



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL**

**TEMA**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS DE CONSULTORIA PARA LA REACTIVACIÓN  
COMERCIAL POST PANDEMIA COVID-19**

**TUTOR**

**WLADIMIR DEL ROSARIO ALVARADO**

**AUTORES**

**LEONARDO DAVID ANCHUNDIA JIMENEZ**

**JAIRO MARCELO QUISHPE LÓPEZ**

**GUAYAQUIL**

**2022**

<b>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>	
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>	
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> Plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de consultoría para la reactivación comercial post pandemia Covid-19.	
<b>AUTOR/ES:</b> Leonardo David Anchundia Jimenez Jairo Marcelo Quishpe López	<b>REVISORES O TUTORES:</b> MAE. Del Rosario Alvarado Wladimir Alberto
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	<b>Grado obtenido:</b> Ingeniera Comercial
<b>FACULTAD:</b> ADMINISTRACIÓN	<b>CARRERA:</b> INGENIERIA COMERCIAL
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2022	<b>N. DE PAGS:</b> 152
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración.	
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Empresa, Negocio y Administración	
<p><b>RESUMEN:</b> El sistema económico ecuatoriano ha experimentado desequilibrios ante una crisis sistémica a causa de la pandemia del Covid-19, de la que no escapan ni el sector macro o microempresarial.</p> <p>Por tanto, la empresa de consultoría administrativa y comercial justifica su creación, considerando que beneficiará a las organizaciones Pymes como parte de los sectores emergentes para el desarrollo de una gestión administrativa adaptada al nuevo escenario económico y de mercado, donde el distanciamiento social y la interacción comercial ha cambiado drásticamente.</p> <p>Como objetivo general elaborar un plan de negocios para desarrollo de una empresa de consultoría administrativa – comercial destinada al crecimiento estructural de los sectores microempresarial y pyme.</p>	

**Al abordar el marco metodológico se enfatiza el método para el proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos, concluimos que resulta de gran importancia emplear esfuerzos a través de consultorías externas que permita potenciar aquellos negocios que no poseen una buena estructura de mercadotecnia, administrativa o comercial. Como resultados de acuerdo con las encuestas realizadas se pudo determinar que las asesorías de mayor demanda son el 35% por asesoría en ventas, 26% en finanzas, 17% competitividad, 17% en marketing y publicidad, 5% en producción. Esto da pie a la propuesta y estudio de la viabilidad de crear una consultora dentro de la ciudad de Guayaquil.**

<b>N. DE REGISTRO</b> (en base de datos):	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>
-------------------------------------------	-----------------------------

**DIRECCIÓN URL** (tesis en la web):

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
---------------------	-----------------------------------------------	------------------------------------

<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b> Leonardo David Anchundia Jimenez Jairo Marcelo Quishpe López	<b>Teléfono:</b> 0986801117 0989119747	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:lanchundiaj@ulvr.edu.ec">lanchundiaj@ulvr.edu.ec</a> <a href="mailto:jquishpel@ulvr.edu.ec">jquishpel@ulvr.edu.ec</a>
--------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	<a href="mailto:saespinozam@ulvr.edu.ec">saespinozam@ulvr.edu.ec</a> <a href="mailto:wdelrosarioa@ulvr.edu.ec">wdelrosarioa@ulvr.edu.ec</a> <a href="mailto:consultas_fadm@ulvr.edu.ec">consultas_fadm@ulvr.edu.ec</a>
------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA  
CREACION DE UNA EMPRESA  
DE SERVICIOS DE  
CONSULTORIA PARA LA  
REACTIVACIÓN COMERCIAL  
POST PANDEMIA COVID-19  
por Leonardo David - Jairo Marcelo Anchundia Jimenez - Quishpe Lopez

Fecha de entrega: 10-jun-2022 10:22p.m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega: 1854647168  
Nombre del archivo: ANTEPROYECTO\_PROCESO\_DE\_TITULACION\_INGENIERO\_COMERCIAL.docx (5.69M)  
Total de palabras: 31261  
Total de caracteres: 178471

*W. Anchundia*  
17/06/22

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS DE CONSULTORIA PARA LA REACTIVACIÓN  
COMERCIAL POST PANDEMIA COVID-19

INFORME DE ORIGINALIDAD

7%	7%	1%	%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

196  
★ doku.pub  
fuente de Internet

Excluir citas Activo Excluir coincidencias = 10 words  
Excluir bibliografía Activo

*W. Anchundia*  
17/06/22

# DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Guayaquil, 22 de junio del 2022

Nosotros, LEONARDO DAVID ANCHUNDIA JIMENEZ y JAIRO MARCELO QUSHPE LÓPEZ declaráramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo nos corresponde totalmente y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos de autor a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establecido por la normativa vigente.



Firma \_\_\_\_\_

Leonardo David Anchundia Jimenez

C.I. 1314059401



Firma \_\_\_\_\_

Jairo Marcelo Quishpe López

C.I. 0940344682

# CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Guayaquil, 22 de junio del 2022

Certifico que el trabajo titulado **Plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de consultoría para la reactivación comercial post pandemia Covid-19**, ha sido elaborado por LEONARDO DAVID ANCHUNDIA JIMENEZ y JAIRO MARCELO QUISHPE LÓPEZ bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.



Firma: \_\_\_\_\_

Del Rosario Alvarado ~~Wladimir~~ Alberto

C.I. 0912819646

## **AGRADECIMIENTO**

En primero lugar, gracias a Dios que me permitió seguir esforzándome para alcanzar un sueño que desde muy pequeño me lo propuse.

En segundo lugar, mis padres, mi madre Jenny Jimenez y mi padre Pedro Anchundia, a quienes e visto su sacrificio a diario desde que tengo uso de razón, para que todos sus hijos cumplan un sueño, que es obtener el título universitario.

A mis hermanos Jenny, Pedro y Andres que siempre me apoyaron y me brindaron su ayuda en todo momento.

A mi enamora Carolina Iza, un pilar fundamental para lograr esta meta, con sus palabras y apoyo en todo momento.

Y a todas las personas que siempre me bridaron su apoyo y palabras de aliento, para que no me dé por vencido y siga con esmero para lograr cumplir todo lo que me propuse.

## **DEDICATORIA**

Se la dedico a mi Dios por todas las bendiciones que me dio y me está dando.

A mis padres es una dedicatoria especial, ya que esto no solo es mi esfuerzo sino también el de ellos, nunca dejaron de apoyarme, nunca me dejaron solo siempre pendiente de mí, para que yo siga por el camino correcto y sobre todo, por su infinito amor que me han brindado siempre.

A mi familia directa, mis hermanos siempre unidos como nos enseñaron nuestros padres para que cada uno de nosotros pueda alcanzar sus sueños, esto también es para ellos Jenny, Pedro y Andres Anchundia Jimenez.

Una persona especial que desde que está a mi lado, me brindo ayuda desinteresadamente mi enamorada Carolina Iza, esto es un logro de los dos.

Y una dedicatoria especial a todas las personas que no creían en mi y a las que me brindaron siempre su apoyo esta tesis es para cada uno de ellos.



## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios porque gracias a sus bendiciones he podido culminar con éxito mi proceso universitario hasta llegar a culminar la tesis.

Mis otros dos pilares fundamentales, mi madre Carmen López y mi padre Jesús Quishpe que con sus sacrificios y esfuerzo por darme un mejor futuro y poder conseguir el tan anhelado título universitario, ya que en todo momento han estado aconsejándome, dándome esas fuerzas y apoyo por lo cual me siento muy orgullosos de ellos.

Agradezco también a mis amigos, profesores que siempre estuvieron ahí aportando con cada conocimiento suyo en mi carrera universitaria y así poder dar el gran paso que es el de graduarme.

## **DEDICATORIA**

Se la dedico a Dios porque él siempre ha estado ahí cuando le he pedido que me dé la sabiduría de seguir adelante y siempre por sus bendiciones.

A mis padres que han sido gran parte de esto maravilloso que estoy consiguiendo porque en las buenas y malas han estado ahí apoyándome, y siempre estaré agradecido con ellos por todo el inmenso cariño que me han dado y esa felicidad para poder salir adelante y alcanzar mis metas.

A toda mi familia que me han brindado su apoyo y que jamás me han dado la espalda en los momentos que los he necesitado, gracias infinitas.

## ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	3
1.1. Tema .....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Formulación del problema .....	8
1.4. Sistematización del problema .....	9
1.5. Objetivos de la investigación .....	9
1.5.1. Objetivo general .....	9
1.5.2. Objetivos específicos .....	9
1.6. Justificación .....	10
1.7. Delimitación.....	11
1.8. Idea a defender.....	12
1.9. Identificación de las variables.....	12
1.10. Línea de investigación.....	13
<b>CAPÍTULO II</b> .....	14
2.1. Marco teórico .....	14
2.2. Marco teórico referencial.....	14
2.2.1. Asesorías de administración empresarial .....	14
2.2.1.1. Importancia de los servicios de asesorías administrativas.....	15
2.2.2.2. Uso y especificaciones de los servicios de asesoría administrativa .....	16

2.2.2.3. Atributos diferenciadores de un servicio de asesoría administrativa .....	18
2.2.2. Plan de negocios.....	20
2.2.2.1. Importancia del plan de negocio.....	21
2.2.2.2. Ventajas y desventajas que posee el plan de negocios .....	22
2.2.2.3. Plan de negocios y sus etapas .....	23
2.2.3. Análisis situacional .....	23
2.2.3.1. Análisis PESTEL.....	25
2.2.3.2. Las 5 fuerzas de Porter .....	27
2.2.3.4. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) .....	28
2.2.3.5. Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) .....	29
2.2.3.6. Análisis FODA .....	30
2.2.4. Plan de marketing.....	32
2.2.4.1. Fases del proceso de marketing.....	33
2.2.5. Plan de producción .....	35
2.2.5.1. Pasos para la construcción del plan de producción .....	36
2.2.6. Plan de recursos humanos .....	37
2.2.6.1. Pasos del plan de recursos humanos.....	38
2.2.7. Plan financiero.....	39
2.2.7.1. Componentes del plan financiero .....	40
2.3. Marco conceptual .....	41
2.4. Marco Legal .....	44
2.4.1. Constitución de la República del Ecuador.....	45

2.4.2. Ley de compañías .....	46
2.4.3. Registro de patente municipal .....	46
2.4.4. Código de Trabajo .....	47
2.4.5. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.....	48
2.4.6. Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación .....	50
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>52</b>
<b>Metodología de la investigación</b> .....	<b>52</b>
3.1. Tipo de Investigación.....	52
3.2. Enfoque de la investigación .....	53
3.3. Diseño de la investigación .....	53
3.4. Técnicas e instrumentos de investigación.....	53
3.5. Población .....	54
3.6. Muestra .....	54
3.7. Resultados.....	55
3.7.1. Análisis de encuesta .....	55
3.7.2. Análisis de entrevista .....	62
3.8. Análisis de resultados .....	63
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>65</b>
<b>Propuesta</b> .....	<b>65</b>
4.1. Descripción del negocio a proponer .....	65
4.1.1. Nombre de la entidad .....	65
4.1.2. Ubicación .....	66

4.2. Estructura de la consultoría.....	67
4.2.1. Misión, visión y valores de la consultoría.....	68
4.2.1.1. Misión.....	68
4.2.1.2. Visión .....	69
4.2.1.3. Valores.....	69
4.2.2. Objetivos de la consultoría.....	70
4.3. Análisis situacional .....	70
4.3.1. PESTEL.....	70
4.3.2. 5 Fuerzas de Porter .....	72
4.3.4. Matriz EFI .....	73
4.3.4. Matriz EFE .....	75
4.3.5. FODA .....	75
4.4. Plan de marketing .....	76
4.4.1. Objetivos del plan.....	77
4.4.2. Perfil del consumidor .....	77
4.4.3. Estrategia de mercadotecnia.....	78
4.4.4. Definición de estrategias de marketing .....	81
4.4.4.1. Estrategia de cartera.....	81
4.4.4.2. Estrategia de posicionamiento y segmentación .....	82
4.4.4.3. Estrategia de clientes .....	83
4.4.4.4. Estrategia funcional .....	83
4.4.5. Plan de distribución.....	84

4.4.6. Plan de precios .....	85
4.5. Plan de producción y comercialización .....	87
4.5.1. Metas y objetivos del plan.....	88
4.5.2. Cadena de valor.....	88
4.5.3. Flujo de operaciones y comercialización .....	89
4.6. Plan financiero .....	90
4.6.1. Objetivos del plan.....	91
4.6.2. Inversión inicial de activos.....	91
4.6.3. Capital del trabajo .....	92
4.6.4. Inversión inicial.....	92
4.6.5. Depreciación de activos .....	93
4.6.6. Financiamiento y amortización del préstamo.....	93
4.6.7. Balance inicial .....	95
4.6.8. Ingreso por ventas .....	95
4.6.9. Gastos y costos .....	97
4.6.10. Estado de resultados .....	98
4.6.11. Balance General .....	99
4.6.12. Evaluación financiera.....	100
4.6.13. Punto de equilibrio .....	103
4.6.14. Relación costo-beneficio .....	105
4.6.15. Análisis de sensibilidad.....	105
4.7. Plan de recursos humanos .....	107

4.7.1. Objetivos del plan.....	108
4.7.2. Organización administrativa y operativa.....	108
4.7.3. Actividad de apoyo.....	108
4.7.4. Actividades primarias.....	109
<b>CONCLUSIONES</b> .....	112
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	114
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	115
<b>ANEXOS</b> .....	127



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Delimitación de la investigación .....	12
<b>Tabla 2.</b> Línea de investigación .....	13
<b>Tabla 3.</b> Ventajas y desventajas del plan de negocio.....	22
<b>Tabla 4.</b> Matriz EFE .....	29
<b>Tabla 5.</b> Matriz EFI .....	30
<b>Tabla 6.</b> Análisis PESTEL.....	71
<b>Tabla 7.</b> Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	72
<b>Tabla 8.</b> Puntualización de la intensidad de las 5 Fuerzas de Porter .....	73
<b>Tabla 9.</b> Matriz EFI .....	74
<b>Tabla 10.</b> Matriz EFE .....	75
<b>Tabla 11.</b> Matriz FODA.....	76
<b>Tabla 12.</b> Perfil del consumidor .....	77
<b>Tabla 13.</b> Matriz de estrategias de mercadotecnia.....	78
<b>Tabla 14.</b> Presupuesto para la publicidad digital .....	79
<b>Tabla 15.</b> Estudio de mercado – competencia directa de “Consultora JL Asociados”..	85
<b>Tabla 16.</b> Plan de precios “Consultora JL Asociados” .....	86
<b>Tabla 17.</b> Determinación del precio por asesoría base en la “Consultora JL Asociados” .....	87
<b>Tabla 18.</b> Flujograma de operaciones y comercialización “Consultora JL Asociados”	89
<b>Tabla 19.</b> Inversión inicial de activos en la “Consultora JL Asociados” .....	91
<b>Tabla 20.</b> Capital de trabajo mensual para la “Consultora JL Asociados” .....	92
<b>Tabla 21.</b> Inversión Inicial para la “Consultora JL Asociados” .....	92
<b>Tabla 22.</b> Depreciación anual de activos para la “Consultora JL Asociados”.....	93
<b>Tabla 23.</b> Financiamiento de la inversión inicial para la “Consultora JL Asociados” ..	94

<b>Tabla 24.</b> Amortización anual del préstamo bancario para la “Consultora JL Asociados” .....	94
<b>Tabla 25.</b> Balance inicial para la “Consultora JL Asociados” .....	95
<b>Tabla 26.</b> Ingresos por ventas para la “Consultora JL Asociados” .....	96
<b>Tabla 27.</b> Sueldos y salarios .....	97
<b>Tabla 28.</b> Gastos de constitución para la consultora .....	97
<b>Tabla 29.</b> Costos fijos y costos variables para la “Consultora JL Asociados” .....	98
<b>Tabla 30.</b> Estado de pérdidas y ganancias .....	99
<b>Tabla 31.</b> Balance General Proyectado para la “Consultora JL Asociados” .....	100
<b>Tabla 32.</b> Evaluación Financiera para la “Consultora JL Asociados” .....	101
<b>Tabla 33.</b> Punto de equilibrio para la “Consultora JL Asociados” .....	103
<b>Tabla 34.</b> Escenario pesimista para la “Consultora JL Asociados” .....	105
<b>Tabla 35.</b> Escenario positivo para la “Consultora JL Asociados” .....	106
<b>Tabla 36.</b> Proceso de negociación para la “Consultora JL Asociados” .....	109
<b>Tabla 37.</b> Proceso de atención al cliente para la “Consultora JL Asociados” .....	110

