriz:

**Tabla 3.** Matriz FODA cruzada

	<i>Oportunidad</i>	<i>Amenaza</i>
<i>Fortalezas</i>	Adaptabilidad al sector del mercado.	Continúo avance tecnológico y comercial.
<i>Debilidades</i>	Cambios de políticas comerciales y productivas para el mercado.	Cambio constante de las estrategias comerciales y del sector productivo.

*Fuente:* (Pinos, Salazar, & Padilla, 2017)

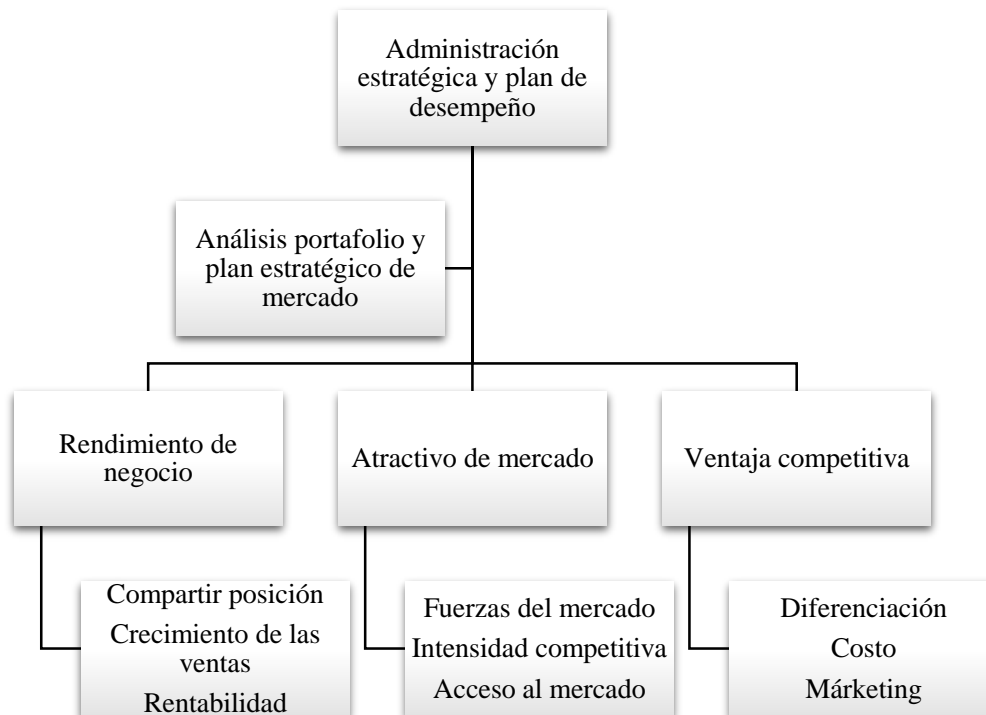
Esto ayuda a identificar alternativas estratégicas que abordan las siguientes preguntas adicionales, tales como para fortalezas y oportunidades: ¿Cómo se puede usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades?; fortalezas y amenazas: ¿Cómo se puede aprovechar las fortalezas para evitar amenazas reales y potenciales? Y las debilidades y oportunidades: ¿Cómo se puede usar las oportunidades para superar las debilidades que está



experimentando?, y debilidades y amenazas para saber cómo se puede minimizar las debilidades y evitar amenazas a través de la matriz FODA cruzada (Anderson, 2016).

### 2.2.1.5. Administración estratégica: Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta analítica para la planificación estratégica de negocios, constituye un marco estratégico para comprender las influencias externas en un negocio. Existen muchos factores macroambientales que afectan la planificación estratégica, tales como nuevas leyes, cambios impositivos, barreras comerciales, cambios demográficos; por ello, los factores del entorno macro incluyen todos los factores que influyen en una organización, pero están fuera de su control directo (Suárez, 2015). Los factores macroambientales tienden a tener un impacto a largo plazo, por lo que, considerando que PEST significa "político, económico, social, tecnológico, y en ocasiones legal y ambiental", se utiliza para planificación comercial y estratégica, planificación de marketing, cambio organizativo, desarrollo de negocios y productos e informes de investigación, tal como se evidencia en el modelo de administración estratégica:



**Figura 5.** Modelo de administración estratégica

**Fuente:** (Rivera, 2014)

Al comprender estos entornos externos, las organizaciones pueden maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas para la organización, por ello, el análisis de PEST responde a seis preguntas clave: Político: ¿Cuáles son los factores políticos que pueden afectar el negocio?; Económico - ¿Cuáles son los factores económicos que afectarán al negocio?; Sociológicos: ¿Qué aspectos culturales pueden afectar al negocio?; Tecnológico ¿Qué cambios tecnológicos que pueden afectar al negocio?, y en ocasiones, Legal ¿Qué legislación actual e inminente que afectará al negocio? y Ambiental ¿Cuáles son las consideraciones ambientales que pueden afectar al negocio? Para ello, los factores políticos se relacionan con las presiones y oportunidades que brindan las instituciones políticas y en qué medida las políticas gubernamentales afectan el negocio en temas tales como:

- a. Políticas de gobierno
- b. Término y cambio de gobierno
- c. Políticas comerciales
- d. Financiamiento, subvenciones e iniciativas
- e. Grupos de presión y presión
- f. Guerras, terrorismo y conflictos
- g. Elecciones y tendencias políticas
- h. Temas políticos internos
- i. Relaciones entre países
- j. Procesos de condicionamiento local
- k. Corrupción
- l. Burocracia

Los factores económicos relacionados con políticas económicas, estructuras económicas y en qué medida la economía impactan en el negocio, los factores sociales se relacionan con los aspectos culturales, las actitudes, las creencias, que afectarán la demanda de los productos de una empresa y cómo funciona la empresa. Los factores tecnológicos se relacionan con los aspectos tecnológicos, las innovaciones, las barreras y los incentivos, y en qué medida afectan al negocio (Held, 2015).

Es así que el análisis PEST se utiliza para planificación comercial y estratégica, planificación de mercadeo, cambio organizativo, desarrollo de productos y negocios y reportes de investigación. Al comprender estos entornos externos, las organizaciones pueden maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas para la organización y los planes que se hayan constituido alrededor de ello (Mesa, 2015).

#### **2.2.1.5.1. Matrices EFE – EFI**

Matriz de evaluación de factor interno (EFI) se utiliza para la evaluación de los aspectos introspectivos de la organización y con ello, hacer una revelación de las fortalezas y debilidades, en contraparte la matriz (EFE), que representa a los aspectos externos, sobre lo cual se evalúa la situación de la empresa con sus clientes y proveedores para analizar su desempeño. Es así que Fred R. David introdujo las matrices de evaluación de factores internas y externas de la empresa (Fred, 2011).

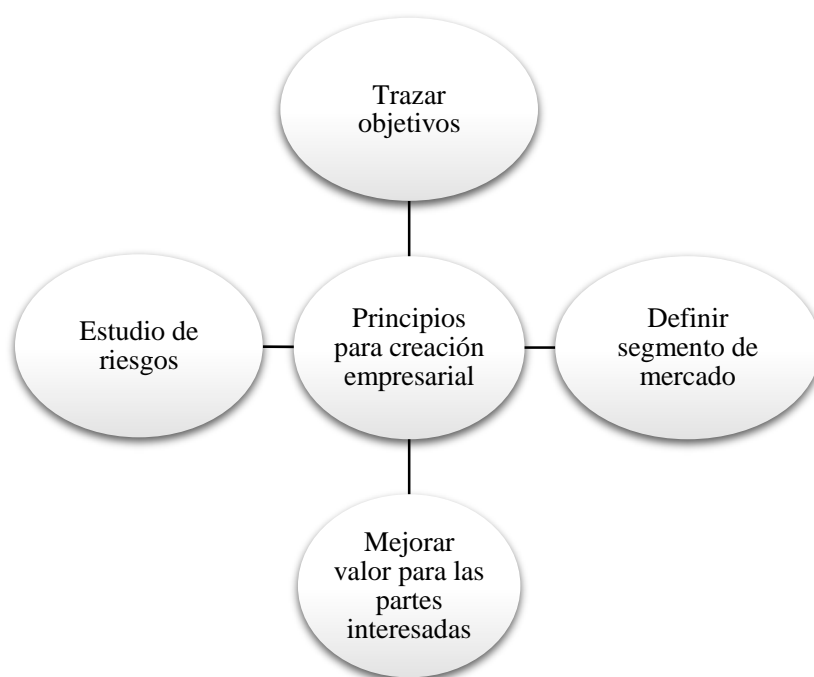
Es por ello, que dicha información que se obtiene de los aspectos interno – externo, se sintetiza en un análisis FODA o una matriz de EFI. Aunque las herramientas son bastante simplistas, hacen el mejor trabajo posible para identificar y evaluar los factores clave que afectan. Ambas herramientas son casi idénticas, pero constituyen elementos de gran utilidad para el análisis y evaluación estratégica en un plan de negocios (Fred, 2011).

#### **2.2.1.6. Creación de empresas**

La creación de empresas es parte del espíritu de emprendimiento de la ingeniería comercial, por ello, la intuición es una herramienta para la toma de decisiones, pero los gerentes solo deben usarla de forma selectiva y basar las decisiones en hechos en lugar de perspectivas. Por lo tanto, al decidir crear una empresa, es obligatorio considerar los riesgos de las acciones que se toman, así como las posibles situaciones futuras. El valor de la intuición se abarca cuando se considera información detallada y una revisión consciente del curso que podría tomarse. Los empresarios pueden usar la intuición como un enfoque efectivo para las decisiones importantes cuando planifican o ajustan, pero para tomar una

decisión correcta; se deben obtener y considerar hechos y un análisis cuantitativo (Fernández-Bastide, 2016).

Cuando se recopilan y analizan los hechos, la intuición presenta el camino para obtener el mejor resultado de la situación. Por otro lado, la intuición es una herramienta útil para la creación de empresas y especialmente adecuada cuando una decisión requiere una respuesta rápida, un cambio rápido. También es tolerable confiar solo en la intuición empresarial cuando no hay precedentes o posibilidad de análisis, además, cuando el entorno es difícil de analizar debido a un cambio rápido o cuando el problema está mal estructurado debido a información conflictiva o ambigua (Pizarro, 2016). Para ello, se exponen las cinco fuerzas identificadas son:



**Figura 6.** *Identificación de principios para la creación de empresas*

**Fuente:** (Córdova, 2015)

Por ello, se especifica que el proceso empresarial involucra todas las funciones, actividades y acciones asociadas con el reconocimiento de oportunidades y la creación de organizaciones para perseguirlas. Es común referirse al proceso de iniciar una nueva empresa como el proceso empresarial. Dado que este proceso depende de las instancias, como la idea de negocio, los recursos disponibles, las personas involucradas o la industria, es difícil identificar el principio o el final del proceso, que en algunos casos se considera un

proceso iterativo, que se remonta a adelante y en algunas ocasiones se está repitiendo en los procesos de creación de empresas fundamentado en los planes de negocios (Ramírez, 2013).

Siendo así, se observa que a pesar de las diferencias entre las empresas, los empresarios o la ubicación, las empresas exitosas tienen características en común que pueden evaluarse, modificarse e influenciarse para ser considerados al momento de crear una empresa, y estos son. (1) Son impulsados por la oportunidad (2) son dirigidos por un empresario o por un equipo empresarial (3) son creativos y tienen recursos restringidos.

El Modelo de Timmons del Proceso Empresarial muestra un equilibrio entre tres entidades principales que garantizan el éxito empresarial; estas entidades son oportunidad, recursos y el equipo. Los empresarios deben usar su capacidad para administrar las entidades, ya que se moverán en un entorno dinámico. Además, tener un entendimiento y un equilibrio en el proceso; el plan de negocios establecerá el código de comunicación entre las tres fuerzas impulsoras (Maya, 2014).

#### **2.2.1.6.1. Creación de empresas de asesoría administrativa**

Para la implementación de planes de negocios que implementen la creación de organizaciones dedicadas a la asesoría administrativa o consultoría, se debe desarrollar una estructura organizativa a mediano y largo plazo, que permita aprovechar las fortalezas del mercado y prevenir las debilidades para la empresa en el sector de asesorías para el área comercial y corporativa donde vaya a desenvolverse.

Por ello, la primera fuerza es la oportunidad, debido a que garantiza que el proceso de creación de la nueva empresa no comience con el dinero, la estrategia o el equipo; comienza con una oportunidad. Se dice que en un entorno donde se fomenta la creatividad y la comunicación, la identificación de oportunidades genera el contexto empresarial donde se agrega valor. La oportunidad puede medirse por parámetros tales como el tamaño del mercado, la demanda o la estructura del mercado; estos parámetros producen los factores que diferencian una oportunidad de tener solo una idea (Granda, 2015).

La siguiente entidad en el diagrama son los recursos, que pueden definirse como un procedimiento o un medio para realizar una tarea; cada idea de negocio necesita una

organización correcta de sus recursos para que pueda ser explotada en una verdadera oportunidad. Los recursos necesarios en una empresa generalmente se explican en el plan de negocios, por ejemplo, los recursos financieros necesarios junto con los activos del negocio y las personas requeridas. Además, es más valioso para una empresa comercial exitosa, tener el control y la posesión de los recursos correctos en lugar de poseer una gran fuente de recursos con poco control (Ontibon, 2013).

El equipo es la última fuerza motriz que completa el diagrama; esto significa tener a las personas adecuadas trabajando eficientemente. Por lo general, esto comienza con un líder que establece una organización empresarial y una cultura basada en habilidades como la lucha contra la adversidad, la integridad, la honestidad y la fiabilidad. Estas características deben convertirse en un compromiso como equipo para motivar y tolerar la ambigüedad, lo cual destaca la importancia de un equipo de alto nivel para construir una empresa exitosa y asegurar que es mejor tener un equipo de grado A con una idea de grado B en lugar de un equipo de grado B con una idea de grado A. El modelo de proceso empresarial debe ser equilibrado, y cualquier cambio en el tamaño de las entidades podría colocar a la empresa en una posición de riesgo; por ello, si la oportunidad crece y los recursos escasean, todo el modelo se inclinará y se necesitará una inyección de capital para mantener la salud de la empresa (Franco, 2016).

#### **2.2.1.6.1.1. Misión**

Dentro de la estructura del plan de negocios, es fundamental que se implemente una estructura administrativa que permita desarrollar la misión y visión para la organización, con el propósito de definir el mercado objetivo y hacia donde estará direccionada la empresa y sus intereses económicos y productivos.

Por ello, la misión y visión constituyen elementos esenciales en el plan de negocios debido a que permite revisar todos los aspectos necesarios para la consecución de la planificación, evitando que existan riesgos que no sean previstos, a través de un servicio eficiente y perdurable a través de los años del negocio (Fred, 2011).

#### **2.2.1.6.1.2. Visión**

Para el desarrollo de la visión de la organización, se debe tomar en cuenta que su previsión debe estar direccionada en un lapso de tiempo que va generalmente más de 3 – 5 años), o cómo podría ser el mundo de los negocios con esta empresa inmersa, en parte, debido a los esfuerzos de la compañía.

La visión tiene el resultado final la consecución de los objetivos y puede proporcionar la inspiración y la razón para cumplir la misión. Una declaración de misión empresarial define el propósito fundamental de la organización y los valores que desea reflejar en el mundo, es decir, representa el estado actual y lo que la compañía hará o contribuirá para cumplir las aspiraciones de la visión. (Fred, 2011).

#### **2.2.1.6.1.3. Objetivo**

Los objetivos de la organización deben ser definidos en el plan de negocios según el direccionamiento hacia donde se haya enfocado el mercado de la empresa, por ello la definición de los objetivos en un plan de negocios se definen en base a algunos de los factores de éxito más comunes utilizados en la evaluación de una visión empresarial durante el proceso de toma de decisiones que es la parte fundamental de los objetivos empresariales, que se relacionan directamente a aquello que la empresa ofrece al mercado, y que puede conseguir introducir mediante:

- a. Valor creado: los objetivos empresariales deben apuntar alto y representar la creación del valor máximo para sus clientes. El valor caracteriza la cantidad que la gente pagará por encima del costo de entrega.
- b. Inspirador, motivador, audaz: los objetivos deben inspirar y motivar al equipo empresarial, a los socios y a los clientes. Debe representar una aspiración digna a alcanzar.
- c. Aspiraciones realistas y factibles: los objetivos deben ser realistas y compatibles con las competencias centrales de la empresa. El equipo debe creer que puede cumplir con tales objetivos.
- d. Futurista, longevidad: los objetivos empresariales deben mantenerse durante mucho tiempo frente a las tendencias comerciales y culturales.

- e. Sencillo, claro: los objetivos empresariales deben ser simples y brindar claridad y enfoque.
- f. Únicos: deben ser únicos y distinguir el negocio de otros.
- g. Percepción del mercado: los objetivos deben representar y promover el negocio en el mercado.
- h. Una redacción memorable y atractiva: la redacción de los objetivos debe ser fácil de recordar.

Este conjunto de criterios debe conducir a una buena consecución de negocios, pero solo si tiene un conjunto sólido de opciones para elegir (Fernández-Bastide, 2016)

#### **2.2.1.7. Estructura jerárquica de la administración**

La estructura jerárquica de la administración debe estar direccionada hacia la composición piramidal de los colaboradores de la empresa y en base a la dirección que se encarga de administrar la organización y la división departamental, con el propósito de mantener una estructura para la toma de decisiones que unifique los objetivos laborales de todos los departamentos y colaboradores que forman parte de la entidad, por tal razón, no se debe subestimar el impacto que esta selección puede tener en su toma de decisiones estratégicas a nivel jerárquico. Para una empresa nueva o pequeña, la jerarquía empresarial puede ser fundamental para desarrollar un plan organizado (Lema, 2013). Cuando se comunica efectivamente, debe proporcionar:

- a. Proporcionar requisitos de guía para la toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos del negocios;
- b. Crear valor para todas las partes interesadas, incluidos los clientes;
- c. Construir alineación y compromiso en todos los niveles de la organización;
- d. Facilitar el cambio constructivo;
- e. Servir como una hoja de ruta para futuras decisiones en todos los niveles del negocio, desde la administración hacia los departamentos;
- f. Inspira y motiva la acción incluso a través de detalles agotadores; y
- g. Preparar el negocio para el futuro.



Una verdadera jerarquía cobrará vida en las acciones diarias y el comportamiento del equipo de negocios, por lo que se convierte en parte de la cultura de la organización y su estrategia administrativa para el desarrollo (Arellano, 2016).

#### **2.2.1.7.1. Estrategia empresarial**

Una estrategia empresarial es una estructura que se posiciona en mercados en perpetuo movimiento. Según el contexto, la empresa debe determinar sus áreas de desarrollo y los medios para seguir las orientaciones estratégicas seleccionadas. Sobre ello, se presentan diversas estrategias comerciales existentes que se pueden implementar para desarrollar. La empresa tiene 3 opciones principales para perseguir el desarrollo de sus actividades:

- Primero puede decidir enfocarse en el crecimiento de estos aspectos;
- Segundo, mantener una o más actividades en su nivel actual y, por lo tanto, tratar de estabilizar el negocio o planificar una nueva situación;
- Finalmente puede decidir renunciar a algunas actividades para enfocarse en otros aspectos de mercado.

Para implementar estas líneas de desarrollo, es necesario adoptar una estrategia y determinar los medios a implementar para alcanzar los objetivos establecidos. La estrategia de la empresa, para responder a las prioridades de desarrollo establecidas, debe permitirle buscar ventajas competitivas sobre otras entidades del sector. Las principales estrategias corporativas son las siguientes:

- La estrategia de dominación por costos,
- La estrategia de innovación y tecnología.
- La estrategia de diferenciación,
- Estrategias de cooperación.

##### **a. Estrategia de dominación por costos**

Con esta estrategia, la compañía busca minimizar sus costos (costos fijos y gastos variables) para ofrecer precios de mercado más bajos que los de sus competidores. La empresa que adopta esta estrategia debe por tanto actuar sobre:

- Sus costos de adquisición, particularmente a través de la negociación con sus proveedores,
- Sus costos de producción: encontrar nuevos procesos que puedan reducirlos sin perder calidad.
- Sus costos de distribución,
- Sus costos fijos.

Esta estrategia es adecuada para las empresas que están bien establecidas en su mercado y pueden lograr economías de escala, además pueden ser implementadas con un estudio de mercado para planes de negocios que desean introducirse en mercados altamente competitivos, donde los costos internos y externos constituyen un elemento de riesgo para el futuro de la empresa.

#### **b. Estrategia de innovación y tecnología**

Para luchar contra la competencia, una empresa puede distinguirse de otras gracias a las innovaciones tecnológicas y obtener así una ventaja competitiva. Las innovaciones tecnológicas pueden diferenciar a las empresas; por ello, es una estrategia compatible con la estrategia de diferenciación, lo que ayuda a ver una forma de implementarla.

#### **c. Estrategia de diferenciación**

La compañía buscará diferenciarse de lo que sus competidores ofrecen para ofrecer productos únicos en el mercado. La ventaja sobre los productos y/o servicios de los competidores puede ser comercial, cualitativa, técnica, por eso, el hecho de que a los ojos de los clientes, el producto es diferente de los demás es una gran ventaja que mejorará los ingresos de la organización.

#### **d. Estrategias de cooperación**

La compañía, en lugar de chocar con sus competidores, puede decidir cooperar con ellos para que todos puedan beneficiarse. La cooperación permitirá a cada uno especializarse en una actividad y cooperar con otras empresas en otras áreas de actividad. Para ello, hay una serie de enfoques para identificar o generar opciones que pueden considerarse al hacer esta elección, por ello, en la mayoría de los casos, esto comenzará a partir de un análisis

cuidadoso de por qué existe el negocio. Aquí se exponen dos estrategias comúnmente utilizadas y altamente efectivas (Porter, 2000).

Comenzar con el propósito u objetivos, por lo que una vez que se tenga un conjunto de criterios de prioridad para evaluar alternativas, se puede comenzar generando declaraciones de estrategia empresarial que se medirían bien con los tres criterios principales. Asumiendo que los tres criterios principales son el valor creado, las aspiraciones realistas y el futuro, como se describe anteriormente, la estrategia inicia trazando una declaración que valore bien para cada criterio (Garzón, 2013).

Por ello, al usar estas tres afirmaciones, puede mezclar, combinar y modificar frases clave para crear una serie de opciones. Para la industria en la que se encuentra, se debe identificar a algunos de sus principales competidores; para cada competidor, se debe modificar la estrategia para reflejar lo que sería único o diferente para el negocio (Ramírez, 2013).

#### **2.2.1.7.2. Estrategia funcional**

Es el enfoque adoptado de manera estratégica para la administración y funcionalidad empresarial, que puede dividir las estrategias de negocios en cientos de formas diferentes, pero una manera recomendada coloca a las estrategias corporativas en la cima, las estrategias de negocios en el medio y las estrategias funcionales en la base, donde apoyan las estrategias empresariales y corporativas de maneras específicas, lo que a menudo resulta en mejoras. En un modelo de estrategia de tres niveles, las estrategias corporativas ocupan los primeros puestos y son cronológicamente las primeras en organizarse e implementarse (Norero, 2014).

#### **2.2.1.8. Aplicabilidad de la estrategia**

La aplicabilidad de la estrategia administrativa en general, sirve para definir el negocio respondiendo preguntas de alto nivel, tales como ¿Qué tipo de negocio será? ¿Qué mercados ofrecen oportunidades que se ajusten a estas fortalezas? ¿Cuál es la intención estratégica que

subyace a las decisiones de mercado? Las estrategias de negocios abordan formas y medios de éxito en mercados específicos.

Las empresas de mayor crecimiento en el mundo, generalmente subrayan la I + D como algo esencial para el crecimiento futuro junto con el desarrollo de nuevos productos posibilitados por esa I + D. La estrategia de negocios fundamental es operar con márgenes de ganancia pequeños, economías de escala sin precedentes y un enfoque inusualmente agresivo en la satisfacción del cliente (Meneses, 2017).

#### **2.2.1.8.1. Evaluación y control**

Después del período de implementación, las estrategias funcionales de negocios buscan mejorar la implementación de las estrategias empresariales y corporativas a través de procesos de evaluación y control. Las estrategias funcionales incluyen estrategias de marketing y estrategias de recursos humanos; a menudo, se refieren a aspectos específicos como la asignación de recursos, la eficiencia de los gastos operativos y la mejora del producto. En la implementación de estrategias funcionales, la evaluación y control se ocupa inmediatamente de diseñar e implementar estrategias que mejoren la función en departamentos específicos (Córdova, 2015).

#### **2.2.1.8.2. Competitividad y beneficios de la administración estratégica**

El impulso que genera la administración estratégica en el desarrollo de la competitividad y beneficios para las empresas, ha aportado la inclusión de mejoras de la calidad de las compras a un menor costo, las prácticas de negociación con los proveedores y el análisis del desempeño del personal de compras, las estrategias funcionales de producción y operaciones que incluyen conceptos de marketing, refinamiento de la mezcla de productos y administración de los ciclos de vida de los productos.

Por lo que, otras estrategias funcionales se refieren al desarrollo de nuevos productos y servicios, estrategias de distribución, posicionamiento de productos, empaquetado y publicidad, los cuales son elementos esenciales para obtener beneficios internos – externos

de la administración estratégica, evaluando los recursos, capacidades de personal, logística y operatividad y con ello midiendo la competitividad (Olivos, 2014).

## **2.3. Marco Conceptual**

### **2.3.1. Qué es el FODA**

Análisis FODA es una herramienta que se utiliza para garantizar que los objetivos sean alcanzables y no irreales, dados los entornos internos y externos actuales. Cada organización o empresa debe lidiar con factores internos y externos que los afectan, por ello, los usuarios del análisis FODA pueden, por lo tanto, usar las dos primeras secciones (Fortalezas y Debilidades) para ayudarles a identificar todos los factores internos. Las dos últimas secciones (Oportunidades y Amenazas) las cuales se utilizarán para identificar todos los factores externos (Briñez, 2017, pág. 65).

### **2.3.2. Estrategia comercial**

Su estrategia comercial determina la forma en que utiliza la organización de ventas y marketing para lograr sus objetivos comerciales. Esta es una suma de la segmentación de mercado correcta planteado sobre los mercados en que se centra la empresa, la segmentación de clientes correcta y la estrategia de servicio adecuada para cada segmento de clientes a los cuales está dirigida la empresa y qué ofrece acorde a un valor agregado para generar un aporte de superioridad de producto que sea percibido por el cliente (Córdova, 2015, pág. 34).

### **2.3.3. Servicio al Cliente**

El servicio al cliente es el proceso de asegurar la satisfacción del cliente con un producto o servicio. A menudo, el servicio al cliente se lleva a cabo mientras se realiza una transacción para el cliente, como realizar una venta o devolver un artículo. El servicio al cliente puede tomar la forma de una interacción en persona, una llamada telefónica, sistemas de autoservicio o por otros medios. El servicio al cliente es una parte importante del mantenimiento de las relaciones continuas con los clientes, que es clave para continuar los ingresos.

Por esta razón, muchas empresas han trabajado arduamente para aumentar los niveles de satisfacción de sus clientes. Aunque muchas personas pueden trabajar detrás de la atención al cliente en una empresa, es principalmente el personal que interactúa directamente con los clientes lo que forma las percepciones de los clientes de la compañía como un todo (Morales-Pruneda, 2016, pág. 127).

#### **2.3.4. Análisis PEST**

Su conceptualización lo define como un acrónimo de político, económico, social y tecnológico. Es una forma de entender cómo las fuerzas externas afectan a un negocio, fue creado por el profesor de Harvard Francis Aguilar en 1967. Debería incluirse en cada plan de negocios, además de un análisis FODA, ya que forma parte del diseño de estrategias y gestión de riesgos. Por ello el sector empresarial, puede intentar predecir cómo sus productos o servicios resonarán con el público, sin embargo, siempre habrá factores fuera de su control que afecten la forma en que opera su empresa; un método para descubrir y cuantificar esos factores es el análisis PEST (Parraguez, 2015, pág. 72).

#### **2.3.5. Asesoría de Servicio**

El concepto de la asesoría de servicios se conjuga con la asistencia y el asesoramiento brindados por una empresa a aquellas personas que compran o utilizan sus productos o servicios, por lo que, el soporte y la asistencia, bien administrados, son un diferenciador de gran valor entre la empresa y sus competidores (Franco, 2016, pág. 14).

### **2.4. Marco Legal**

El marco legal apropiado para la presente investigación, se ha definido sobre las políticas públicas que promueven el fortalecimiento del sector PYME y microempresarial, debido a que constituye un aporte esencial para el desarrollo económico y generación de empleo en el Ecuador, por ello, a continuación se procede a la revisión de los argumentos legales adecuados al estudio.

### **2.3.1. Regulación para la innovación y reestructuración comercial pertinente para los planes de negocios**

La nueva legislación para la inversión consagrada reorganiza el sistema que rige la inversión y el desarrollo productivo en el Ecuador, con el objetivo de reactivar la inversión y mejorar el entorno de la empresa en todos sus tamaños. Por ello, esta legislación se ha articulado sobre tres ejes:

- Ajuste del marco regulatorio para el sector empresarial, grande, pequeño y mediano;
- Alinear el sistema de incentivos con la política de desarrollo económico;
- Reconstrucción de la arquitectura institucional para la promoción de PYME y microempresas en el Ecuador.

#### **2.3.1.1. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones**

Las principales acciones resultantes de esta revisión del sistema jurídico para el desarrollo y funcionalidad del Código Orgánico de la producción, Comercio e Inversiones, consisten en:

- Adaptación de las reglas al terreno y la situación económica prevaleciente en el país para aumentar la satisfacción de las necesidades reales de la economía nacional;
- Mejorar el atractivo de la legislación sobre inversiones y desarrollo empresarial;
- Reestructuración del doble nivel organizativo y funcional para el sector PYME y microempresarial; esto es para que pueda llevar a cabo las nuevas tareas que le confía la misma ley y que están disponibles a través de los tres pilares de la promoción territorial, el apoyo a los inversores y la atención posterior.
- Optimizar el apoyo estatal para la inversión;
- Introducción de la automaticidad de los incentivos para una mayor transparencia.

Es así que una empresa está representada por una entidad legal que, en la ley, es una ficción legal. Habitualmente referido como compañía, se considera el grupo de socios o accionistas, sin embargo, el plan de negocios presenta el desarrollo de una futura persona

jurídica o una persona ficticia con activos propios (también conocidos como patrimonio o activos netos) e ingresos propios (ingresos netos). Esta persona ficticia es distinta de los socios y accionistas.

En Ecuador, los artículos de referencia a la legislación de productividad sobre el Fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, se establecen que la empresa está constituida en interés de los socios y para compartir el beneficio. Por lo tanto, al asignar la ganancia como su objetivo, la entidad corporativa se convierte en un inversionista ficticio. Parece ser en la naturaleza del negocio, que su propósito es el beneficio, en otras palabras, el ingreso de los socios o accionistas. El beneficio se define clásicamente como beneficio, pero también puede ser el valor creado para el accionista (valor agregado económico). Sin embargo, si la lógica contable está orientada únicamente al beneficio o la rentabilidad, la empresa como estructura productiva no existe.

En un marco institucional ecuatoriano esta reconstruido para verdaderamente hacer existir a la empresa, primero se convierte en una estructura productiva cuyo propósito es producir bienes y servicios. Esta estructura es un conjunto cuyos constituyentes son el líder, el personal y el equipo. Existe en el mundo físico y su actividad permite realizar una transformación con la entrada de los bienes y los servicios incorporados de los proveedores y la salida de los productos y servicios producidos para los clientes.

#### **2.3.1.1.1. Del Fomento, Promoción, Reestructuración y Regulación de las Inversiones Productivas**

La contraparte económica de esta producción se mide por el valor agregado (diferencia entre el volumen de negocios y el consumo intermedio). El valor agregado es tanto el verdadero ingreso de la empresa como la fuente del ingreso de los beneficiarios entre los cuales se distribuye el valor agregado. Este tamaño económico es esencial porque permite financiar los salarios de los administradores y los colaboradores, para remunerar los intereses de los bancos, los impuestos y aranceles solicitados por el Estado, pero también para garantizar la autofinanciación (depreciación + acciones reinvertidas del resultado) y pagar dividendos. Por lo tanto, es el valor agregado lo que hace posible cubrir el costo general de la estructura que es la empresa (costo de mano de obra y costo del capital) mientras que la ganancia (el excedente de explotación bruto) representa solo una parte del valor añadido.