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Índice de desempleo (2017 – 2020) .....	7
<b>Figura 2.</b> Segmentación de sectores productivos: Microempresas, pequeñas, medianas, grandes.....	7
<b>Figura 3.</b> Partes del plan de negocios .....	23
<b>Figura 4.</b> Entorno del análisis PESTEL.....	25
<b>Figura 5.</b> Análisis FODA.....	31
<b>Figura 6.</b> Fases del plan de marketing .....	33
<b>Figura 7.</b> Edad de los emprendedores encuestados .....	56
<b>Figura 8.</b> Género de los emprendedores encuestados.....	56
<b>Figura 9.</b> ¿Han recibido ayuda de consultoras de negocios?.....	57
<b>Figura 10.</b> Tipo de asesoría de mayor de interés .....	57
<b>Figura 11.</b> Conocimiento de ayuda externa respecto a asesoría a negocios afectados por la pandemia.....	58
<b>Figura 12.</b> ¿Considera que se está dando el apoyo externo necesario a manera de consultoría en los emprendimientos de la ciudad de Guayaquil?.....	58
<b>Figura 13.</b> Asesorías de mayor demanda externa de una consultoría.....	59
<b>Figura 14.</b> ¿Frecuentaría una consultoría en el apoyo de emprendimientos locales? ...	60
<b>Figura 15.</b> Frecuencia de visita a la consultoría .....	60
<b>Figura 16.</b> Valor promedio considerado como justo por una consultoría externa.....	61
<b>Figura 17.</b> Valoración de la importancia de crear una consultoría pensada en los negocios afectados por la pandemia. ....	62
<b>Figura 18.</b> Logotipo “Consultora JL Asociados” .....	66
<b>Figura 19.</b> Ubicación “Consultora JL Asociados” .....	66
<b>Figura 20.</b> Oficinas de la “Consultora JL Asociados” en el Edificio Equilibrium.....	67

<b>Figura 21.</b> Organigrama de la “Consultora JL Asociados” .....	68
<b>Figura 22.</b> Promoción de captación en Instagram para la “Consultora JL Asociados”. 80	
<b>Figura 23.</b> Publicidad de captación en Facebook para la “Consultora JL Asociados”.. 80	
<b>Figura 24.</b> Canal de distribución para la “Consultora JL Asociados” .....	85
<b>Figura 25.</b> Cadena de valor para la “Consultora JL Asociados” .....	89
<b>Figura 26.</b> Punto de equilibrio financiero para la “Consultora JL Asociados” .....	104
<b>Figura 27.</b> Plano de distribución departamental para la “Consultora JL Asociados” .	109

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Entrevista .....	127
<b>Anexo 2.</b> Modelo de encuesta – consumidores .....	128
<b>Anexo 3.</b> Entrevistas ejecutadas .....	130

## INTRODUCCIÓN

En América Latina, hay una contribución significativa de las pequeñas y medianas industrias en términos de empleo y producción, que está ligado a los modelos de desarrollo implementados por los países de la región (CEPAL, 2013). Lo mismo se puede decir sobre el caso ecuatoriano. Sin embargo, éste territorio se encuentra marcada por escenarios políticos y de corrupción que han provocado un lento desarrollo socioeconómico del país.

Por ello, la escasa tendencia hacia internacionalización ha estancado el avance del país esto a pesar de los esfuerzos gubernamentales por abrir la economía a nuevos mercados con productos distintos al petróleo y otros tradicionales como banano, café y cacao, etc. Por ejemplo, se encontraron debilidades significativas en campos como la creación de ventajas, debido a la falta de preocupación por incorporar buenas prácticas organizacionales alineadas con requisitos de mejora competitiva tales como; calidad, productividad e innovación.

De acuerdo con Araque, Hidalgo y Rivera (2022), en cuanto a la preocupación por la innovación como práctica permanente para enfrentar los desafíos de un mercado cambiante y cada vez más globalizado, hubo una tendencia de alta debilidad, ya que sólo el 14 % de las pymes indicaron que estaban realizando algún tipo de inversión en investigación y desarrollo; esto se refleja más tarde en la escasa innovación de productos cuando se declaró la pandemia: alrededor de 4 de cada 10 pymes se vieron afectadas y tuvieron que hacer cambios en lo que producen y en los procesos, donde solo el 21% tiende a hacer mejoras orientadas a la eficiencia.

Lo mencionado es ratificado en el informe elaborado por la OCDE (2019) sobre políticas para el desarrollo de las PYMES como sectores emergentes de desarrollo, se afirmó que “Ecuador tiene uno de los puntajes más bajos en América Latina sobre la dimensión de acceso a finanzas, que

considera especialmente importante abordar las iniciativas de educación financiera y fortalecer los procedimientos para tratar con empresas en quiebra” (pág. 394).

Para ello se debe considera al plan de negocio como una hoja de ruta para el éxito de aquellas Pymes que buscan emerger de las crisis a las cuales se han visto comprometidas económicamente, brindando un mejor enfoque en todos los elementos de la empresa tras la colación de una ayuda externa a manera de asesoría profesional en aspectos que van desde finanzas y marketing hasta operaciones junto con detalles de productos/servicios.

Además, guardando una tendencia directa hacia la generación de empleo, estructuración administrativa, comercial en el sector microempresarial y pyme dentro del corto como mediano plazo, la consultoría administrativa y comercial desde la innovación organizativa en el escenario actual permitiendo de esta manera mejorar la economía local en miras del cumplimiento de los objetivos de un trabajo digno y calidad de vida.

## CAPÍTULO I

### 1.1. Tema

Plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de consultoría para la reactivación comercial post pandemia Covid-19

### 1.2. Planteamiento del problema

Dentro del Ecuador la planificación macro y micro empresarial puede ser un desafío debido a los frecuentes cambios en las políticas fiscales, comerciales, de inversión y económicas. La U.S. Embassy & Consulate in Ecuador (2020) indica que el clima de inversión general de Ecuador sigue siendo desafiante, ya que las políticas económicas, comerciales, regulatorias y de inversión están sujetas a cambios frecuentes. Las actualizaciones periódicas del código tributario de Ecuador dificultan la planificación empresarial.

Los cambios sistémicos e inesperados derivados del Covid-19 impulsaron de manera abrupta a los emprendimientos ecuatorianos a deslastrarse del modelo tradicional del negocio in situ.

En ese sentido, se vieron forzados a incorporar las tecnologías de innovación y comunicación, con poca preparación y conocimiento, pasando hacia un modelo de negocio a distancia, para responder a la nueva realidad poscovid-19 (Useche, Pereira, & Barragán, 2021, pág. 265).

La rápida propagación del Covid-19 generó una crisis sanitaria sin precedentes que está sin duda sistémica. Según Das y Wingender (2021) “en comparación con crisis internacionales anteriores, la contracción ha sido repentina y profunda; de acuerdo a datos trimestrales, la reducción de la producción mundial fue aproximadamente tres veces mayor que durante la crisis financiera mundial, y en la mitad del tiempo” (párr. 2).

Por tanto, es imposible en 2021 desvincularse del virus en Ecuador, ya que aún hay altos niveles de contagios en la población a pesar del inicio del proceso de vacunación, lo que afecta el futuro de las empresas del país. La economía nacional sigue sufriendo la parálisis (70 %) del aparato

productivo en 2020 y la separación de 60.000 trabajadores de sus puestos de trabajo (Heredia & Dini, 2021).

Desde esta perspectiva, el panorama parece desventajoso e incluso poco propicio al emprendimiento. Además, los microempresarios de los sectores emergentes empresariales apalancados en la tecnología han innovado y han sabido aprovechar las ventajas que ofrecen para afrontar las consecuencias de la crisis mundial generada por el Covid-19, dando dinamismo a la maltrecha economía.

En el caso del emprendimiento ecuatoriano, si bien las principales acciones estuvieron dirigidas a las obligaciones financieras y tributarias, minimizando el empleo y aumentando el acceso al crédito, la necesidad de ingresos condujo a un uso incipiente y poco preparado de las tecnologías de la información y la comunicación, para ofrecer bienes y servicios, mantener contacto con clientes y atraer consumidores potenciales, demostrando su papel preponderante en facilitar y mantener las actividades económicas.