Es posible destacar, que el llamado ventas de valor agregado directo, es simplemente la diferencia entre la facturación y el consumo directo de ventas. Desde este punto de vista, el valor agregado directo opera en una lógica de expansión. Se obliga a elegir los productos (sobrios, duraderos y ecológicos) que puedan encontrar un mercado, y no aquellos que puedan liberar el mejor margen. Lleva a pensar en los mercados y los productos líderes, por lo que debe trabajar a largo plazo. Entonces es posible, mediante renovados estados contables, construir una eficiencia productiva, económica y ecológica que no se confunda con la búsqueda del único óptimo financiero. El modo de contar influye fuertemente en los juicios, orientaciones y decisiones.

Dado que esta nueva identidad se reconoce como legítima y operativa, el trabajo puede entenderse como una fuente de valor y desarrollo y no como un mero costo que debe reducirse constantemente. Si se retiene este propósito para la compañía, el objetivo de la persona jurídica como una ficción legal ya no es suscribirse a los requisitos de los propietarios o accionistas controlantes cuya prioridad es la rentabilidad financiera. Por construcción, el empresario – gerente se convierte en un representante legal que actúa de acuerdo con su misión: producir bienes y servicios.

El hecho de asignar a la persona jurídica (empresa) el propósito de "producir bienes y servicios" lo convierte en un empresario ficticio. El administrador, su personal y toda la administración deben tener en cuenta no solo los intereses de los propietarios del capital, sino también los de todos los intereses que se verán afectados por la toma de decisiones. Por lo tanto, la cuestión del poder y su participación en los órganos de supervisión y toma de decisiones ya no puede tratarse independientemente de la razón de ser de la empresa, es decir, los propósitos que se asigna y herramientas contables que lo hacen existir.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación constituye el estudio descriptivo del sector comercial que se adecua a la encuesta a realizar, con el objetivo de obtener una descripción de la idea vinculante entre las variables y las nuevas ideas relacionadas con el problema de la investigación. Por tal razón, con este estudio se puede permitir al investigador definir el problema de manera más consciente y ayudar en la formulación de la argumentación, hipótesis o idea a defender.

#### 3.2. Enfoqué de la investigación

El enfoque que tiene la investigación es de tipo cuantitativo, debido a que se busca explorar la viabilidad del plan de negocios, en base a las necesidades, criterios, expectativas y perspectivas para los clientes, razón por lo que se ha fundamentado con datos estadísticos y teóricos que exponen la realidad del sector PYME frente al mercado; con ello, se brinda información necesaria para desarrollar una investigación flexible y adecuada la comprensión. Por lo tanto, la presente investigación desarrollará una encuesta para responder los interrogantes de estudio en que se fundamenta la ciencia contemporánea en base a sus características importantes, a partir de las cuales se pueden definir su naturaleza y propósito.

La primera es la que se refiere a la explicación que la ciencia ha ejercido sobre la naturaleza de la investigación, a partir de lo cual se han logrado importantes contribuciones en beneficio de la sociedad con metodologías científicas para llegar a determinar interrogantes de investigación, por ello, sería reiterativo resaltar el conjunto de avances de tipo científico y tecnológico producto de la investigación científica, particularmente en el área de la administración comercial, que se han constituido como fuentes de mejoramiento y progreso de la mayoría de las sociedades contemporáneas (Maya, 2014, pág. 10).

Siendo así, el presente estudio aporta al conocimiento y desarrollo de la estrategia comercial para revisar la factibilidad del plan de negocios, como un elemento que beneficia a la investigación y desarrolla las cualidades administrativas de la autora; razón por lo que, es conveniente su consecución y argumentación, no solo para el plan de negocios, sino también para todas las empresas relacionadas al mismo sector comercial al que pretenden ingresar.

### **3.3. Técnicas de la investigación**

La técnica a utilizar es la encuesta, basada en las técnicas de investigación metodológicamente consistentes en observar de manera atenta un fenómeno que está ocurriendo en cualquier área de estudio, sobre la cual se pretende tomar información y registrarla para analizar la viabilidad del plan de negocios. Este elemento se eligió, dado que es esencial para los procesos investigativos, puesto que, a través de la encuesta, la autora se fundamenta para obtener el mayor número de datos e información útil para el desarrollo del proyecto, con datos proporcionados directamente en el sector PYME involucrado para el estudio.

La conceptualización de la encuesta se denomina en base al conjunto de preguntas específicamente creadas, analizadas y determinadas para dirigirse a una muestra de población que representa la generalidad de un sector estudiado, con el propósito de recolectar de primera mano la información y conocer su opinión sobre un tema determinado que es de interés social, general o particular, ayudando al investigador a tener una idea más clara con datos proporcionados por la población afectada (Hernández, 2015, pág. 21).

### **3.4. Población**

La población está conformada por el sector de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil, representados en la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, el cual está definido en 1,057 miembros, de los cuales, la muestra para encuestar se ha definido en 282 representantes; sobre lo cual se procederá a la tabulación de la información recolectada, para posteriormente ser revisada en los resultados de las encuestas implementadas para la investigación.

Siendo así, las encuestas se realizarán en horario de oficina, en el lapso de 8H00 am a 17H00 pm, para lo cual se interpretarán los resultados con figuras denominadas histogramas, que expondrán de manera descriptiva los resultados de la información recolectada para la consecución de los objetivos de estudio. Por lo tanto, para el presente documento se ha aplicado la fórmula de estadística para una población finita, que puede ser revisada como parte fundamental de la etapa metodológica para llegar a la obtención del cálculo de la muestra. Con ello, se tiene que:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

A continuación, se detalla cada uno de los elementos que contiene la fórmula, con la finalidad de luego realizar su respectivo cálculo con un margen de error del 5%, donde:

N = Población 1,057

Z = Nivel de confianza 95%

p = Probabilidad de que el evento ocurra 0,5

q = Probabilidad de que el evento no ocurra 0,5

d = Error de estimación 0,5

$$n = \frac{1,057 * (1,96^2) * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2 * (1,057 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{1,057 * (3,84) * (0,5) * (0,5)}{(0,0025) * (1,056) + (3,84) * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = \frac{1,014,72}{3,6}$$

$n = 282$  encuestas

**Tabla 4.** Descripción de población y muestra

<i>No.</i>	<i>Detalles</i>	<i>Personas</i>
1	Población	1,057
2	Muestra	282

*Elaborado por:* Quinde Andrade, J (2018)

Siendo así, la muestra de la población destinada para la encuesta es de 282 representantes, por lo que se puede proceder al desarrollo de la encuesta y posteriormente la tabulación de las preguntas, de acuerdo a los datos obtenidos, según la percepción existente del mercado previsto para el plan de negocios.

### **3.5. Aplicación de la encuesta**

La encuesta se ha basado en un muestreo probabilístico, puesto que, se ha desarrollado en un esquema muestral de probabilidades tomadas de una población con múltiples posibilidades para ser considerada dentro de la muestra, con un margen de error explicado para aclarar que generalmente, dentro de una investigación de mercado, dada la extensión de una población a conocer sus opiniones sobre un aspecto determinado, puede existir un margen de error probable que debe ser estimado o tomado en consideración para la viabilidad del proyecto. Dentro de la encuesta se ha considerado el concepto de muestreo probabilístico, que se ha fundamentado sobre la técnica de investigación en virtud de la cual las muestras son recogidas en un proceso que brinda a todos los individuos de la población las mismas posibilidades u oportunidades para ser considerados como parte de la selección a encuestar, y con ello, conocer de primera mano la información que se desea recolectar.

### 3.6. Presentación de resultados

#### 3.6.1. Encuesta

##### 3.6.1.1. Pregunta No. 1 de la encuesta

¿Cuenta actualmente su empresa con asesoramiento administrativo comercial?

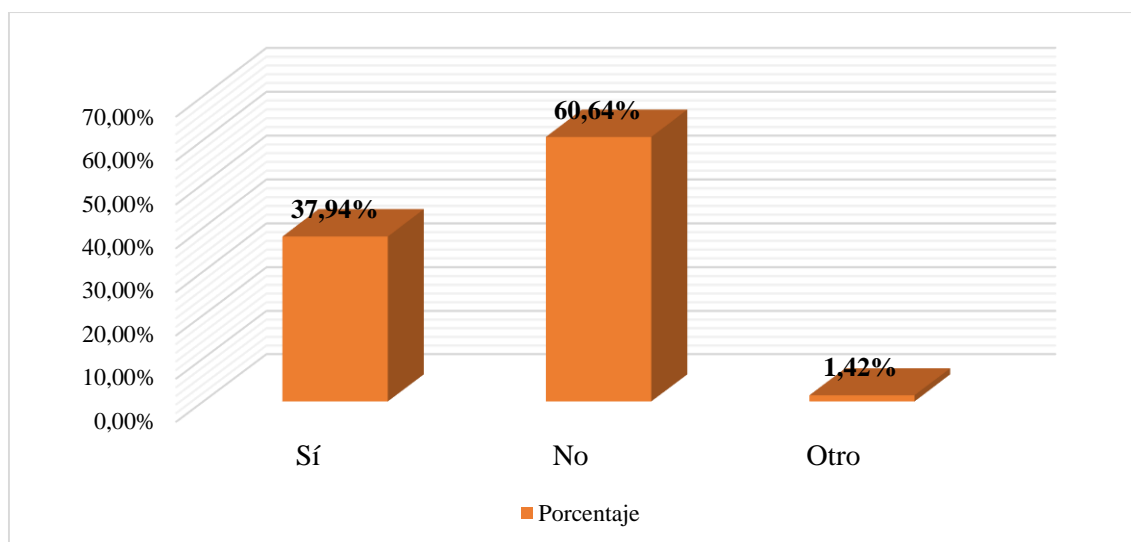


Figura 7. Empresas con asesoramiento administrativo comercial

Elaborado por: Quinde Andrade, J (2018)

Tabla 5. Datos de empresas con asesoramiento administrativo comercial

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	107	37,94%
No	171	60,64%
Otro	4	1,42%
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

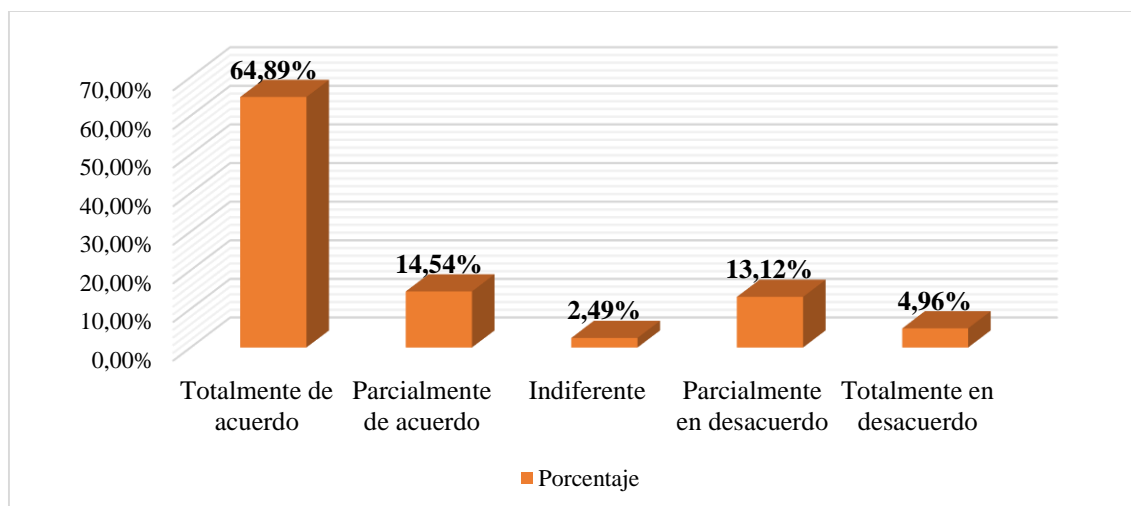
Elaborado por: Quinde Andrade, J (2018)

#### Análisis

De los 282 encuestados, el 60,64% ha dicho que su empresa no cuenta con asesoramiento administrativo comercial, lo que significa que una considerable mayoría actualmente carece de este servicio de asesoría, evidenciando aspectos laborales, procedimentales y literarios del ejercicio de actividades de manera no organizada y/o estructurada; razón por lo cual hace evidente que existe un vacío de asesoramiento administrativo para este sector productivo que puede y debe ser ocupado por una empresa que pueda cubrir este espacio con servicio eficiente y eficaz para la administración empresarial.

### 3.6.1.2. Pregunta No. 2 de la encuesta

¿Está usted dispuesto a ampliar e innovar en su negocio de acuerdo a los retos comerciales del mercado?



**Figura 8.** Disposición de ampliación e innovación de negocio

*Elaborado por:* Quinde Andrade, J (2018)

**Tabla 6.** Datos de empresas con disposición de ampliación e innovación de negocio

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	183	64,89%
Parcialmente de acuerdo	41	14,54%
Indiferente	7	2,49%
Parcialmente en desacuerdo	37	13,12%
Totalmente en desacuerdo	14	4,96%
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

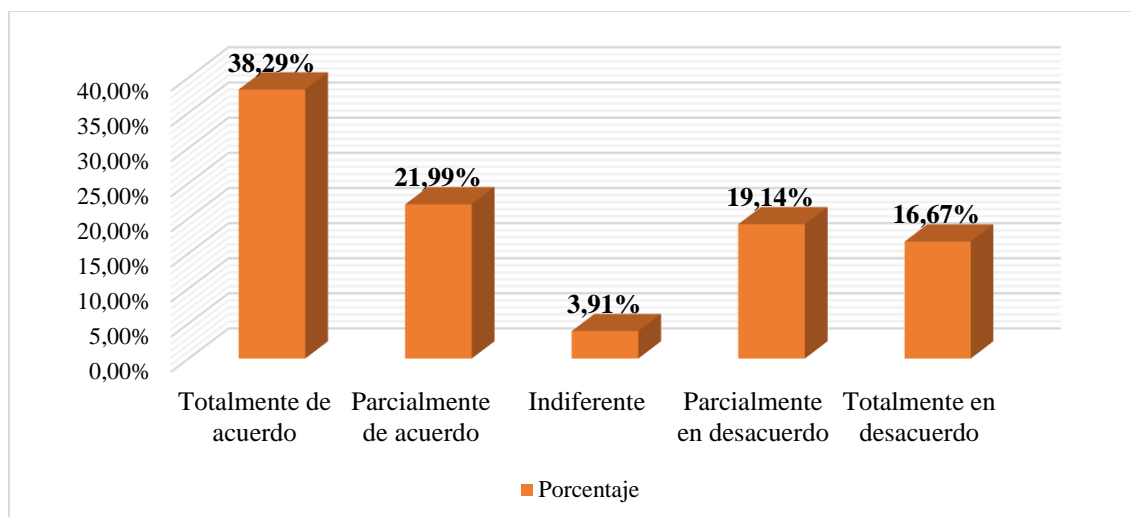
*Elaborado por:* Quinde Andrade, J (2018)

#### **Análisis**

De los 282 encuestados, el 64,89% se ha pronunciado totalmente de acuerdo en su disponibilidad de ampliar e innovar su negocio conforme a los retos comerciales del mercado, lo que demuestra que más de la mitad del sector de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil están dispuestas a emprender con planes que administren de mejor manera sus actividades con un impacto interno – externo para las empresas, que beneficie a la funcionalidad administrativa y sus perspectivas comerciales.

### 3.6.1.3. Pregunta No. 3 de la encuesta

**¿Estaría de acuerdo en la contratación de un servicio externo de asesoría administrativa para su empresa?**



**Figura 9.** Disposición de contratación de un servicio externo de asesoría administrativa

*Elaborado por:* Quinde Andrade, J (2018)

**Tabla 7.** Datos de disposición para la contratación de un servicio externo de asesoría administrativa

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	108	38,29%
Parcialmente de acuerdo	62	21,99%
Indiferente	11	3,91%
Parcialmente en desacuerdo	54	19,14%
Totalmente en desacuerdo	47	16,67%
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por:* Quinde Andrade, J (2018)

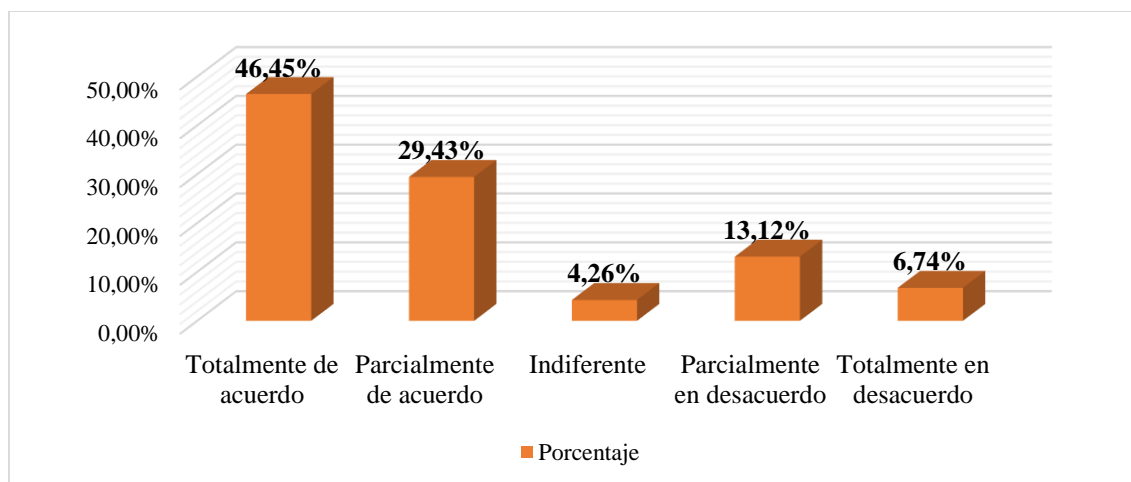
### **Análisis**

La respuesta de los encuestados a esta pregunta ha sido variada, pero la mayoría de ellos, es decir, un 38,29% manifestó que sí estaría de acuerdo en la contratación de un servicio externo de asesoría para su empresa, debido a que lo consideran apropiado y beneficioso para sus intereses comerciales y administrativos. El 21,99% dijo estar parcialmente de acuerdo ya que consideran que aunque es importante contar con un servicio de asesoría administrativa – comercial; el tamaño de sus empresas no les permiten costearse de manera permanente, por lo que podrían considerar contrataciones eventuales del servicio.



### 3.6.1.4. Pregunta No. 4 de la encuesta

**¿Considera usted que es importante que existan empresas de servicios de asesoría administrativa empresarial para el sector PYME?**



**Figura 10.** Importancia de las empresas de servicios de asesoría administrativa para el sector PYME

*Elaborado por:* Quinde Andrade, J (2018)

**Tabla 8.** Datos de la importancia de las empresas de servicios de asesoría administrativa para el sector PYME

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	131	46,45%
Parcialmente de acuerdo	83	29,43%
Indiferente	12	4,26%
Parcialmente en desacuerdo	37	13,12%
Totalmente en desacuerdo	19	6,74%
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

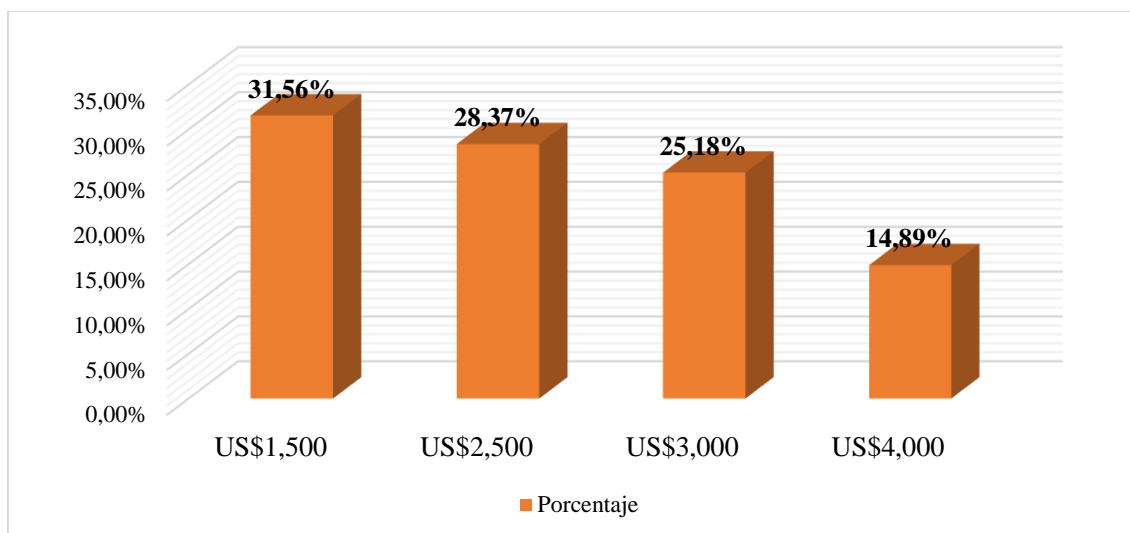
*Elaborado por:* Quinde Andrade, J (2018)

### Análisis

De los 282 encuestados, el 46,45% ha dicho estar totalmente de acuerdo en la importancia que existan empresas de servicios de asesoría administrativa empresarial para el sector PYME, debido a que a través del ello, las pequeñas y medianas empresas pueden tomar un direccionamiento profesional en sus funciones administrativas y comerciales y proyectarse hacia el crecimiento en el sector de mercado que se desenvuelven, a corto, mediano y largo plazo; por lo que es un muy buen servicio que puede estar al alcance de todos al momento que sea solicitado.

### 3.6.1.5. Pregunta No. 5 de la encuesta

**¿Cuánto estaría dispuesto a invertir por la contratación de los servicios de una empresa de asesoría administrativa empresarial en un periodo semestral?**



**Figura 11.** Disposición de inversión en servicios de asesoría administrativa empresarial

*Elaborado por:* Quinde Andrade, J (2018)

**Tabla 9.** Datos de disposición de inversión en servicios de asesoría administrativa empresarial

Opción	Frecuencia	Porcentaje
US\$ 1,500	89	31,56%
US\$ 2,500	80	28,37%
US\$ 3,000	71	25,18%
US\$ 4,000	42	14,89%
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

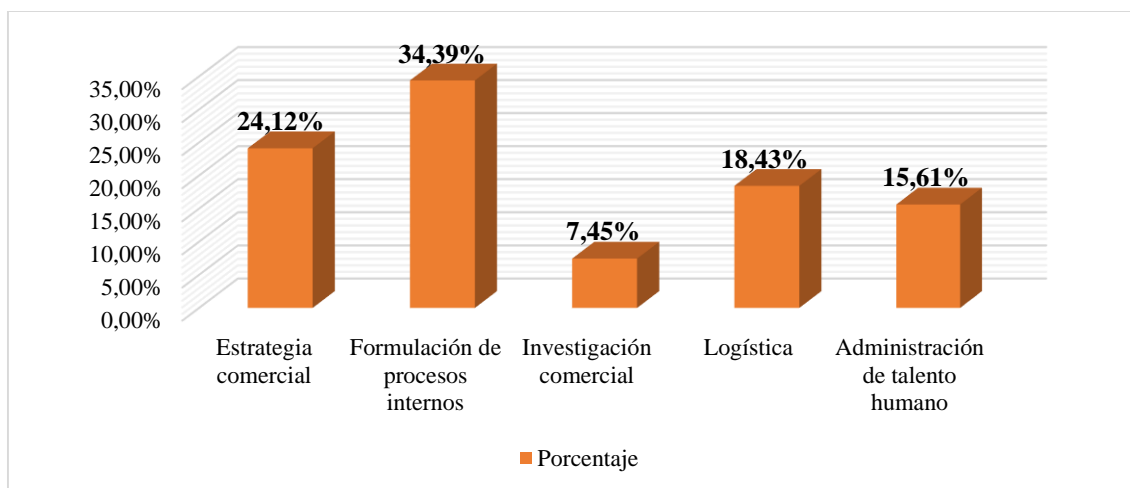
*Elaborado por:* Quinde Andrade, J (2018)

#### **Análisis**

De los 282 encuestados, el 31,56% dijo estar dispuesto a invertir US\$1,500 por la contratación de los servicios de una empresa de asesoría administrativa empresarial por un periodo semestral; seguido de ello, el 28,37% y el 25,18% dijo estar dispuesto a pagar US\$2,500 a US\$3,000, respectivamente, por lo que es evidente que los pequeños y medianos empresarios tienen un estimado de pago que va desde los US\$1,500 hasta los US\$3,000 (dólares americanos), de manera semestral, para la contratación del servicio que es considerado de gran importancia para el desarrollo de sus empresas.

### 3.6.1.6. Pregunta No. 6 de la encuesta

¿Cuáles son los servicios que le interesaría contratar de la empresa de asesoría administrativa empresarial?



**Figura 12.** Servicios de mayor interés al contratar a empresa de asesoría administrativa empresarial

*Elaborado por:* Quinde Andrade, J (2018)

**Tabla 10.** Datos de servicios de mayor interés para contratación de empresa de asesoría administrativa

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Estrategia comercial	68	24,12%
Formulación de procesos internos	97	34,39%
Investigación comercial	21	7,45%
Logística	52	18,43%
Administración de talento humano	42	15,61%
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por:* Quinde Andrade, J (2018)

### Análisis

De los 282 encuestados, el 34,39% dijo estar interesado en la asesoría administrativa para la formulación de procesos internos, debido a que consideran que en reiteradas ocasiones, la funcionalidad de la empresa se ve interrumpida debido a que los colaboradores no tienen claras sus funciones y esto causa dualidad de procesos o ineficiencia en la administración interna. El 24,12% dijo que la estrategia comercial está entre sus prioridades dentro de la asesoría administrativa, dado que consideran los aspectos externos de la organización como la prioridad para su desarrollo a mediano y largo plazo.

### 3.6.1.7. Pregunta No. 7 de la encuesta

¿Cuáles serían las perspectivas de su empresa al contratar los servicios de asesoría administrativa empresarial?

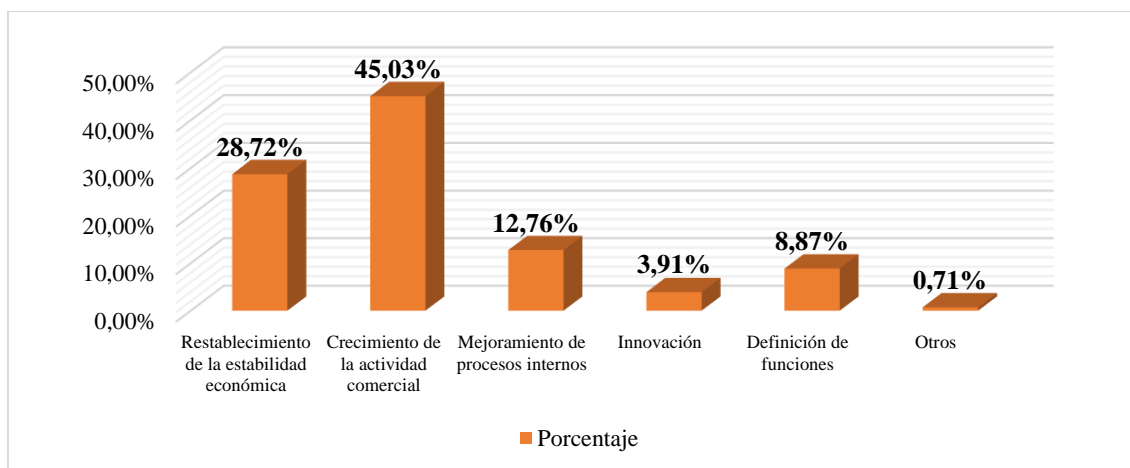


Figura 13. Perspectivas empresariales al contratar servicios de asesoría administrativa

Elaborado por: Quinde Andrade, J (2018)

Tabla 11. Datos de perspectivas empresariales al contratar servicios de asesoría administrativa

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Restablecimiento de la estabilidad económica	81	28,72%
Crecimiento de la actividad comercial	127	45,03%
Mejoramiento de procesos internos	36	12,76%
Innovación	11	3,91%
Definición de funciones	25	8,87%
Otros	2	0,71%
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

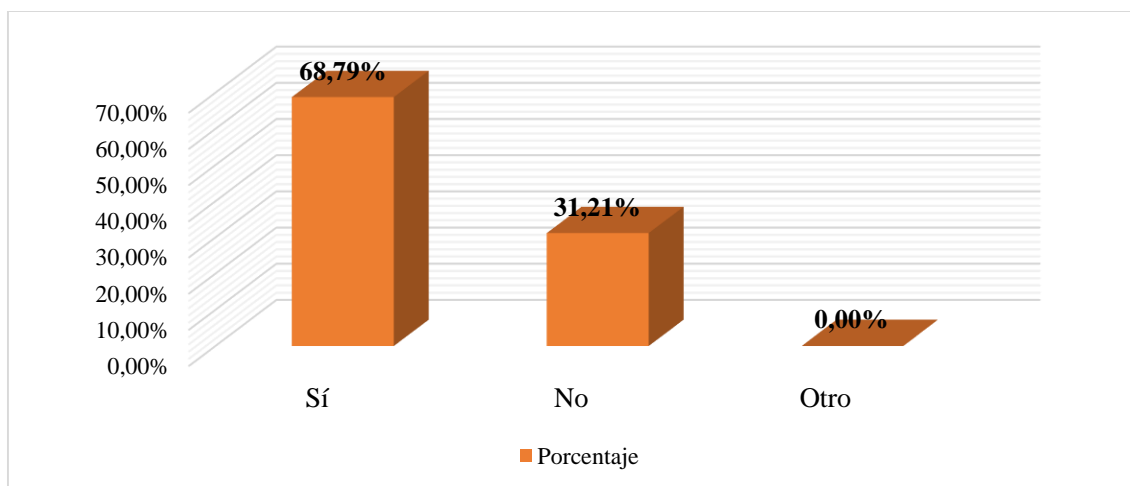
Elaborado por: Quinde Andrade, J (2018)

### Análisis

De los 282 encuestados, el 45,03% ha dicho que sus mayores perspectivas al contratar los servicios de asesoría administrativa empresarial radican en el crecimiento de la actividad comercial, lo cual está íntimamente ligado con el establecimiento de funciones para los colaboradores, con efectos directos sobre la administración interna y externa de la empresa. El 28,72% ha dicho que considera al restablecimiento de la estabilidad económico como su mayor perspectiva a mejorar, puesto que desean expandir el alcance comercial y mejorar la productividad empresarial en el mercado que se desenvuelven.

### 3.6.1.8. Pregunta No. 8, de la encuesta

**¿Recomendaría usted la contratación de una empresa de asesoría administrativa empresarial a terceros?**



**Figura 14.** Recomendación de contratación de servicios de asesoría administrativa

*Elaborado por:* Quinde Andrade, J (2018)

**Tabla 12.** Datos de recomendación de contratación de servicios de asesoría administrativa a terceros

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	194	68,79%
No	88	31,21%
Otros	-	-
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por:* Quinde Andrade, J (2018)

### Análisis

De los 282 encuestados, el 68,79% de los encuestados ha dicho que sí recomendaría la contratación de una empresa de asesoría administrativa empresarial a terceros, debido a la importancia de conocimiento y profesionalismo que este tipo de empresa puede aportar al sector PYME, razón por lo cual lo consideran como un elemento conjunto para el desarrollo comercial y administrativo. El 31,21% dijo que no recomendaría el servicio, dado que las recomendaciones a terceros sobre una asesoría es un aspecto muy delicado en la competitividad empresarial, razón por lo cual se reservan la recomendación para sí mismos, pero no desmerecen la importancia y rol de aporte que tienen las empresas de asesoría administrativa en la actualidad.

### 3.7. Análisis de resultados

Habiendo revisado la tabulación y análisis de cada una de las preguntas realizadas en la encuesta, se procede al análisis de resultados generales, sobre lo cual se exponen las principales respuestas obtenidas de los datos proporcionados por los encuestados, sobre lo que se tiene lo siguiente:

*Tabla 13.* Resultados de encuestas

<i>No.</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Opción</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
1	¿Cuenta actualmente su empresa con asesoramiento administrativo comercial?	No	171	60,64%
2	¿Está usted dispuesto a ampliar e innovar en su negocio de acuerdo a los retos comerciales del mercado?	Totalmente de acuerdo	183	64,89%
3	¿Estaría de acuerdo en la contratación de un servicio externo de asesoría administrativa para su empresa?	Totalmente de acuerdo	108	38,29%
4	¿Considera usted que es importante que existan empresas de servicios de asesoría administrativa empresarial para el sector PYME?	Totalmente de acuerdo	131	46,45%
5	¿Cuánto estaría dispuesto a invertir por la contratación de los servicios de una empresa de asesoría administrativa empresarial en un periodo semestral?	US\$1,500	89	31,56%
6	¿Cuáles son los servicios que le interesaría contratar de la empresa de asesoría administrativa empresarial?	Formulación de procesos internos	97	34,39%
7	¿Cuáles serían las perspectivas de su empresa al contratar los servicios de asesoría administrativa empresarial?	Crecimiento de la actividad comercial	127	45,03%
8	¿Recomendaría usted la contratación de una empresa de asesoría administrativa empresarial a terceros?	Sí	194	68,79%

*Elaborado por:* Quinde Andrade, J (2018)

El análisis de los resultados de la encuesta se ha direccionado para analizar las perspectivas del sector de la pequeña y mediana empresa de la ciudad, identificando los

elementos comerciales de oferta y demanda que se pueden presentar para una empresa destinada a la asesoría administrativa, con estrategias adecuadas para evaluar los servicios que son más requeridos y/o los que son más necesarios para el sector PYME, de acuerdo a un precio y un periodo de contratación, que ayude a establecer los aspectos técnicos para la creación de la empresa de asesoría administrativa empresarial.