Por lo tanto, el estudio analiza el emprendimiento ecuatoriano en pandemia, así como los retos a enfrentar en la pos pandemia y con la participación externa de una consultora profesional externa para incrementar el margen de ventas, posicionamiento, rentabilidad y viabilidad de los negocios caracterizados como emergentes.

De acuerdo con Mogollón (2014), la consultoría profesional en negocios implica un número de formas diferentes de ayuda y guía empresarial. Además de consultoría organizacional, también hay consultoría funcional en las áreas de recursos humanos, finanzas, marketing, ventas e incrementando la productividad. Por lo tanto, esta consultoría cubre un amplio espectro, desde resolver problemas concretos a los que se enfrentan organizaciones que adoptan o colocan un moderno sistema de funcionamiento de algunas de las áreas anteriores.



Para ello se realiza una revisión documental sobre la incidencia del contexto de crisis en su evolución, los hallazgos y obstáculos a enfrentar, así como las acciones utilizadas por los empresarios y el gobierno para enfrentar la pandemia, también es fundamental para hacer frente al auge de la digitalización y otras tendencias que parecen irreversibles, mismas que con la colaboración de una consultoría constituyen retos para el futuro inmediato.

En este sentido, se puede mencionar que dependiendo de la empresa las oportunidades de inversión y beneficios otorgados son aspectos muy viables e importantes, ya que la consultoría incluye diversas actividades más allá que construir unos sobre otros donde las ofertas de consultoría dependen de la necesidad, es decir, la demanda de consultoría de mercado. Es por ello que, el presente estudio busca la manera de analizar el mercado ecuatoriano y las dimensiones en que se han visto afectadas ante los efectos de la pandemia del Covid-19, desarrollándose como una medida de recuperación de liquidez mediante la solicitud de asesorías profesionales.

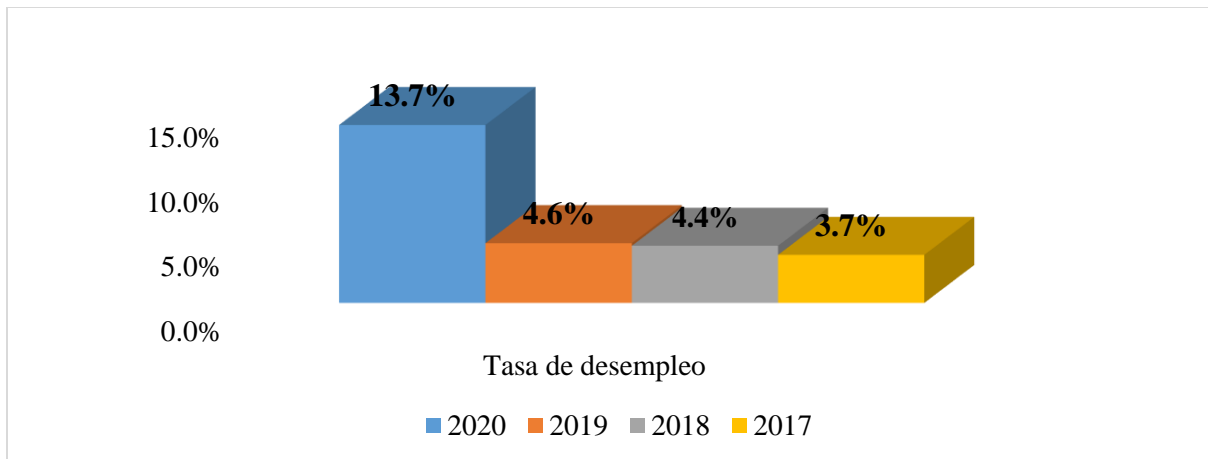
Lo antes mencionado guarda relación a lo sostenido por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2021) donde indica que en la actualidad, debido al escenario presentado por la pandemia de Covid-19, se ha generado una situación de incertidumbre económica en los sectores productivos del país, resultando en el desempleo de 477,412 ciudadanos y subempleo en más de 2,8 millones de personas, lo que representa el 13,7% (5,7% mujeres y 8,0% hombres) para desempleo y 33,2% en subempleo.

Además, para diciembre de 2020, el 51,1% de las personas con empleo se encontraban en la informalidad de la economía, lo que significa un descenso de 4,4% en la dinámica económica sectorial de mercado, y con ello, el incremento de la pobreza nacional, que para diciembre de 2020 se ubicaba en 32,4%, configurando un panorama socioeconómico, comercial y productivo de gran deficiencia para el desarrollo del país y la ciudadanía

El decrecimiento comercial y económico, según datos del Banco Central del Ecuador (2020), establece un descenso del 7,8% del PIB con respecto al mismo período de 2019, es decir, representa la mayor caída económica desde el año 2000, lo que ha impactado especialmente de manera directa sobre la economía social y solidaria de empresas, pequeñas y medianas y microempresas, que constituyen las organizaciones con mayor vulnerabilidad en la economía de mercado nacional.

Asimismo, según las proyecciones del BCE (2021), en el primer trimestre, el país incrementó sus actividades comerciales y económicas, las cuales tendrán un impacto hasta diciembre de 2021, del 6,3% del PIB, situación que debe ser aprovechada para el fomento y fortalecimiento de los sectores económicos y productivos en todos los niveles de incidencia empresarial. Debido al impacto económico que ha generado la pandemia por Covid-19 en el Ecuador, las pequeñas y medianas empresas y microempresas representan una solución a la actual crisis laboral, económica, social y política, considerando que, a través de ello, se promueve la reactivación económica, innovación y mejoramiento de la productividad nacional.

Asimismo, representan una salida económica al incremento del desempleo en el país, por lo que, los emprendimientos productivos nacidos desde la informalidad resultan un elemento fundamental para la reactivación económica y productiva, adecuándose y adaptándose a la nueva realidad del mercado y áreas comerciales de la economía ecuatoriana, aportando a la generación de empleo y dinamismo de la economía, especialmente desde las áreas comerciales de localidades no urbanas y rurales.

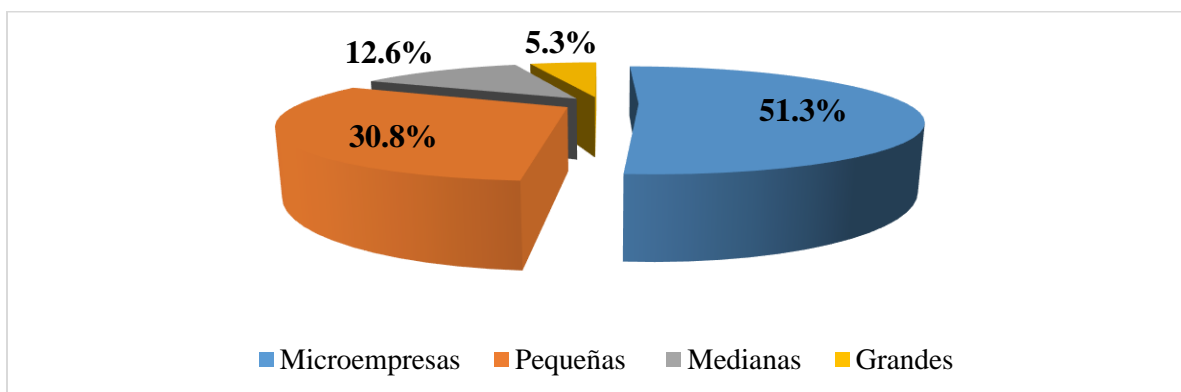


**Figura 1.** Índice de desempleo (2017 – 2020)

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU (2021).

Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022)

Es así, que estos emprendimientos productivos que se han implementado desde los sectores informales de la economía y segmentos micro empresariales nacidos de emprendimientos productivos generados de los índices de desempleo (13,7%) e informalidad (33,2%), necesitan una orientación, capacitación, asesoría y consultoría para el desarrollo de procesos administrativos y comerciales que los promuevan al crecimiento de sus actividades económicas de mercado. Con ello, se pretende motivar la reactivación económica, comercial y productiva, mediante un servicio de asesoría y consultoría para los sectores emergentes de la economía, y así aportar al desarrollo económico del país, superando las limitaciones y decrecimiento en el Ecuador.



**Figura 2.** Segmentación de sectores productivos: Microempresas, pequeñas, medianas, grandes

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU (2021).

Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022)

En consecuencia, el presente estudio se estructura sobre las bases de la innovación administrativa, considerando que el nuevo escenario mundial que ha cambiado las formas de trabajar y administrar los negocios necesita una adaptación y adecuación de las administraciones tradicionales o empíricas, a las nuevas formas actuales de gestión y organización empresarial, especialmente para los sectores emergentes de la economía que nacen del emprendimiento productivo.

Es así, que la consultoría destinada a la innovación administrativa y reactivación comercial del sector microempresarial se estructura sobre una amplia base de crecimiento y proliferación de estos sectores productivos, en aporte a la generación de empleo y dinámica comercial, con una estructura adaptada a las nuevas demandas y retos del mundo globalizado.

Por lo consiguiente, el desarrollo del plan de negocios para la creación de una empresa consultora administrativa – comercial busca impulsar el crecimiento y productividad de los sectores emergentes empresariales mencionados anteriormente, con ello buscando que la manera de llegar a permitir la generación de empleo, estructuración administrativa y comercial en el sector microempresarial y pyme a corto y mediano plazo innovando los procesos existentes, reaccionando de manera positiva a las posibilidades que da el gobierno y demás aspectos a impulsar a nivel local para afrontar los efectos negativos de la pandemia.

### **1.3. Formulación del problema**

En el desarrollo de la presente investigación, se formula la siguiente pregunta problema en relación al objeto central:

¿Cómo la implementación de una empresa de consultoría administrativa – comercial aportará al desarrollo microempresarial y pyme en la generación de empleo?

## **1.4. Sistematización del problema**

- ¿Cómo el desarrollo de un plan de negocios para la creación de una empresa consultora administrativa – comercial impulsará el crecimiento y productividad de los sectores emergentes empresariales?
- ¿Qué efectos tendría para la generación de empleo, estructuración administrativa y comercial en el sector microempresarial y pyme a corto y mediano plazo, la consultoría administrativa y comercial desde la innovación organizativa en el escenario actual?
- ¿Cómo las políticas públicas del Estado pueden ser aprovechadas para la reactivación económica del sector pyme y microempresarial en estructuración administrativa – comercial basado en una organización globalizada?

## **1.5. Objetivos de la investigación**

### **1.5.1. Objetivo general**

Elaborar un plan de negocios para desarrollo de una empresa de consultoría administrativa – comercial destinada al crecimiento estructural de los sectores microempresarial y pyme.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Realizar una revisión de la literatura basada en la incidencia del desarrollo administrativo – comercial para el crecimiento de la productividad en sectores microempresarial y pyme.
- Diseñar la incidencia económica del emprendimiento pyme y microempresarial en la generación de empleo y productividad con innovación administrativa y comercial adaptada a los cambios por pandemia Covid-19.
- Proponer un modelo de consultoría empresarial que impacte en el entorno administrativo – comercial de los sectores microempresarial y pyme, como clientes de la organización para el desarrollo de mercado y crecimiento empresarial estructurado.

## **1.6. Justificación**

El sistema económico ecuatoriano ha experimentado desequilibrios ante una crisis sistémica a causa de la pandemia del Covid-19, de la que no escapan ni el sector macro o micro empresarial por “dificultades de acceso a insumos, reducción o falta de mano de obra calificada, difícil acceso a financiamiento y procesos productivos que no logran ajustarse al corto plazo emergencias y operarse de forma remota o automatizarse” (Useche, Vásquez, Salazar, & Ordoñez, 2021, pág. 4).

Por otro lado, un gran número de PYMES operan en el sector informal, debido a costosos trámites de formalización que dificultan el desarrollo de emprendimientos en el país. Ante ello que acompañar el crecimiento mediante una asesoría profesional en las áreas críticas permitirá obtener una perspectiva general del negocio y centrarse en los pasos necesarios para que la idea de negocio tenga éxito. Aunque un plan de negocios cambiará con el tiempo a medida que se desarrolle el negocio, es un primer paso necesario que todos los empresarios deberían considerar hacer.

En consecuencia, el presente estudio se justifica ante los vigentes efectos socioeconómicos de la pandemia de Covid-19, que en Ecuador ha generado pérdidas de empleo y decrecimiento económico y productivo. Con ello, el emprendimiento que incide en el desarrollo de organizaciones con enfoque Pymes, buscan aportar a la generación de empleo y reactivación de la economía y mercado nacional.

Por tanto, la empresa de consultoría administrativa y comercial justifica su creación, considerando que beneficiará a las organizaciones Pymes como parte de los sectores emergentes para el desarrollo de una gestión administrativa adaptada al nuevo escenario económico y de mercado, donde el distanciamiento social y la interacción comercial ha cambiado drásticamente. Por tal razón, la consultoría pretende aportar una estructuración innovadora y globalizada para la administración de estas organizaciones y así, promover la reactivación de la economía ecuatoriana.

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 Vicentr Rocafuerte, 2021).

En este sentido, 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 y comercial, 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.

### **1.7. Delimitación**

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 consultoría administrativa empresarial, especializada en asuntos laborales, comerciales y administrativos para el sector microempresarial y pyme.

El presente proyecto está orientado al desarrollo y la tendencia del actual mercado tras pandemia por Covid-19, para mejorar la competitividad a través de la formulación de estrategias en 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*

<b>Categoría</b>	<b>Delimitación</b>
<b>Sector</b>	Privado
<b>Área Tema</b>	Administrativo – Comercial
<b>Problema</b>	Plan de negocios para desarrollo de una consultoría destinada a la innovación administrativa y reactivación comercial tras pandemia por Covid-19.
<b>Aspecto circunstancial</b>	¿Cómo la implementación de una empresa de consultoría administrativa – comercial aportará al desarrollo microempresarial y pyme en la generación de empleo?
<b>Espacial</b>	Evaluación de procesos administrativos – comerciales
<b>Temporal</b>	Origen interno – Guayaquil
<b>Lugar</b>	2021
	Guayaquil, Guayas

Fuente: Observación directa al sector emprendedor de la ciudad de Guayaquil

Elaborado por Anchundia & Quishpe (2022)

### **1.8. Idea a defender**

El diseño e implementación de un plan de negocios para el desarrollo de una empresa de consultoría administrativa empresarial, beneficiará a la competitividad y productividad del sector microempresarial y pyme de la ciudad de Guayaquil.

### **1.9. Identificación de las variables**

Para el desarrollo de la investigación se parte de la identificación de dos variables, mismas que se describen a continuación:

- Variable dependiente: Demanda de asesorías y consultorías profesionales
- Variable independiente: Diseño e implementación de una consultoría administrativa empresarial.

En base a éstas variables el presente estudio procura ejecutar un análisis cuantitativo-descriptivo sobre la viabilidad de llevar a cabo un plan de negocios hacia el desarrollo de una consultoría y prospectar el comportamiento de la rentabilidad en el corto, así como al largo plazo.



### 1.10. Línea de investigación

La línea de investigación para ejecutar el plan de negocios se apega a la siguiente orientación académica impartida por la ULVR, esta es (Véase Tabla 2):

**Tabla 2.**

*Línea de investigación*

<b>Dominio</b>	<b>Línea institucional</b>	<b>Líneas de Facultad</b>
Dominio 1.		
Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.	Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.	Desarrollo empresarial y del talento humano

Fuente: Universidad Laica Vicente Rocafuerte (2022).

## **CAPÍTULO II**

### **2.1. Marco teórico**

El objeto de la asesoría administrativa empresarial es el elemento sobre la cual recae, es decir, la existencia de un negocio real proyectado hacia el crecimiento, mediante procesos definidos.

Contreras & Uribe (2019) mencionan que la planificación interna del sector PYME siempre debe referirse a negocios legalmente constituidos, siendo así, se descartan todas las acciones de elusión y de evasión que estén correctamente inscritas y reguladas. Finalmente, el objeto de la administración empresarial está basado en el marco legal que asegura que todas las acciones institucionales se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias en base a procesos administrativos, internos y externos con que daba cumplir la entidad.

Su procedimiento se rige por actos lícitos administrativos, concatenados entre sí, en el orden más adecuado de tal manera que se pueda lograr la finalidad de la planificación de los procesos internos de la entidad. Siendo el objetivo del proceso de la planificación de funciones, laborales y comerciales, por lo que, es necesario apoyarse en todos los instrumentos de análisis, métodos y modelos proporcionados por las ciencias administrativas en los siguientes apartados.