Es así que la obtención de los datos de la encuesta, han demostrado que actualmente el 60,64% del sector PYME no cuenta con asesoramiento administrativo comercial, evidenciando de esta manera una oportunidad de mercado para el presente proyecto; además, en la evaluación de la disposición de ampliación e innovación de negocio, se obtuvo que el 64,89% de los encuestados dijo estar totalmente de acuerdo sobre tal opción, lo que deja claro que la viabilidad del plan de negocios para la creación de la empresa especializada en asuntos laborales y comerciales, es procedente, debido a que los pequeños y medianos empresarios consideran que deben avanzar de acuerdo a los retos del mercado actual, y este aporte lo puede realizar una empresa profesional dedicada específicamente a dicha labor.

El análisis de la disposición de contratación de un servicio externo de asesoría administrativa dio como resultado principal el 38,29% en la opción totalmente de acuerdo, puesto que, los encuestados consideran necesaria una contratación de estos servicios, aunque manifestaron división que se centra en los tiempos de servicio y la estimación de una asesoría interna y/o externa, razón por lo cual la respuesta a esta interrogante es complementada con las respuestas de las preguntas 4 y 5. Por lo tanto, en la consideración de la importancia de que existan este tipo de empresas de asesoría administrativa empresarial para el sector PYME, el 46,45% dijo estar totalmente de acuerdo, evidenciando la complementariedad de este tipo de empresa de asesoría con el desarrollo administrativo – comercial del sector en cuestión.

Sobre la disposición de inversión en servicios de asesoría empresarial, los encuestados manifestaron de manera proporcional que estarían dispuestos a invertir entre US\$1,500 y US\$3,000 en un periodo semestral, considerando al profesionalismo y calidad del servicio que reciban, considerando que las retribuciones para su empresa serán superiores al contar con un servicio de asesoría que los proyecte en crecimiento a mediano y largo plazo. En conjunción a ello, el 34,39% de los encuestados dijo que el servicio que mayormente le interesaría se basa en la formulación de procesos internos, dado que consideran que esta es

una falencia que existe en el sector, puesto que en reiteradas ocasiones no se han definido de manera clara las funcionalidades de los colaboradores y por lo tanto los procesos internos se realizan con falencias, afectando así al crecimiento de la actividad comercial a mediano y largo plazo.

En el análisis de las perspectivas empresariales al contratar servicios de asesoría, la principal respuesta obtuvo que el interés prioritario para el sector PYME es el crecimiento de la actividad económica, por lo que, su argumentación individual para la contratación de este tipo de servicios se define en poder mejorar los procesos internos – externos, con el propósito de crecer en sus actividades comerciales y garantizar su existencia de mercado a través de los años. Finalmente, respecto de la recomendación a terceros sobre este tipo de servicios, el 68,79% dijeron que sí lo recomendarían puesto que es un aporte al sector de los pequeños y medianos empresarios, que los ayudará a crecer en su camino hacia el éxito y alcanzar sus metas y objetivos, con una proyección en el mercado local y nacional.

Por tal razón, los datos obtenidos demuestran el escenario favorable para la elaboración de un plan de negocios para la creación de una empresa, especializada en asuntos laborales y comerciales para el sector PYME de la ciudad de Guayaquil, debido a que existe aceptación por parte de sus representantes, y buena perspectiva para la consecución del proyecto, motivo por el que a continuación se procede al diseño del plan de negocios para la creación de la empresa de asesoría administrativa empresarial “Asesoría Administrativa Quinde - Andrade, A.A.Q-A.”, destinada a brindar un servicio de asesores al sector PYME.



## **CAPÍTULO IV**

### **LA PROPUESTA**

#### **4.1. Generalidades de la propuesta**

La propuesta que se presenta, se ha fundamentado después de obtener una comprensión más profunda de la temática expuesta, considerando la importancia de la planificación a largo plazo, la innovación y la mejora constante para tener éxito en el campo de la asesoría administrativa empresarial; debido a que la planificación y la mejora se han convertido en el enfoque central del crecimiento comercial.

Es así, que la generalidad de las empresas necesitan asesoría administrativa para mantenerse vigentes de manera eficiencia y efectiva en el campo comercial que se desenvuelven; a veces las empresas se dan cuenta de esto por sí mismas y otras no, por lo que, la aparición de un tercero a menudo puede conducir a resultados positivos más duraderos a través de la implementación del cambio mediante asesorías. Estas personas naturales y/o jurídicas externas, en reiteradas ocasiones son empresas de servicios de asesorías administrativas.

Por lo tanto, habiendo realizado una revisión teórica en el capítulo II, para la argumentación literaria del plan de negocios en la administración empresarial, se complementó en el capítulo III, con una investigación del sector de mercado al que está destinado el presente proyecto, es decir que la contribución de la encuesta motivó mediante sus resultados al desarrollo de la presente propuesta, que busca crear a partir de ello, un plan de negocios para la creación de una empresa de asesoría administrativa empresarial en la ciudad de Guayaquil. Por tal motivo, el propósito general para el estudio es investigar y comprender el proceso de creación del plan de negocios, y aplicar prácticamente la teoría estudiada en la ejecución del proyecto para obtener una comprensión más profunda de la demanda actual y futura de las empresas de asesoría administrativa empresarial y del conocimiento que aportan al desarrollo comercial.

#### **4.1.1. Título de la propuesta**

### **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ASESORÍA ADMINISTRATIVA EMPRESARIAL EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

#### **4.1.2. Justificación de la propuesta**

La realización de la presente propuesta se justifica debido a que la creación de la empresa de servicios de asesoría empresarial actuará como un camino para el éxito y el beneficio del sector comercial, puesto que se pretende mejorar e innovar en su desempeño administrativo interno, con resultados externos. Un plan de negocios bien escrito es una guía para una empresa, que debe ser seguida, revisada y actualizada a lo largo de toda su vida operacional; por lo que se deben hacer actualizaciones, tanto reactivas como proactivas, de acuerdo con un mercado en constante cambio y la necesidad constante de innovación.

Este plan de negocios actuará como una hoja de ruta, proporcionando al negocio las estrategias necesarias para analizar el rendimiento e implementar cambios con el fin de ser cada vez más exitoso y rentable. Todos los planes comerciales deben incluir el rendimiento futuro y pasado (si está disponible), actual y proyectado. El plan más común pronostica por cinco años consecutivos; si se requieren fondos o préstamos para el negocio, un plan de negocios informa a los inversores cuánto dinero se requiere y para qué se utilizará. El flujo de caja general es importante para todos los inversores a fin de comprender cómo se devolverán sus intereses de manera oportuna y se obtendrán el rendimiento de sus inversiones.

Es así que, el presente plan de negocio describe cómo la empresa de servicios puede competir en el mercado, por lo tanto, expone su ventaja competitiva la cual está basada en la factibilidad de la investigación de mercado que se realizó anteriormente. Además, se debe analizar y retratar el uso de la comunicación, la tecnología y el transporte modernos, siendo que es vital para crear un plan de negocios conciso y preciso, puesto que es la hoja de ruta hacia el éxito que pretende definir el presente proyecto.

### **4.1.3. Objetivo general de la propuesta**

Diseñar un plan de negocios para la creación de la empresa de servicios “Asesoría Administrativa Quinde – Andrade, A.A.Q-A.”, para el sector PYME de la ciudad de Guayaquil.

### **4.1.4. Objetivos específicos de la propuesta**

- Penetrar en el mercado y ser conocido como una empresa de asesoría administrativa de alta calidad.
- Elaborar un plan financiero que permita un retorno de inversión en un periodo menor o igual a 5 años.
- Establecer un plan de trabajo para la promoción semestral de capacitación interna de la empresa.

### **4.1.5. PLAN ESTRATEGICO**

#### **4.1.5.1. Misión**

Brindar un servicio de asesoría administrativa para el sector PYME, facilitando la toma de decisiones y mejorando la eficiencia y efectividad de los procesos internos y externos de una organización; a través de la excelencia, la innovación y la confianza en el servicio que se ofrece.

#### **4.1.5.2. Visión**

La empresa “Asesoría Administrativa Quinde - Andrade, A.A.Q-A”, busca ser líder en el sector comercial que representa, a través de la prestación de servicios de asesoría administrativa, contable y marketing, especializada en la excelencia de servicio y manteniendo una cultura diferenciadora entre cliente – empresa.

#### 4.1.5.3. Valores

- ✓ **Responsabilidad laboral.-** La responsabilidad se puede apreciar a partir de la puntualidad, la disciplina, el cumplimiento de las labores asignadas, la integridad y la honestidad entre todos aquellos que trabajan en una misma empresa.
- ✓ **Competitividad e innovación.-** Es ejemplo de cómo diversas empresas se han propuesto cambiar y mejorar la vida de las personas. Es decir, la competitividad promueve la innovación, las proyecciones a futuro, satisfacer las necesidades de los individuos y, la creación de nuevos productos y servicios.
- ✓ **La integridad.-** Es un valor que se caracteriza por anteponer la honestidad y el compromiso ante las responsabilidades laborales. De allí que en las empresas se deba hacer énfasis en la integridad de sus trabajadores, desde la cultura organizacional, para evitar estafas o daños a terceras personas.
- ✓ **La constancia y disciplina.-** Son valores empresariales que conllevan a la elaboración de proyectos exigentes, superación de obstáculos y trabajo arduo. A lo largo de la historia muchas empresas han crecido y marcado pauta en el contexto empresarial gracias a la constancia y disciplina que los trabajadores aportan y que, a su vez, es ejemplo de pasión y compromiso por el trabajo.
- ✓ **La autocrítica.-** es un valor que implica destinar tiempo para evaluar cuáles son las fortalezas y las debilidades que tienen tanto la empresa como los trabajadores, cuáles son sus causas y cómo se puede remediar dicha dificultad.

#### 4.1.5.4. Objetivos de la empresa

- Brindar apoyo a nuestros clientes en la toma oportuna de decisiones y el adecuado manejo de su empresa en busca del éxito empresarial.
- Incentivar a la mejora e innovación de las PYME.
- Colaborar para que las pymes alcancen sus objetivos y metas.

#### 4.1.5.5. Logo



"Asesoría Administrativa  
Quinde Andrade"

*Figura 15.* Logo de la empresa

*Elaborado por:* Quinde Andrade, J (2018)

Nuestro logo es abstracto porque queremos ser lo más sutil posible. Deseamos que los clientes sientan que somos leal, dignos de confianza y tolerante por eso hemos escogido el color azul.

#### 4.1.5.6. Estrategias

##### **Análisis PEST**

El acrónimo PEST, cuyo significado presenta las influencias políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas, se utiliza en este proyecto para delinear las posibles influencias macroambientales de la empresa de servicios “Asesoría Administrativa Quinde – Andrade, A.A.Q-A.”, y cómo usarlas o solucionarlas según corresponda. La tabla 14 representa un análisis PEST para la empresa en proyecto objeto de este estudio.

**Tabla 14.** Análisis PEST

<b>PEST</b>			
<b>Político</b>	<b>Económico</b>	<b>Social</b>	<b>Tecnológico</b>
<i>Políticas públicas para promover desarrollo empresarial.</i>	Moderada estabilidad económica	Aceptación social del crecimiento empresarial	Comunicación eficiente
<i>Legislación favorable para la promoción del sector PYME</i>	Moderada tasa de desempleo	Alto nivel educativo de profesionales	Teléfono, TV, Internet y Radio están ampliamente disponibles
<i>El gobierno promueve a las pymes y empresarios</i>	Sistemas bancarios altamente sofisticados	Acción afirmativa	Telecomunicaciones disponibles hacia todo el mundo
<i>Fortalecimiento de los sectores empresariales en cooperación público – privado</i>	Comunidad empresarial bien establecida y resistente: alto porcentaje de empresarios	Existe un gran mercado para el sector PYME que promueve la sociedad	Infraestructura bien establecida para agua y electricidad
	Libertad y facilidad para establecer una empresa	Sociedad en constante evolución e innovación	Infraestructura de carreteras bien integrada

*Elaborado por:* Quinde Andrade, J (2018)

Al considerar las influencias macroambientales del análisis PEST enumeradas anteriormente, la empresa de servicios “Asesoría Administrativa Quinde – Andrade, A.A.Q-A.”, no experimenta ninguna barrera directa. A continuación se enumeran y explican algunos puntos importantes que deben considerarse y recordarse para tomar decisiones en el futuro.

### **Político**

El entorno político en Ecuador es de confianza para el desarrollo del sector empresarial, por lo que, aunque el escenario político del país es inestable en cuanto a los procesos administrativos públicos, es relativamente favorable en el marco legal para el emprendimiento productivo y la promoción de pequeñas y medianas empresas, y el fortalecimiento del sector empresarial; debido a que como se expuso en el marco legal del presente documento, el país cuenta con una legislación que data principalmente desde la

última, que motiva a la sociedad a emprender en negocios, facilitando a través de políticas públicas su desarrollo y productividad.

### **Económico**

En general, la economía está permitiendo a todas las empresas y la estructura actual apoya el espíritu empresarial, especialmente debido a una tasa de desempleo sostenida en Ecuador, lo que agrega confianza y personal calificado para el desarrollo de las actividades de productividad y crecimiento económico en el país.

### **Social**

Enfatiza aún más la integración de personas privadas y previamente desfavorecidas al abrir y expandir negocios, al contratar y capacitar a los empleados, por ello, la empresa de servicios “Asesoría Administrativa Quinde – Andrade, A.A.Q-A.” debe estar bien informado acerca de ello, cuando planea expandir su negocio. Al contratar nuevos empleados o buscar socios, será posible encontrar personas altamente preparadas, por lo que, no es necesario contratar profesionales extranjeros, aportando así al crecimiento de la sociedad local.

### **Tecnológico**

En general, los aspectos tecnológicos del Ecuador son favorables al desarrollo de todas las áreas empresariales, debido a que el país tiene un fácil acceso a la tecnología, comunicaciones y diversidad de herramientas tecnológicas para la comunicación nacional e internacional, lo que favorece al desarrollo empresarial macro y micro y la rápida accesibilidad a todas las tecnologías disponibles en el mundo a precios altamente competitivos.

### **Análisis FODA**

Después de observar las influencias macroambientales del análisis PEST, en el proyecto de empresa de servicios “Asesoría Administrativa Quinde – Andrade, A.A.Q-A.” ahora es el momento de revisar el entorno interno. Esto se hace por medio de un análisis FODA. El

acrónimo significa Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. La Figura 15 es una representación visual del análisis FODA para la propuesta.

Tabla 15. Análisis FODA

<b>FODA</b>		<b>POSITIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>
<b>INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	Educación y experiencia de profesionalismo en ingeniería comercial y administración Preparación en toma de decisiones Proyecto joven e innovador Estructura de bajo costo	<b>DEBILIDADES</b> Capital inicial bajo Uno / pocos empleado (s) Nuevo en la vida empresarial local
	<b>OPORTUNIDADES</b>	Mercado - clientes de rápido crecimiento Desarrollo hacia la economía del conocimiento Gran red de contacto	<b>AMENAZAS</b> Fácil ingreso de nuevos competidores que copien el modelo de negocio.

Elaborado por: Quinde Andrade, J (2018)

Las fortalezas son internas y positivas y el proyecto de empresa de servicios “Asesoría Administrativa Quinde – Andrade, A.A.Q-A.” hará uso de estas fortalezas para alcanzar su máximo potencial. Las oportunidades son factores externos positivos y se aprovechará sus oportunidades para ingresar al mercado, crecer, expandirse, construir una excelente reputación y, finalmente, poseer y mantener su propia cuota de mercado.