### **2.2. Marco teórico referencial**

Los elementos teóricos que surgen como parte de la literatura referencial para la investigación, se determinan en los componentes de la administración empresarial, que deben gravitar alrededor de las funciones laborales y comerciales, y que entre ellos se encuentran:

#### **2.2.1. Asesorías de administración empresarial**

Cuando se producen grandes cambios organizativos, de procedimiento o tecnológicos, el impacto se siente en todos los niveles de una empresa. Por lo que resulta importante caracterizar con la dirección y el liderazgo la manera de conducir la fuerza laboral altamente motivada y

productiva, procesos optimizados, flujos de trabajo automatizados, ahorro de costos y un camino sólido hacia la innovación para guiar a la organización hacia el futuro.

Álvarez & Jiménez (2020) mencionan que las asesorías de administración empresarial, son un elemento importante para el desarrollo y expansión del sector empresarial y productivo nacional, razón por lo cual, para poder desarrollar las fundamentaciones referenciales de investigación se requiere abordar e identificar que empresas han contratado asesorías empresariales, o conociendo los motivos por los cuales no han contratado asesorías profesionales, y para ello, se debe identificar los mayores inconvenientes que han encontrado las empresas con los asesores actuales, en su evaluación de la calidad de las asesorías que han recibido las empresas.

Por lo tanto, debe determinar los medios publicitarios que consultan las empresas para obtener información de los servicios de asesorías e identificar las firmas de consultoría o consultores independientes que ofrecen el servicio de asesorías integrales, estimando qué empresas están dispuestas a acceder a los servicios de asesorías integrales como medio para proveerse de los servicios de asesorías profesionales en las áreas requeridas en la empresa y estimar el valor promedio por hora que pagarían por asesorías profesionales y además las horas promedio mensuales que requieren las empresas para tener una efectiva asesoría en cada una de las áreas (Fernández, Gómez, & Caldas, 2019).

En consecuencia, se puede sostener que, para operar con eficacia, cada empresa necesita dirección, organización, estrategia e innovación y esto va a permitirle crecer, desarrollarse y competir con otros negocios a través de una gestión que asegure que las cosas se hagan bien.

#### **2.2.1.1. Importancia de los servicios de asesorías administrativas**

Todos los negocios se ejecutan de acuerdo con ciertos procesos y estrategias. A veces, estos se vuelven obsoletos, redundantes e ineficaces: aquí es donde entran los consultores de gestión

administrativa. Ante ello, las empresas emplean empresas de consultoría para analizar sus procesos y operaciones comerciales actuales, también evalúan las tendencias del mercado y desarrollan una comprensión de lo que están haciendo los competidores de la empresa.

A medida que la marea del entorno económico actual sube, las empresas deben adaptarse a los altibajos encontrando formas relevantes. Para llevar a una empresa a la cima, se debe asegurar de que el negocio se destaque, ajuste las operaciones y aumente las ganancias de manera rentable. Muchas empresas luchan por mantenerse a la vanguardia en la feroz competencia; las operaciones de manejo del día a día hacen que la administración esté ocupada. Ahí es cuando se necesita consultoría profesional para la empresa y un consultor experimentado no solo puede superar los desafíos, sino que también puede ayudar a hacer crecer el negocio (School of Business London, 2020).

Respecto a ello, Díaz (2017) afirma que tras todo este análisis empresarial, asesoran sobre cómo la empresa puede mejorar su rendimiento (es decir, la calidad de su trabajo) y proponen soluciones para mejorar su productividad (la cantidad de trabajo que logran realizar).

Además, la asesoría dentro de los emprendimientos permite jugar un papel bastante activo para la implementación de nuevos proyectos e iniciativas en los sectores que se encuentran necesitados de un impulso o ayuda por parte de profesionales. En este sentido, es comprensible que los consultores administrativos sean para los fines de negocios, profesionales lógicos, flexibles y con excelentes habilidades analíticas.

#### **2.2.2.2. Uso y especificaciones de los servicios de asesoría administrativa**

Respecto al uso y especificaciones de los servicios de asesoría administrativa se puede notar que es una práctica que ayuda a las organizaciones que en el caso de estudio buscan impulsar su crecimiento comercial, en torno a ello se debe garantizar la correcta realización de las tareas

generales de oficina en tiempo y forma. Es aquí donde los consultores administrativos ayudan a las empresas a operar con eficacia y permitiendo alcanzar los objetivos planteados para su buen funcionamiento.

“Estas deben estar basados en los principios de las políticas administrativas para la definición de funciones laborales y comerciales que especifican todos los procesos que debe llevar la empresa internamente” (Portillo, Saavedra, & Escalada, 2021).

Por ello, este servicio aportará soluciones oportunas en el desarrollo de sus procesos empresariales para la toma de decisiones a tiempo; para lo cual ofrecerá:

- Solución a problemas de formación y capacitación tanto de operarios como de los empresarios para que afronten los nuevos retos que le exige el tener que desempeñarse en un sistema que pretende alcanzar un proceso administrativo definido.
- Apoyo a nivel gerencial, debido a que no cuenta con herramientas prácticas, especialmente en el manejo de las áreas de laborales y comerciales, que permitan un efectivo proceso de toma de decisiones que les dé la oportunidad de aprovechar las ventajas que tenga el estar en determinado sistema de producción.
- Apoyo a nivel de mercados, requiere realizar un diagnóstico e investigación de nichos de mercado efectivos a nivel de los exportadores o de conocimiento del mercado local para competir con los productos que son importados de menor precio y/o mayor calidad, que incitan al consumidor a preferirlos
- Desconocimiento de las oportunidades de financiación que está ofreciendo el mercado, así como de garantías a través de las políticas públicas de incentivo para el sector PYME (Sánchez-Bustamante & Lugones, 2020).

Por tanto, es imprescindible que dentro de la asesoría profesional a nivel administrativo se tome en cuenta cada uno de los puntos detallados para brindar una buena ayuda a aquellos emprendimientos que necesitan ser impulsados y tener las guías necesarias para la toma de decisiones.

### **2.2.2.3. Atributos diferenciadores de un servicio de asesoría administrativa**

Básicamente un servicio de asesoría tributaria debería diferenciarse en el hecho de ser una propuesta que ofrece el servicio de asesorías y consultorías integrales con especialistas en cada área. Esto presenta una propuesta para aumentar su desarrollo empresarial de las PYME, por consiguiente se pretende abordar desde la perspectiva del plan de negocios los beneficios que representa para las empresas disponer de un grupo de asesores y consultores profesionales, así como determinar por medio de un trabajo de campo el interés que existe por parte de los empresarios de adoptar el desarrollo como estrategia para mejorar su participación en el mercado (Albarracín & Forero, 2021).

Entre los atributos o factores diferenciadores que posee un servicio de asesoría administrativa están:

- Hacen de la comprensión del negocio de sus clientes y de los problemas específicos su primera prioridad: Claramente, comprender el negocio de un cliente y brindar el asesoramiento adecuado basado en esa comprensión es la piedra angular de una buena consultoría de gestión.
- Ofrecen una gama de posibles soluciones en lugar de opciones o direcciones singulares: Un buen consultor administrativo ayudará a resolver los problemas proporcionando una serie de opciones y detallando los pros y los contras de cada una.

- Ven el mundo en escala de grises: La capacidad de ver en escala de grises significa la capacidad de aconsejarle sobre los matices que pueden marcar la diferencia entre lo bueno y lo excelente. De esta manera, trabajar con consultores experimentados ofrece algunos beneficios significativos, y esta suele ser una buena razón para buscar una pequeña o mediana empresa en la que pueda trabajar directamente con un socio.
- Pueden traducir la teoría a la realidad: Las consultas de gestión son algo reconocidas por ser muy buenas en la facturación del tiempo y la creación de informes, pero no en la entrega de resultados medibles. Para ser justos, los buenos hacen ambas cosas bien. La teoría y el diseño conceptual son increíblemente poderosos, pero solo si realmente puedes ejecutarlos.
- Buscan oportunidades para ayudar al negocio más allá del compromiso: Un buen consultor tendrá una amplia red de clientes y socios, utilizará esas relaciones como un catalizador para ayudar a que su negocio prospere. Ya sea que se trate de presentarle a un cliente potencial, un socio o una contratación clave, un buen consultor comprende su negocio y sus necesidades de una manera que pocos lo hacen y lo ayudará a conectarse con relaciones beneficiosas para todos que pueden impulsar el rendimiento y el crecimiento.
- Se preocupan más por los resultados que por el proceso: La consultoría administrativa se destaca por agregar valor cuando su socio consultor pone sus intereses por encima de los suyos y trabaja para lograr resultados de desempeño en lugar de un compromiso de tiempo (Bellefeuille, 2020).