Las debilidades son los aspectos internos negativos que se los conocen muy bien. La conciencia es el primer paso para la mejora y, al mantener un buen seguimiento de sus puntos



débiles y revisarlos cuidadosamente, se abrirá paso en torno a estos y los considerará en los procesos de toma de decisiones. Las amenazas son los impactos negativos externos en la empresa.

Es por ello, que las amenazas descritas anteriormente son solo definidas sobre los escenarios que pueden ocurrir pero que no tienen una fundamentación específica en un planteamiento inicial, sin embargo, es bueno tenerlo previsto y desarrollar una estrategia para estar preparados en caso de dificultades al ingresar al mercado o cuando surge la competencia. Estos objetivos se lograrán mediante la vigilancia constante de las señales débiles y centrándose en la satisfacción del cliente, proporcionando una respuesta a cualquier pregunta, para encontrar una solución a cualquier problema administrativo – empresarial.

“Asesoría Administrativa Quinde – Andrade, A.A.Q-A.”, ofrecerá servicios de asesoría de alta calidad y tiene como objetivo ayudar a los clientes en su búsqueda del éxito empresarial. Como externo, la empresa va de la mano del cliente, analizará procesos de diferentes situaciones y ofrecerá soluciones confiables e implementables, actuando como una brújula para las empresas que necesitan encontrar su camino de regreso al éxito. El plan estratégico presenta claves para el éxito que deben ser aplicadas en base a altos valores y atributos distintivos que asegurarán el éxito en este campo:

- a. Servicio al cliente excelente y consistente
- b. Educación y experiencia
- c. Individuos innovadores con pensamiento crítico y habilidades de personas
- d. Muchos contactos locales para empresas y particulares

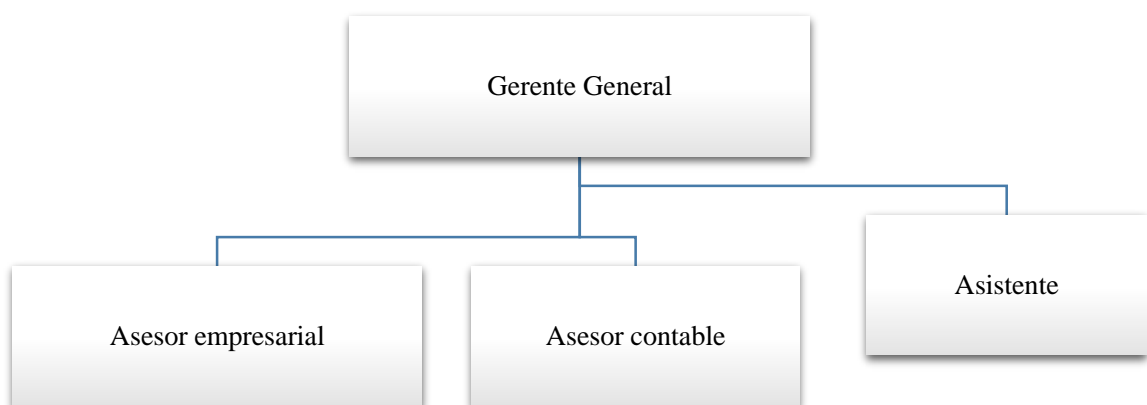
Las claves del éxito antes mencionadas aseguran que los clientes estén satisfechos y vuelvan para obtener más servicios, y se aseguran de que se cree y mantenga una gran red de clientes, un concepto vital para cualquier asesoría.

## Resumen De Estrategias

- Nuestra principal estrategia va hacer tener personal con educación y experiencia en ingeniera comercial y administración. Preparados para la toma de decisiones, a los problemas que presenten las PYME que van a necesitar de nuestro servicio.
- Utilizaremos el telemarketing que permite no solo saber los niveles de satisfacción del cliente con el servicio, sino que además, sirve para manejar posibles servicios meses después brindada nuestra primera asesoría.
- “Asesoría Administrativa Quinde – Andrade, A.A.Q-A.” invertirá en publicidad, especialmente en la fase de puesta en marcha, pero a partir de entonces se hará mayor hincapié en las relaciones públicas y ventas personales, debido a que son vitales para la venta de cualquier servicio.

## 4.2. Plan Operativo

El presente organigrama administrativo se ha realizado para establecer y mantener una estructura administrativa interna de la empresa de Asesoría Administrativa Quinde – Andrade, A.A.Q-A., que fortalezca el orden funcional de la entidad, acorde a labores claramente definidas en la siguiente figura:



**Figura 16.** Organigrama de funciones propuesto

**Elaborado por:** Quinde Andrade, J (2018)

El organigrama administrativo para la empresa “Asesoría Administrativa Quinde - Andrade, A.A.Q-A.” propuesto, se ha definido en número de 4 colaboradores, siendo este el número de profesionales necesarios para el desempeño de actividades de la organización.

#### 4.2.1. Perfil y Funciones del Personal

**Tabla 16.** Perfil de Gerente General

<b>Cargo:</b> Gerente General	<b>Sueldo:</b> 750
<p><b>Funciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planear, proponer, coordinar, organizar y aprobar todas las actividades de la empresa de “Asesoría Administrativa Quinde Andrade”</li> <li>➤ Resolver problemas que la empresa presente.</li> <li>➤ Controlar el cumplimiento de las normas, objetivos, valores, misión y visión de la empresa.</li> </ul>	

*Elaborado por:* Quinde Andrade, J (2018)

**Tabla 17.** Perfil de Asistente

<b>Cargo:</b> Asistente	<b>Sueldo:</b> 550
<p><b>Funciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recopilar los datos de las empresas, que nosotros le vamos a brindar nuestro servicio.</li> <li>➤ Coordinar citas con nuestros clientes.</li> <li>➤ Receptar llamadas</li> <li>➤ Llevar un registro ordenado de los servicios prestados con el fin de facilitar la información por el gerente.</li> </ul>	

*Elaborado por:* Quinde Andrade, J (2018)

**Tabla 18.** Perfil de Asesor Empresarial

<b>Cargo:</b> Asesor Empresarial	<b>Sueldo:</b> 650
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Establecer estrategias a seguir para sus clientes asesorados, en el campo empresarial de acuerdo a los resultados financieros obtenidos.</li><li>➤ Proponer reestructuras organizacionales o diseños de manuales de procesos, según sea el caso.</li><li>➤ Establecer indicadores de gestión y proponer los pasos a seguir de acuerdo a las condiciones del mercado y análisis de la competencia.</li></ul>	

*Elaborado por:* Quinde Andrade, J (2018)

**Tabla 19.** Perfil de Asesor Contable

<b>Cargo:</b> Asesor Contable	<b>Sueldo:</b> 650
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Predecir, analizar y tomar decisiones de inversión.</li><li>➤ Realizar los métodos de flujo de efectivo pertinentes según lo requieran sus clientes.</li><li>➤ Actualizar los libros contables de los clientes y empresas que lo requieran.</li></ul>	

*Elaborado por:* Quinde Andrade, J (2018)

El cumplimiento de los servicios de asesoría mencionados anteriormente se divide en dos fases.

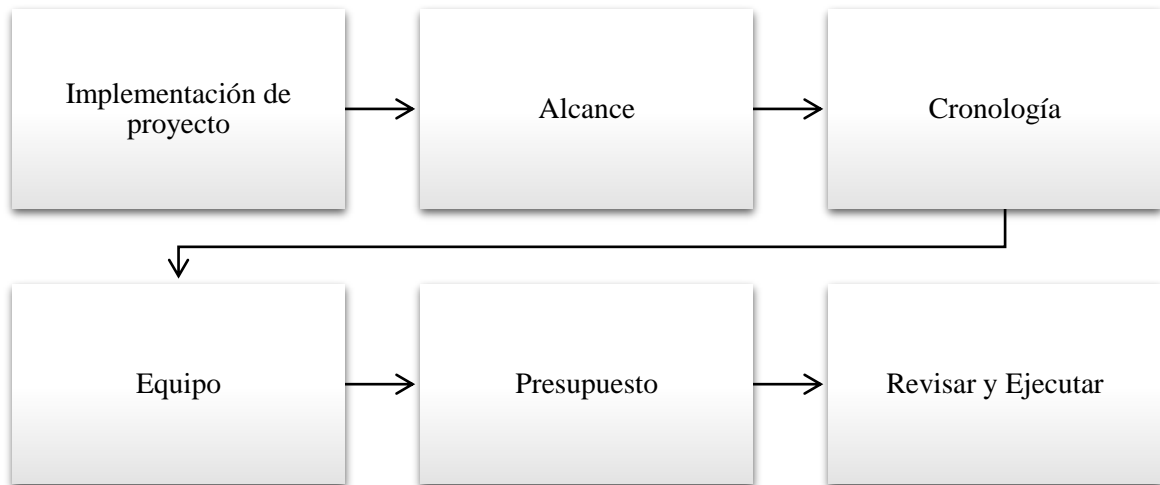


**Figura 17.** Resume este proceso al contratar los servicios fase I

**Elaborado por:** Quinde Andrade, J (2018)

Todo el proceso comienza cuando un cliente realiza una solicitud y presenta el problema de su empresa. Juntos, el cliente y “Asesoría Administrativa Quinde - Andrade, A.A.Q-A.”, realizarán un análisis de necesidades en una reunión personal. Aquí, se recopila información y se deben responder preguntas importantes. Una vez que se haya intercambiado toda la información necesaria, “Asesoría Administrativa Quinde - Andrade, A.A.Q-A.”, hará un análisis de brechas para identificar posibles soluciones; esto presenta una herramienta simple que se usa para descubrir cómo llegar a una solución deseada.

Es así que, si el cliente acepta, “Asesoría Administrativa Quinde - Andrade, A.A.Q-A.”, pasa a la fase dos. La fase dos es la fase de implementación del proyecto propuesto. La figura 18 resume este proceso y algunas explicaciones más detalladas se dan a continuación.



**Figura 18.** Resume este proceso al contratar los servicios fase II

*Elaborado por:* Quinde Andrade, J (2018)

En primer lugar, el alcance del proyecto debe estar claramente definido:

- a. ¿Qué servicios exactos ofrecerá la empresa de asesoría?
- b. ¿Cuándo se completa el proyecto?
- c. ¿Cuáles son las tareas exactas y los entregables?
- d. ¿Quién será responsable de las tareas clave y el informe?

A continuación, se debe establecer una línea de tiempo con hitos mensurables, junto con el cliente. Como la empresa trabajará en estrecho contacto con su cliente, los plazos se deben cumplir y los hitos alcanzados por ambas partes por igual. Dependiendo del contenido, la duración y la complejidad del proyecto en cuestión, es posible que sea necesario armar un equipo especial que incluya a los empleados de la empresa cliente u otros especialistas; por ello, todas las tareas y sublíneas temporales deben enumerarse y asignarse en consecuencia.

Asesoría Administrativa Quinde - Andrade, A.A.Q-A., administrará este equipo y el proceso de recopilación. El último y vital paso previo a la ejecución del proyecto es acordar un presupuesto con el cliente. El cliente deberá cubrir todos los costos incurridos y pagar el salario a los asesores, así como a los especialistas externos cuando corresponda. Las tarifas por hora y una estimación de un precio final en términos de un contrato se realizarán antes de ejecutar el proyecto; esto deberá ser firmado por ambas partes. Dependiendo de la duración del proyecto, los plazos de pago variarán.

Una vez completada esta fase de planificación de la organización del trabajo y todos los acuerdos elaborados, todo el proyecto puede establecerse para la práctica. Se deben cumplir los plazos y el cliente se mantendrá actualizado regularmente. Los costos se observan consistentemente y se mantiene un registro del flujo de efectivo, después de la ejecución, todos los resultados se presentan y revisan.

Es muy importante para la empresa, mantenerse en estrecho contacto con sus clientes después de la finalización de un proyecto. Se llevarán a cabo revisiones periódicas para monitorear los cambios, implementar algunos cambios más si es necesario y evitar desorganización. Se llevará a cabo una encuesta de satisfacción del cliente y se solicitarán algunos testimonios necesarios para mantener alta la satisfacción del cliente.

### **4.3. Plan de marketing**

#### **4.3.1. Ventaja competitiva**

“Asesoría Administrativa Quinde – Andrade, A.A.Q-A.”, tiene como ventaja competitiva sobresaliente:

- Conocimiento de la administración empresarial para pequeñas y medianas empresas.

Al ingresar al mercado con esta ventaja competitiva clave, “Asesoría Administrativa Quinde – Andrade, A.A.Q-A.”, tiene buenas oportunidades de atraer clientes y la capacidad de ofrecer un buen servicio. La ventaja comparativa radica en el enfoque de la innovación y la lectura de señales débiles, ofreciendo un servicio a los clientes, que en este momento aún no se ha realizado.

“Asesoría Administrativa Quinde – Andrade, A.A.Q-A.”, tiene como objetivo mantener esta ventaja competitiva en el futuro también mediante el aprendizaje constante y el desarrollo, la innovación y la expansión. Al ajustarse a las necesidades y deseos del cliente y ser consciente del entorno cambiante, la empresa se esforzará por estar siempre en la cima de competitividad.

### **4.3.2. Estrategia de posicionamiento**

Al crear una estrategia de marketing, las 4P del marketing mix ayudarán en el proceso de la estrategia de posicionamiento. Las 4P son:

- a. Producto: ¿Qué se ofrece?
- b. Plaza: ¿Dónde se ofrece?
- c. Precios: ¿A qué costo se ofrece?
- d. Promoción: ¿Cómo debe ser visto por el cliente?

#### **4.3.2.1. Producto**

Las asesorías lo que hace es ofrecer a sus clientes, servicios que tienen que ver precisamente con el ámbito laboral. Muchas son las empresas y los autónomos que se ven en la necesidad de contar con una asesoría para que se les dé asesoramiento, apoyo, servicios y prestaciones.

Esto les ayudará a alcanzar los objetivos comerciales de su empresa, mediante la asesoría se evalúa, califica, motiva y optimiza al equipo comercial, se plantea situaciones de mejora y se ejecuta acciones estratégicas, basadas en indicadores de gestión para la mejora del mismo, tanto en el clima laboral, así como en el aumento de ventas. De este modo se lograra mejorar en la rentabilidad del negocio.

#### **4.3.2.2. Plaza**

Como se mencionó anteriormente, “Asesoría Administrativa Quinde – Andrade, A.A.Q-A.”, apuntará a pequeñas y medianas empresas. Como se ofrece un servicio en lugar de un producto, el lugar variará de acuerdo con las necesidades y deseos del cliente, es decir, que se puede realizar dentro de la misma empresa, o externamente.

“Asesoría Administrativa Quinde – Andrade, A.A.Q-A.”, se ubicará en la ciudad de Guayaquil, y se registrará a fines de 2018 para comenzar a comercializar en enero de 2019.



Es una empresa de asesoría empresarial que servirá principalmente a otras empresas, especialmente del sector PYME, y también se brindará asesoría a personas naturales.

La empresa será una entidad de responsabilidad limitada de propiedad privada registrada por su propietaria. Después del primer año de operaciones, puede expandirse e ingresar a una sociedad u obtener algunos accionistas adicionales, sin embargo, permanecerá en el sector privado.

#### **4.3.2.3. Precios**

Este es el elemento más flexible del marketing mix y necesita ajustarse constantemente, por ello, para empezar utiliza los costos más los precios de margen de beneficio. Este precio se establecerá por cada hora imputable de horas trabajadas; por lo que, al considerar los gastos operativos anuales y agregar el margen de ganancia deseado y dividir este número por las horas anuales cargables, se calcula una tarifa por hora. Por ello, la empresa “Asesoría Administrativa Quinde – Andrade, A.A.Q-A.”, utiliza esta tarifa por hora de US\$ 50 que a su vez sería una mensualidad de \$ 600. Nosotros visitaremos a los clientes tres veces por semana que multiplicado por cuatro semanas que tiene el mes, sería un total de 12 visitas al mes.

Después del primer año, se espera un aumento de precios a medida que aumentan los gastos, pero también debido a la experiencia en el campo y un mayor conocimiento, tal vez más empleados profesionales y mejores equipos.

#### **4.3.2.4. Promoción**

Este es el principal medio de comunicación entre una empresa y sus clientes prospectados, por ello, “Asesoría Administrativa Quinde – Andrade, A.A.Q-A.”, invertirá en publicidad, especialmente en la fase de puesta en marcha, pero a partir de entonces se hará mayor hincapié en las relaciones públicas y ventas personales, debido a que son vitales para la venta de cualquier servicio, pero especialmente cuando se consulta a los clientes, ya que se necesita mucha comunicación y se necesita intercambiar mucha información.

Las relaciones públicas especialmente se necesitan para ganar confianza y tener una imagen pública positiva. Con excelentes relaciones públicas, los clientes existentes estarán conformes de haber hecho una buena elección y los clientes potenciales se sentirán felices de probar con un nuevo proveedor de servicios. Esto tiene como objetivo combinar las relaciones públicas y ventas personales mediante la celebración de funciones regulares y/o seminarios. Se entiende que están dirigidas a propietarios de negocios y/o empleados y se presentarán las últimas tendencias o desarrollos en el mundo de los negocios y se podrán analizar a partir de allí.

#### 4.4. Plan Financiero

El plan financiero muestra y explica los aspectos financieros de la empresa de Asesoría Administrativa Quinde – Andrade, A.A.Q-A. Este plan financiero destaca los aspectos importantes para demostrar el plan de inversión inicial, financiamiento general y la capacidad de devolver los préstamos y las deudas.

**Tabla 20.** Inversión Inicial

<b>INVERSION EN ACTIVO FIJO</b>	
Descripción	
Muebles de Oficina	\$ 3.000,00
Equipos Informáticos	\$ 3.500,00
Readecuación de oficina	\$ 1.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 7.500,00</b>
<b>INVERSION EN ACTIVO DIFERIDO</b>	
Descripción	
Gastos de constitución de la Cía.	\$ 1.200,00
Costos de desarrollo de la pag. Web	\$ 800,00
<b>Total</b>	<b>\$ 2.000,00</b>
<b>INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO</b>	
Descripción	
Gastos de administración	\$ 3.660,00
Gastos de venta	\$ 140,00
<b>Total</b>	<b>\$ 3.800,00</b>
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>	<b>\$ 13.300,00</b>

*Elaborado por:* Quinde Andrade, J (2018)

#### 4.4.1. Financiamiento

Para la demarcación de las directrices del financiamiento, se estima la inversión necesaria para que el negocio funcione, en el cual se deben proponer las fuentes de financiamiento, es decir, de dónde va a salir el dinero, por ello, se calculará un financiamiento externo como diferencia entre la inversión necesaria y la suma de los fondos propios, por lo que, a continuación se tiene:

El financiamiento total del proyecto será de \$ 13.300,00 de los cuales \$ 8.000,00 se realizará a través de crédito en BanEcuador, con una tasa de interés anual del 10% a 5 años plazo, y \$ 5.300,00 por financiamiento propio. Esto es necesario y factible para poner en marcha el presente proyecto de la empresa de Asesoría Administrativa Quinde– Andrade, A.A.Q-A.

**Tabla 21.** Financiamiento

<b>FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO</b>	
<b>RECURSOS</b>	<b>APORTE</b>
Propios	\$ 5.300,00
Préstamo	\$ 8.000,00
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>\$ 13.300,00</b>

*Elaborado por:* Quinde Andrade, J (2018)

**Tabla 22.** Financiamiento Mensual

<b>MONTO</b>				<b>\$ 8.000,00</b>
<b>MESES</b>				60
<b>TASA EFECTIVA ANUAL</b>				10%
<b>TASA NOMINAL MENSUAL</b>				0,80%
<b>AÑO</b>	<b>CUOTA</b>	<b>INTERES</b>	<b>AMORTIZACION</b>	<b>CAPITAL</b>
<b>0</b>				\$ 8.000,00
<b>1</b>	\$ 168,28	\$ 63,79	\$ 104,49	\$ 7.895,51
<b>2</b>	\$ 168,28	\$ 62,96	\$ 105,32	\$ 7.790,18
<b>3</b>	\$ 168,28	\$ 62,12	\$ 106,16	\$ 7.684,02
<b>4</b>	\$ 168,28	\$ 61,27	\$ 107,01	\$ 7.577,01
<b>5</b>	\$ 168,28	\$ 60,42	\$ 107,86	\$ 7.469,14
<b>6</b>	\$ 168,28	\$ 59,56	\$ 108,72	\$ 7.360,42
<b>7</b>	\$ 168,28	\$ 58,69	\$ 109,59	\$ 7.250,83
<b>8</b>	\$ 168,28	\$ 57,82	\$ 110,47	\$ 7.140,36

9	\$ 168,28	\$ 56,94	\$ 111,35	\$ 7.029,02
10	\$ 168,28	\$ 56,05	\$ 112,23	\$ 6.916,78
11	\$ 168,28	\$ 55,16	\$ 113,13	\$ 6.803,65
12	\$ 168,28	\$ 54,25	\$ 114,03	\$ 6.689,62
13	\$ 168,28	\$ 53,34	\$ 114,94	\$ 6.574,68
14	\$ 168,28	\$ 52,43	\$ 115,86	\$ 6.458,82
15	\$ 168,28	\$ 51,50	\$ 116,78	\$ 6.342,04
16	\$ 168,28	\$ 50,57	\$ 117,71	\$ 6.224,33
17	\$ 168,28	\$ 49,63	\$ 118,65	\$ 6.105,68
18	\$ 168,28	\$ 48,69	\$ 119,60	\$ 5.986,08
19	\$ 168,28	\$ 47,73	\$ 120,55	\$ 5.865,53
20	\$ 168,28	\$ 46,77	\$ 121,51	\$ 5.744,02
21	\$ 168,28	\$ 45,80	\$ 122,48	\$ 5.621,54
22	\$ 168,28	\$ 44,83	\$ 123,46	\$ 5.498,08
23	\$ 168,28	\$ 43,84	\$ 124,44	\$ 5.373,64
24	\$ 168,28	\$ 42,85	\$ 125,43	\$ 5.248,20
25	\$ 168,28	\$ 41,85	\$ 126,43	\$ 5.121,77
26	\$ 168,28	\$ 40,84	\$ 127,44	\$ 4.994,32
27	\$ 168,28	\$ 39,83	\$ 128,46	\$ 4.865,87
28	\$ 168,28	\$ 38,80	\$ 129,48	\$ 4.736,38
29	\$ 168,28	\$ 37,77	\$ 130,52	\$ 4.605,87
30	\$ 168,28	\$ 36,73	\$ 131,56	\$ 4.474,31
31	\$ 168,28	\$ 35,68	\$ 132,61	\$ 4.341,70
32	\$ 168,28	\$ 34,62	\$ 133,66	\$ 4.208,04
33	\$ 168,28	\$ 33,56	\$ 134,73	\$ 4.073,31
34	\$ 168,28	\$ 32,48	\$ 135,80	\$ 3.937,51
35	\$ 168,28	\$ 31,40	\$ 136,89	\$ 3.800,62
36	\$ 168,28	\$ 30,31	\$ 137,98	\$ 3.662,64
37	\$ 168,28	\$ 29,21	\$ 139,08	\$ 3.523,56
38	\$ 168,28	\$ 28,10	\$ 140,19	\$ 3.383,38
39	\$ 168,28	\$ 26,98	\$ 141,31	\$ 3.242,07
40	\$ 168,28	\$ 25,85	\$ 142,43	\$ 3.099,64
41	\$ 168,28	\$ 24,72	\$ 143,57	\$ 2.956,07
42	\$ 168,28	\$ 23,57	\$ 144,71	\$ 2.811,36
43	\$ 168,28	\$ 22,42	\$ 145,87	\$ 2.665,49
44	\$ 168,28	\$ 21,26	\$ 147,03	\$ 2.518,46
45	\$ 168,28	\$ 20,08	\$ 148,20	\$ 2.370,26
46	\$ 168,28	\$ 18,90	\$ 149,38	\$ 2.220,88
47	\$ 168,28	\$ 17,71	\$ 150,58	\$ 2.070,30
48	\$ 168,28	\$ 16,51	\$ 151,78	\$ 1.918,53
49	\$ 168,28	\$ 15,30	\$ 152,99	\$ 1.765,54
50	\$ 168,28	\$ 14,08	\$ 154,21	\$ 1.611,34
51	\$ 168,28	\$ 12,85	\$ 155,44	\$ 1.455,90

52	\$ 168,28	\$ 11,61	\$ 156,68	\$ 1.299,22
53	\$ 168,28	\$ 10,36	\$ 157,92	\$ 1.141,30
54	\$ 168,28	\$ 9,10	\$ 159,18	\$ 982,12
55	\$ 168,28	\$ 7,83	\$ 160,45	\$ 821,66
56	\$ 168,28	\$ 6,55	\$ 161,73	\$ 659,93
57	\$ 168,28	\$ 5,26	\$ 163,02	\$ 496,91
58	\$ 168,28	\$ 3,96	\$ 164,32	\$ 332,59
59	\$ 168,28	\$ 2,65	\$ 165,63	\$ 166,95
60	\$ 168,28	\$ 1,33	\$ 166,95	\$ -0,00

*Elaborado por:* Quinde Andrade, J (2018)

**Tabla 23.** Tabla de amortización anual

PRESTAMO BANCARIO CON CUOTA FIJA				
<b>MONTO</b>				\$ 8.000,00
<b>PLAZO</b>				5 Años
<b>INTERES</b>				10%
AÑO	CUOTA	INTERES	AMORTIZACION	CAPITAL
0				\$ 8.000,00
1	\$ 2.110,38	\$ 800,00	\$ 1.310,38	\$ 6.689,62
2	\$ 2.110,38	\$ 668,96	\$ 1.441,42	\$ 5.248,20
3	\$ 2.110,38	\$ 524,82	\$ 1.585,56	\$ 3.662,64
4	\$ 2.110,38	\$ 366,26	\$ 1.744,12	\$ 1.918,53
5	\$ 2.110,38	\$ 191,85	\$ 1.918,53	

*Elaborado por:* Quinde Andrade, J (2018)

#### 4.4.2. Gastos mensuales

Los gastos mensuales para la empresa de Asesoría Administrativa Quinde– Andrade, A.A.Q-A., se describen en:

**Tabla 24.** Gastos de venta

GASTOS DE VENTA		
	MES	AÑO
Mantenimiento página web	\$ 30,00	\$ 360,00
Folletería y tarjeta de presentación	\$ 50,00	\$ 600,00
Materiales de Promoción ( plumas, llaveros y otro)	\$ 60,00	\$ 720,00
<b>TOTAL DE GASTOS DE VENTA</b>	<b>\$ 140,00</b>	<b>\$ 1.680,00</b>

*Elaborado por:* Quinde Andrade, J (2018)

Los gastos de venta comprenden especialmente todo lo que tiene que ver con publicidad y promociones.

**Tabla 25.** Gastos administrativos

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			
	<b>SUELDO BASE</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>
Gerente General	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 9.000,00
Asesor Empresarial	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 7.800,00
Asesor Contable	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 7.800,00
Asistente	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 6.600,00
<b>Subtotal de Sueldos</b>		<b>\$ 2.600,00</b>	<b>\$ 31.200,00</b>
Décimo Tercero			\$ 2.600,00
Décimo Cuarto			\$ 1.576,00
Vacaciones			\$ 1.300,00
Aporte Patronal (11.15%)		\$ 289,90	\$ 3.478,80
Aporte Personal (9.45%)		\$ 245,70	\$ 2.948,40
Subtotal de beneficios Sociales		<b>535,6</b>	<b>\$ 11.903,20</b>
<b>SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES ADMINISTRATIVOS</b>		<b>\$ 3.135,60</b>	<b>\$ 43.103,20</b>
Arriendo de Local		\$ 350,00	\$ 4.200,00
Servicios Básicos		\$ 64,40	\$ 772,80
Internet		\$ 60,00	\$ 720,00
Suministros de Oficina		\$ 50,00	\$ 600,00
Tasa y Permisos Municipales de Funcionamiento			\$ 70,00
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>\$ 3.660,00</b>	<b>\$ 49.466,00</b>

*Elaborado por:* Quinde Andrade, J (2018)

Los gastos administrativos comprenden el pago de las remuneraciones y beneficios del personal, así como el pago de servicios básicos, alquiler de local, suministros de oficina y permisos municipales de funcionamiento.

#### **4.4.3. Estado de Resultado**

También conocido como estado de pérdidas y ganancias, se resume a continuación los ingresos y egresos proyectados durante los primeros cinco años de evaluación del presente proyecto.

**Tabla 26.** Estado de Pérdidas y Ganancias

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos por servicios prestados	\$ 50.400,00	\$ 57.600,00	\$ 64.800,00	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 50.400,00</b>	<b>\$ 57.600,00</b>	<b>\$ 64.800,00</b>	<b>\$ 72.000,00</b>	<b>\$ 72.000,00</b>
Gastos de administración	\$ 49.466,00	\$ 50.455,32	\$ 51.464,43	\$ 52.493,71	\$ 53.543,59
Gastos de venta	\$ 1.680,00	\$ 1.713,60	\$ 1.747,87	\$ 1.782,83	\$ 1.818,49
Depreciaciones y amortización de activos	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 53.046,00</b>	<b>\$ 54.068,92</b>	<b>\$ 55.112,30</b>	<b>\$ 56.176,54</b>	<b>\$ 57.262,08</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-\$ 2.646,00</b>	<b>\$ 3.531,08</b>	<b>\$ 9.687,70</b>	<b>\$ 15.823,46</b>	<b>\$ 14.737,92</b>
Gastos Financieros (Interés)	\$ 800,00	\$ 668,96	\$ 524,82	\$ 366,26	\$ 191,85
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 800,00</b>	<b>\$ 668,96</b>	<b>\$ 524,82</b>	<b>\$ 366,26</b>	<b>\$ 191,85</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION</b>	<b>-\$ 1.846,00</b>	<b>\$ 4.200,04</b>	<b>\$ 10.212,52</b>	<b>\$ 15.457,20</b>	<b>\$ 14.546,07</b>
Participación utilidades (15%)		\$ 630,01	\$ 1.531,88	\$ 2.318,58	\$ 2.181,91
<b>UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>-\$ 1.846,00</b>	<b>\$ 3.570,03</b>	<b>\$ 8.680,64</b>	<b>\$ 13.138,62</b>	<b>\$ 12.364,16</b>
Impuesto a la renta (25%)		\$ 892,51	\$ 2.170,16	\$ 3.284,65	\$ 3.091,04
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>-\$ 1.846,00</b>	<b>\$ 2.677,53</b>	<b>\$ 6.510,48</b>	<b>\$ 9.853,96</b>	<b>\$ 9.273,12</b>

*Elaborado por:* Quinde Andrade, J (2018)

En el primer año se observa pérdida, pero en los años siguientes se generara ganancias para el proyecto.

#### 4.4.4. Estado de Efectivo (Flujo de Caja)

Tabla 27. Flujo de caja

	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Servicios prestados		\$ 50.400,00	\$ 57.600,00	\$ 64.800,00	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00
<b>Total de Ingresos Operacionales</b>		<b>\$ 50.400,00</b>	<b>\$ 57.600,00</b>	<b>\$ 64.800,00</b>	<b>\$ 72.000,00</b>	<b>\$ 72.000,00</b>
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>						
Gastos administrativos		\$ 49.466,00	\$ 50.455,32	\$ 51.464,43	\$ 52.493,71	\$ 53.543,59
Gastos de venta		\$ 1.680,00	\$ 1.713,60	\$ 1.747,87	\$ 1.782,83	\$ 1.818,49
Participación a trabajadores			\$ 630,01	\$ 1.531,88	\$ 2.318,58	\$ 2.181,91
Impuesto a la renta			\$ 892,51	\$ 2.170,16	\$ 3.284,65	\$ 3.091,04
<b>Total de Egresos Operacionales</b>		<b>\$ 51.146,00</b>	<b>\$ 53.691,43</b>	<b>\$ 56.914,34</b>	<b>\$ 59.879,78</b>	<b>\$ 60.635,03</b>
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>		<b>-\$ 746,00</b>	<b>\$ 3.908,57</b>	<b>\$ 7.885,66</b>	<b>\$ 12.120,22</b>	<b>\$ 11.364,97</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Inversión de préstamo	\$ 8.000,00					
Inversión Propia	\$ 5.300,00					
<b>Total Ingresos No Operacionales</b>	<b>\$ 13.300,00</b>					
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Pago de cap. De préstamo		\$ 1.310,38	\$ 1.441,42	\$ 1.585,56	\$ 1.744,12	\$ 1.918,53
Pago de interés		\$ 800,00	\$ 668,96	\$ 524,82	\$ 366,26	\$ 191,85
<b>Total de Egresos No Operacionales</b>		<b>\$ 2.110,38</b>	<b>\$ 2.110,38</b>	<b>\$ 2.110,38</b>	<b>\$ 2.110,38</b>	<b>\$ 2.110,38</b>
<b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>		<b>\$ 2.110,38</b>	<b>\$ 2.110,38</b>	<b>\$ 2.110,38</b>	<b>\$ 2.110,38</b>	<b>\$ 2.110,38</b>
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>-\$ 13.300,00</b>	<b>-\$ 2.856,38</b>	<b>\$ 1.798,19</b>	<b>\$ 5.775,28</b>	<b>\$ 10.009,84</b>	<b>\$ 9.254,59</b>

Elaborado por: Quinde Andrade, J (2018)

#### 4.4.5. Evaluación Financiera

En base al flujo de caja expuesto en el punto anterior, se obtiene los siguientes indicadores de rentabilidad.