En este sentido, la diferencia que pueda mostrar una entidad dedicada a la asesoría profesional de negocios va a permitir incrementar la confianza dentro de los usuarios que buscan impulsar sus negocios mediante la ayuda externa como una base para asegurar la continuidad de sus operaciones y el reconocimiento de la marca desde el lugar o territorio en que se desenvuelve.

### **2.2.2. Plan de negocios**

Un plan de negocios explica exactamente cuál es el producto o servicio y por qué la gente quiere comprarlo, además de cómo abordará los riesgos ambientales y de mercado. Puede ayudar a aclarar lo que se quiere lograr y planificar exactamente cómo se alcanzará esos objetivos. Esto, a su vez, puede ayudar a motivar al equipo de trabajo, promover el negocio y tomar decisiones claves.

Camelo (2015) menciona que “... también sirve como una importante herramienta de comunicación para posibles inversionistas y prestamistas. Lo que permitirá articular su estado financiero actual, cualquier fuente de ingresos y cómo planea cumplir con las proyecciones de ingresos” (pág. 41).

Cabe destacar que un plan de negocios no es obligatorio, pero a menudo es esencial si se está pensando en buscar financiación para una empresa. En relación a lo indicado, Weinberger (2017) sostiene que es un documento estratégico que resume los planes que tiene para un negocio. Adicionalmente, Chiavenato (2009) autor del libro Comportamiento Organizacional indica que:

El plan de negocios también es para los demás, una ayuda a los posibles inversores, prestamistas o proveedores para comprender cómo se utilizará el dinero. Deben convencerse de que están preparados y tienen la experiencia suficiente para tener éxito, así también demostrarles que tienen la energía y la dedicación para crear un plan detallado y las habilidades de comunicación para escribirlo y presentarlo (pág. 5).

Es así que el plan de negocio se va a abordar como un documento y un estudio que examina la viabilidad y si existe un mercado para el producto o servicio que se estima ofrecer dentro de una localidad. Además, la elaboración de un plan de negocios también obliga a tomar ciertas decisiones y ayuda a evitar pasar por alto cualquier tema importante, donde los bancos y financiadores a menudo solicitan un plan de negocios antes de otorgar un préstamo o invertir en un negocio.



### **2.2.2.1. Importancia del plan de negocio**

El plan de negocios es el producto de un pensamiento estratégico o proceso de planificación donde la dirección estratégica desarrollada en ese proceso puede luego comunicarse en forma de un plan de negocios a los prestamistas, inversionistas potenciales y asociados dentro de su empresa.

Ante ello el Banco Pichincha (2020) expone que el desarrollo de una dirección estratégica es un paso crítico para su empresa. Por lo tanto, le permite a la empresa aprovechar el conocimiento y la competencia del equipo gerencial, personal y asesores para desarrollar una dirección estratégica para la organización que lo llevará a su mejor oportunidad de éxito. Esto da la oportunidad de utilizar el equipo de asesoramiento que se ha creado. Según Miñarro (2022), la importancia de un plan de negocio se debe a que:

- El plan establece una estrategia en conjunto a un plan de acción para los próximos uno a tres años y en ocasiones para más periodos.
- Como parte del proceso, establece objetivos concretos y planifica cómo se alcanzará.
- Escribir un plan de negocios ayuda a enfocar y desarrollar ideas. Se identifican prioridades. Se eliminan las no prioritarias, lo que ahorra un tiempo precioso.
- Poner el plan por escrito facilita la detección de lagunas en las que tiene más que hacer.
- Una vez escrito, el plan es un punto de referencia para el desempeño del negocio.
- Al involucrar a los empleados en el proceso completo de planificación, continúa construyendo un equipo exitoso y comprometido.

En todo caso, un plan de negocios bien escrito dentro del actual proyecto figura como una herramienta importante porque brinda a los empresarios y propietarios de pequeñas empresas, así

como a sus empleados, la capacidad de establecer sus objetivos y realizar un seguimiento de su progreso a medida que su negocio comienza a crecer.

### 2.2.2.2. Ventajas y desventajas que posee el plan de negocios

Respecto a lo revisado en puntos anteriores, un plan de negocios se utiliza para ayudar a administrar una organización al establecer ambiciones, cómo se lograrán y exactamente cuándo. En este caso de estudio, el plan también ayuda a resumir de qué se trata el negocio, por qué existe y hacia dónde llegará. Ante ello existen una serie de ventajas y desventajas al llevar a cabo un plan de negocios, resulta conveniente conocerlos como un punto clave de referencia para inversores, socios, empleados y gerencia para medir el progreso con respecto a los objetivos.

**Tabla 3.**

#### *Ventajas y desventajas del plan de negocio*

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Aumentar sus recursos y existencias	Escasez de efectivo: es posible que deba pedir dinero prestado para cubrir los costos de expansión, por ejemplo, comprar nuevas instalaciones o equipos
Generar más ventas y ganancias	Calidad comprometida: aumentar la producción puede conducir a una disminución de la calidad, lo que puede conducir a la pérdida de clientes o ventas
Llegar a nuevos clientes o mercados	Pérdida de control: a medida que crece su negocio, es posible que deba delegar tareas de administración o dividir las cargas de trabajo entre diferentes ubicaciones
Poner más dinero de nuevo en su negocio	Mayores requisitos de capital: una empresa más grande significa una fuerza laboral más grande, más instalaciones o equipos, y más inversión
Influir en el precio de mercado	Aumento de la rotación del personal; por ejemplo, si al personal se le asigna trabajo adicional, su moral podría caer, su productividad podría disminuir o podrían dejar su negocio
Reducir los riesgos externos (por ejemplo, de la competencia, el mercado o los cambios tecnológicos)	El plan se vuelve obsoleto en breve debido a cambios en el entorno comercial o nuevos aprendizajes. Por lo tanto, debe mantenerlo vivo y revisarlo al menos trimestralmente.

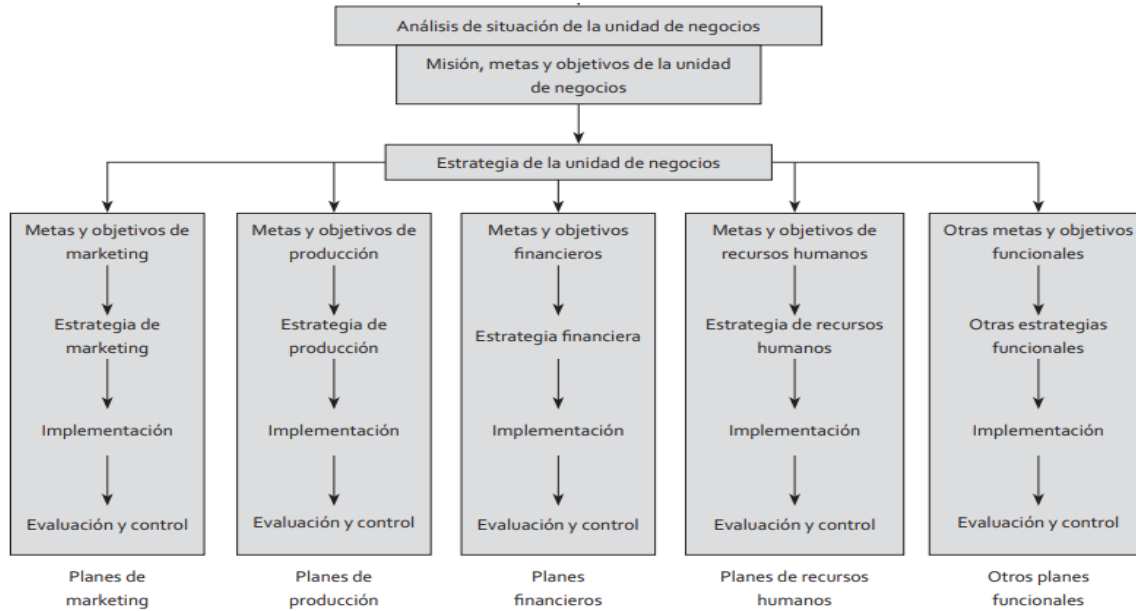
*Nota.* La tabla 3 describe las ventajas y desventajas presentes en un plan de negocio.