Tabla 28. VAN, TIR Y PERIODO DE RECUPERACION

VALOR ACTUAL NETO (12%)	\$ 1.306,64
TIRM	14.40%
PERIODO DE RECUPERACION	3,86 años

Elaborado por: Quinde Andrade, J (2018)



El Valor Actual Neto (VAN) resulto ser superior a cero, con una tasa del 10% por lo que se acepta que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero. En la Tasa Interna de Retorno (TIR) genero un 14.40% por lo que se concluye que el proyecto es rentable. La inversión inicial se recupera al término del tercer año.

## CONCLUSIONES

El objetivo de este documento era determinar cómo crear un plan de negocios funcional en la creación de una empresa de servicios de asesoría administrativa empresarial, especializada en asuntos laborales y comerciales para el sector PYME de la ciudad de Guayaquil, y con ello determinar si la idea de negocio de la autora es factible. Por lo tanto, este documento proporcionó una plataforma adecuada, desde la cual adquirir conocimiento y comprensión a través de la investigación y el análisis en cumplimiento de los cuatro objetivos específicos.

El análisis de mercado e identificación de los elementos comerciales de oferta y demanda para el sector de empresas de asesoría administrativa destinada para el sector PYME, logro definirse debido el emprendimiento empresarial es uno de los elementos de promoción del Estado para el desarrollo comercial y productivo, por lo que el estudio encontró oportuno identificar la oferta y demanda de asesorías para este sector empresarial, lo que aportará al correcto desarrollo administrativo interno y externo, es decir generará procesos laborales y comerciales adecuados para el crecimiento, específicamente del sector microempresarial y PYME de la ciudad de Guayaquil.

El segundo objetivo específico presentó un análisis estratégico que incluyó la propuesta de estrategias administrativas adecuadas para el sector PYME de la ciudad, a través de una encuesta realizada de manera directa a este sector empresarial, lo cual obtuvo resultados favorables de aceptación en la necesidad de la creación de una empresa que aborde las problemáticas administrativas de este sector, con un plan estratégico que definas las estrategias a implementar de manera interna – externa en los clientes y posibles clientes que puedan relacionarse con la empresa de asesorías A.A.Q – A.

El tercer objetivo específico determinó los recursos que se utilizaron en la creación de la empresa de servicios de asesoría administrativa empresarial, con un financiamiento bancario a la BanEcuador, por un monto de US\$ 8,000,00, a 5 años plazo, con una tasa de interés anual de 10% y con un financiamiento propio de US\$ 5,300,00.

La determinación del costo – beneficio se determinó en un Valor Actual Neto (VAN) de US\$ 2.511,70, y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 14,40%, lo que cumple con los 5 años del objetivo del *payback* para la determinación de la factibilidad del negocio, lo que da por resultado la viabilidad del proyecto para la creación de la empresa de asesoría administrativa empresarial A.A.Q –A, de la ciudad de Guayaquil.

Es así que la estrategia para el negocio inicialmente consistiría en minimizar los costos y comenzar poco a poco, a fin de reducir la necesidad de capital y posiblemente mantener el riesgo. Por ello, se determinó que el negocio probablemente necesitaría un rápido crecimiento y una mediana inversión si deseara un éxito a largo plazo (más de cinco años). Razón por lo que, probado el concepto de negocio, se probará ser popular entre los clientes, y podrá afianzarse en el mercado al cual se ha destinado, dejando de lado las amenazas por compañías más grandes y establecidas que podrían tomar el control del mercado antes de que existiera la posibilidad de escalar el negocio.

Al igual que con todas las buenos estudios para el establecimiento de planes de negocios, cuanto más tiempo se llega a pensarlas, es probable que se encuentre más fallas en ellas, por ello, la autora sostiene que la idea de negocio es fresca y creativa; llenando un vacío en la industria de servicios. Los cálculos del plan de negocios han demostrado que el negocio podría potencialmente ser rentable en su segundo año y se afianzaría al quinto año. En lo que respecta a la longevidad, el rendimiento futuro de la empresa es alentador, debido a la proliferación de pequeñas y medianas empresas. Este proyecto ha sido extremadamente ventajoso para el autor y docente, que actualmente se encuentra en una posición más adecuada y mejor asesorada para tomar una decisión.

## RECOMENDACIONES

El presente proyecto de titulación se ha realizado con el propósito de comprender de mejor manera el desarrollo empresarial y comercial al que ha sido direccionado el plan de negocios, como un aporte para todos aquellos quienes deseen emprender en la aventura empresarial y desarrollo productivo, ya que constituye uno de los principales motores de crecimiento económico en el Ecuador y el mundo, por tal razón, se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda realizar análisis de mercado de manera profunda antes de desarrollar un plan de negocios, puesto el desarrollo comercial constituye uno de los elementos de mayor evolución y constante cambio, al que se debe considerar para poder ingresar de manera exitosa y mantenerse activo en el mercado, sea cual sea al que el plan de negocios se haya direccionado, especialmente para este documento, para el sector microempresarial y de pequeñas y medianas empresas, que forman parte del conjunto de más rápida proliferación en el país.
- Se recomienda elaborar una análisis estratégico que debe incluir la propuesta de estrategias administrativas, adecuadas al sector donde se esté direccionando el plan de negocios, con el propósito de conocer las ventajas competitivas de lo que se quiere brindar en productos y/o servicios, observando a la competencia y los procesos que han desarrollado para llegar al público objetivo, para poder crear valor agregado a lo que se está ofreciendo y obtener una ventaja competitiva sobre los competidores del negocio.
- Se recomienda que la determinación de los recursos para la creación de empresas, en todas sus tamaños, se merezca con el análisis de mercado para proyectar un costo – beneficio adecuado a los intereses de aquello que se ha enfocado como el mercado objetivo del plan de negocios, con el propósito de conocer una perspectiva más realista de la situación comercial donde está ingresando la empresa y cuáles son las percepciones de crecimiento que tiene dentro de aquel nicho comercial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A. C., & Tique, D. A. (2015). *Elaboración de un plan de negocio para la creación de una papelería y centro de copiado en una zona universitaria ubicada en la ciudad de Bogotá*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Facultad de Ingeniería de Producción. Bogotá: UDFJC.
- Anderson, S. d. (2016). *Diseño de un plan de mejoramiento administrativo para los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa BUZCA S.A., en la ciudad de Cartagena*. Investigación científica, Universidad de Cartagena, Departamento de Administración de Empresas, Cartagena de Indias.
- Andrade, T. R. (2014). *Plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de consultoría empresarial en la ciudad de Quito*. Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Posgrados: Máster en Administración de Empresas. Quito: USFQ.
- Arellano, I. P. (2016). *Plan de negocios para la creación de una empresa de consultorías en informes económicos tributarios para el sector textil de Loja*. Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Quito: UCE.
- Baccigaluppi, J. L. (2017). *Plan de negocios para la creación de una agencia de marketing digital en Chile*. Universidad de Chile, Facultad de Ingeniería Comercial. Santiago de Chile: UCh.
- Benalcázar, M. (2016). *Plan de negocios para la creación de una PYME de servicios de asesoría contable en el cantón Sangolquí, provincia de Pichincha*. Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración de Empresas. Quito: USFQ.
- Briñez, J. A. (2017). *Creación de una empresa de construcción enfocada hacia la ejecución de obras civiles de menor cuantía*. Universidad Santo Tomás, Escuela de Gestión en Administración Empresarial. Bogotá: UST.
- Calero, M. A., & Vintimilla, G. R. (2014). *Plan de negocios de un portal de compras por internet en el Ecuador*. Universidad Central del Ecuador, Instituto de Investigación y Posgrado: Maestría en Gestión Administrativa y Tecnológica. Quito: UCE.
- Cámara de la Pequeña Industria del Guayas. (2017). *Estado situacional del sector micro y pequeña empresa en el manejo administrativo del sector*. Informe anual, CAPIG, Guayaquil.
- Chavarría, J. C. (2016). *Desarrollo de un plan de negocios para la creación de una empresa de publicidad BTL en Costa Rica*. Universidad Estatal a Distancia, Sistema de

- Estudios de Posgrado: Maestría en Administración de Medios de Comunicación. San José: UNED.
- Código Orgánico de la Producción, C. e. (2010). *Garantías del emprendimiento comercial: Sistema integral de innovación, capacitación, técnica y emprendimiento* (Vol. II). Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea Nacional del Ecuador.
- Córdova, J. P. (2015). *Análisis estratégico de la administración comercial en el desarrollo de la competitividad de mercado* (Tercera ed., Vol. V). Santiago , Chile: McGraw-Hill.
- Estrada, P. A. (2016). *Plan de negocios para la creación de una empresa de asesoría administrativa y contable para el sector bananero de la ciudad de Machala en la provincia de El Oro*. Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Facultad de Administración Empresarial. Guayaquil: UCSG.
- Fernández-Bastide, J. A. (2016). *Planificación Estratégica para la Administración Empresarial del sector PYME de artesanos zapateros en la ciudad de Cuenca, Azuay*. Universidad de Cuenca, Facultad de Administración Empresarial. Cuenca: UC.
- Franco, M. J. (2016). *Plan de negocios y comercialización de artículos en general para el sector de la pequeña y mediana empresa del sur de Quito*. Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Facultad de Dirección de Empresas: Carrera de Administración de Empresas y Negocios. Quito: UNIANDES.
- Fred, D. (2011). *Conceptos de administración estratégica* (Vol. IV). (UPIICSA, Ed., & V. Alba, Trad.) Florence, Carolina del Sur, Estados Unidos: Pearson.
- Garzón, B. M. (2013). *Plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría empresarial en organizaciones de mediano tamaño*. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Administración de Empresas. Bogotá D.C.: PUJ.
- Gonzaga, M. V. (2014). *Plan de negocios para la implementación de un Centro de Entretenimiento Deportivo en el D.M. de Quito*. Universidad San Francisco de Quito, Programa de Posgrado: Maestría en Administración Empresarial. Quito: USFQ.
- Granda, F. (2015). *Revisión de los principios de la Administración Estratégica para el desarrollo corporativo* (Cuarta ed., Vol. VI). Lima, Perú: Rimac S.A.
- Held, G. A. (2015). *Plan de negocios para la creación de una cadena de restaurantes de tipo food truck, con enfoque en comida rápida y saludable en Nicaragua*. Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Comercial. Santiago de Chile: UCh.

- Hernández, M. A. (2015). *Estudio de encuestas: Métodos de investigación*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Educación Especial. Lima: UNSM.
- Hidalgo, D. A. (2013). *Plan de negocios para la fabricación y comercialización de ropa de cama en la ciudad de Quito*. Universidad de las Américas, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Quito: UDLA.
- Lema, J. D. (2013). *Plan de negocios para la implementación de consultorías de administración empresarial para PYMES*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Administración Empresarial. Quito: PUCE.
- Lovato, K. P. (2016). *Factibilidad de plan de negocios para la creación de una empresa consultora en asesoría administrativa para pequeñas y medianas empresas en el Distrito Metropolitano de Quito*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Administración Empresarial. Quito: PUCE.
- Luna, E. G. (2015). *Plan de negocios para la creación de una empresa de asesoría organizacional en la ciudad de Lima*. Investigación científica, Universidad del Valle, Escuela de Gestión Empresarial, Medellín.
- Malca, A. Y. (2016). *Plan de negocios aplicado a la implementación de un restaurante de carnes al cilindro en el distrito de Los Olivos*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Comercial. Lima: UNMSM.
- Maya, E. (2014). *Métodos y Técnicas de Investigación*. Universidad Nacional Autónoma de México. México D.F.: UNAM.
- Meneses, J. A. (2017). *Plan de negocios para una empresa de productos de madera con un enfoque sustentable*. Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, Departamento de Estudios de Posgrado e Investigación: Maestría en Ciencias en Administración de Negocios. México D.F.: IPN.
- Mesa, E. A. (2015). *Plan de negocio para la creación de una empresa comercializadora de filtros purificadores de agua con sede en Bucaramanga*. Universidad Industrial de Santander, Escuela de Estudios Empresariales: Maestría en Gerencia de Negocios. Bucaramanga: UIS.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2017). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa: Índices de desarrollo económico y contribución social*. Informe anual, MIPRO, Quito.
- Morales-Pruneda, D. (2016). *Desarrollo de un plan de negocios para una estética infantil a domicilio*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente,

Departamento de Economía, Administración y Mercadología: Maestría en Gestión Comercial y Mercadotecnia Global. México D.F.: ITESO.

- Norero, P. D. (2014). *Plan de negocios para la creación de una empresa Consultora de Administración Empresarial, sector contable en el sur de Envigado*. Escuela de Administración de Negocios, Programa de Maestrías de Administración de Empresas. Bogotá D.C.: EAN.
- Olivos, J. P. (2014). *Plan de negocios para la implementación de una red de academias de artes marciales mixtas y deportes de contacto en Lima Metropolitana*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias Administrativas. Lima: PUCP.
- Ontibon, R. I. (2013). *Plan de negocios para la creación de una empresa de asesorías en gestión empresarial para PYMES especializada en el sector de alimentos, subsector cárnicos de la ciudad de Bogotá*. Investigación científica, Universidad de La Salle, Programa de Administración de Empresas, Bogotá D.C.
- Parraguez, G. H. (2015). *Plan de negocios para crear una empresa comercializadora de Papas Duchesses*. Investigación científica, Universidad de Chile, Escuela de Posgrado en Administración Empresarial, Santiago de Chile.
- Pinos, S. N., Salazar, P. A., & Padilla, M. A. (2017). *Proyecto de Implementación de Procesos Administrativos y Financieros y Plan de Marketing para la empresa SP Logistics S.A*. Escuela Politécnica del Litoral, Departamento de Ingeniería Comercial y Empresarial: Especialización en Comercio y Marketing. Guayaquil: ESPOL.
- Pizarro, G. F. (2016). *Estudio de factibilidad de plan de negocios para la creación de una empresa de asesoría empresarial para el sector PYME de la ciudad de Cuenca*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Facultad de Administración de Empresas. Guayaquil: UCSG.
- Portell, I. D. (2015). *Plan de negocios para la implementación y creación de una empresa de asesorías empresariales y administrativas para el sector PYME de venta de repuestos en el norte de Cumbaya*. Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración Empresarial. Quito: USFQ.
- Porter, M. (2000). *Desarrollo estratégico de competitividad empresarial* (Cuarta ed., Vol. II). Madrid, España: Patria.
- Ramírez, M. Á. (2013). *Plan de negocios para implementar una empresa de servicios integrales de asesoría para pequeñas y medianas empresas, especializadas en la atención de mascotas en la ciudad de Quito*. Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Posgrados en Administración de Empresas. Quito: USFQ.



- Rivera, K. L. (2014). *El proceso administrativo aplicado a la comercialización de productos en tiendas de autoservicio en el Municipio de Jalapa*. Investigación científica, Universidad Rafael Landívar, Departamento de Administración de Empresas, México D.F.
- Suárez, J. J. (2015). *Plan de negocios para empresa de impresión 3D*. Universidad del Aconcagua, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Santiago de Chile: UDA.
- Universidad Laica Vicentr Rocafuerte. (2013). *Linea de investigación: Emprendimiento e innovación, Garantía del trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas*. (SENPLADES, Ed.) Guayaquil, Guayas, Ecuador: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Valadez, A. (2016). *Plan administrativo y comercial de la empresa multiservicios BBW*. Universidad Autónoma del Estado de México, Departamento de Licenciatura en Administración . México D.F.: UAEM.
- Valle, I. (2015). *Plan de negocio de una empresa de educación*. Universidad Carlos III de Madrid, Escuela de Ingeniería Comercial y Empresarial. Madrid: UC3M.
- Valverde, E. A. (2017). *Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la distribución puerta a puerta de productos de consumo masivo para las familias del sector de Quitumbe, al sur de la ciudad de Quito*. Universidad Indoamérica, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Quito: UTI.