Fuente: Sinha (2022).

Por tanto, un buen plan de negocios puede cambiar las reglas del juego para las nuevas empresas que buscan recaudar fondos para crecer y escalar. Sin embargo, no solo las empresas nuevas se benefician enormemente de un plan de negocios. Las empresas bien establecidas y los grandes conglomerados también necesitan modificar sus planes comerciales para adaptarse a los nuevos entornos comerciales y los cambios impredecibles del mercado que es lo que persigue la investigación.

### 2.2.2.3. Plan de negocios y sus etapas

Crear un plan de negocios no es tarea fácil. Se puede simplificar y hacer más efectivo trabajando con un asesor. En última instancia, poner sus pensamientos por escrito resultará invaluable para obtener financiamiento inicial y, por lo tanto, el éxito futuro potencial de su empresa. Por ende, el plan de negocios cuenta de varias etapas, estas son:



**Figura 3.** Partes del plan de negocios  
Fuente: Weinberger (2017).

### 2.2.3. Análisis situacional

Analizar un negocio y los factores que impactan sus operaciones puede ayudar a descubrir sus fortalezas y áreas de mejora. Si se está buscando desarrollar una estrategia de marketing, explorar oportunidades de crecimiento o examinar el comportamiento del cliente, realizar un análisis de la situación puede ser una solución valiosa.

Según Bravo, Valenzuela, Ramos & Tejada (2019) un análisis situacional es una evaluación de los factores internos y externos de una empresa. Si bien una empresa puede controlar los factores internos, como los costos, normalmente no puede influir en los factores externos, como las políticas gubernamentales. En este contexto, el análisis de la situación permite utilizar la

investigación de mercado para evaluar el crecimiento proyectado, definir clientes potenciales y evaluar las actividades de la competencia. Su propósito es mostrar la posición de mercado de un negocio, producto o servicio y delinear la probabilidad de éxito comercial en un entorno.

Por lo tanto, completar un análisis de la situación es una actividad esencial en casi todos los planes de negocios y es importante que se lo revise periódicamente, así se destaca lo siguiente:

Hay tres métodos que se utilizan normalmente para completar un análisis situacional, a saber, el análisis 5Cs, el análisis DAFO y el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Entre ellos, el análisis FODA es el método más popular utilizado por varias empresas (Cárdenas, 2021).

Al realizar un análisis de la situación, se deben considerar ciertos factores. En cualquier ejemplo de análisis de situación, los factores más utilizados son:

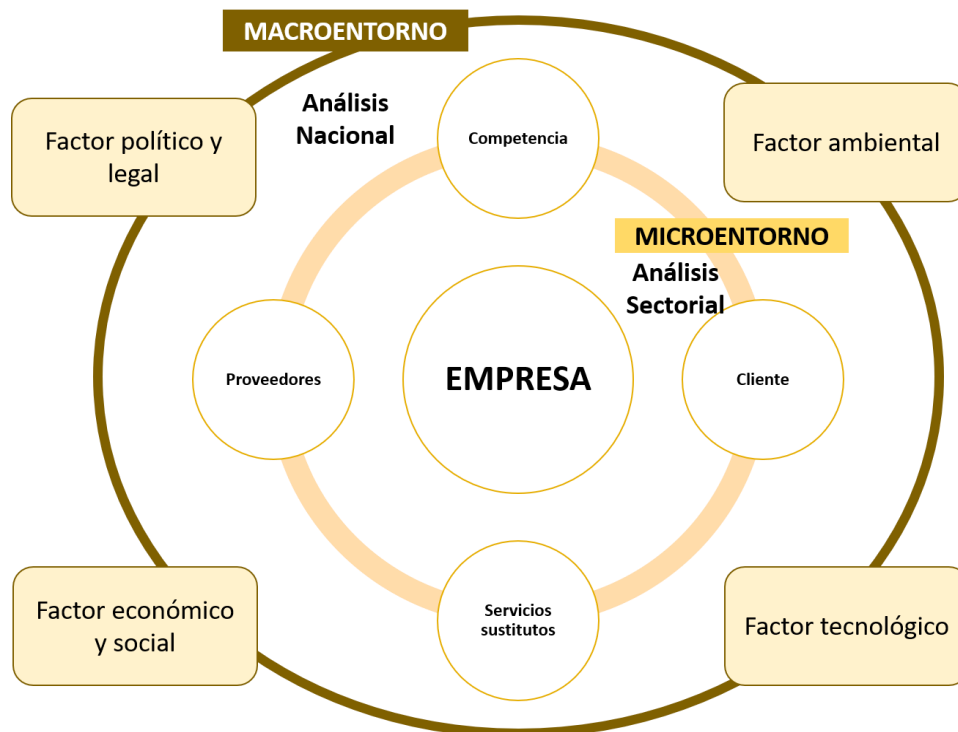
- Situación competitiva: analice a sus competidores en el negocio y descubra sus ventajas competitivas.
- Situación distributiva: este factor se centra en cómo se entrega su producto o servicio en el mercado. Le ayuda a revisar su distribución a través de distribuidores y otros intermediarios.
- Situación del producto: identifique y determine su producto principal y también los productos o servicios de apoyo. Vea sus productos y servicios por separado para determinar cómo se relaciona cada uno con las necesidades de los clientes objetivo.
- Factores ambientales: estos factores determinan las causas ambientales internas y externas, que pueden inducir un impacto social, lógico o económico en el desempeño de su negocio.

- Análisis de oportunidades y amenazas: aquí puede realizar un análisis DAFO para determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que puede utilizar para mejorar el rendimiento de su negocio (Blanco, Ganduglia, & Rodríguez, 2018).

El análisis situacional en el proyecto permitirá comprender el macro y micro entorno geográfico en que se desenvuelve la consultora, determinar los escenarios de conflicto externo y la manera de contribuir con estrategias sólidas un mejor comportamiento comercial de una entidad tras la identificación temprana de situaciones de conflicto.

### 2.2.3.1. Análisis PESTEL

Hay muchas herramientas que pueden ayudar a realizar un análisis; uno de los cuales es un PESTLE. El contexto más amplio en el que opera un negocio juega un papel fundamental en el rendimiento del negocio, pero sin que se investigue manualmente el mercado, los factores externos tienen el potencial de causar daño a sus objetivos comerciales.



**Figura 4.** Entorno del análisis PESTEL  
Fuente: Betancourt (2018).

Dicho método de acuerdo con Torres (2019), inicialmente se creó como una herramienta de escaneo ambiental para empresas y ayudar a los dueños de negocios a ver el panorama general. Esto se debe a que cada letra representa un factor externo que puede influir en su negocio. Cada una de las siglas representa el acrónimo de diversos factores, mismas que son desarrolladas a continuación:

- P significa político. Cubre todos los factores políticos que pueden afectar el negocio, incluida la política gubernamental que influye, provoca cambios o aborda problemas en los negocios y la sociedad.
- E significa económico. Toma en cuenta la economía y cómo podría afectar el negocio, incluye inflación, desempleo, tipos de cambio, salario mínimo y tasas de interés. El estado de la economía tiene un gran impacto en un negocio, por lo que puede ser un factor integral en la toma de decisiones comerciales.
- S significa factores sociológicos, que son cosas que impactan en la sociedad y las normas sociales. Estos alteran las expectativas sociales que cambian el comportamiento de la sociedad y con ello factores como el crecimiento de la población, la conciencia de la salud, las actitudes profesionales, la salud y la seguridad pueden cambiar las normas sociales, lo que puede tener un efecto dominó en su negocio.
- T significa tecnológico. La tecnología está transformando la sociedad a un ritmo vertiginoso que, a su vez, obliga a las empresas a innovar. Además de la innovación, los avances tecnológicos impactan en otras áreas de PESTLE (como los factores económicos).
- L significa legal. Los factores legales son cambios legislativos que podrían hacer que modifique sus procedimientos para cumplir con los nuevos requisitos legales. Esto podría incluir leyes de impuestos, empleo, licencias, importación y exportación.

- A significa factores ambientales. Estos se están convirtiendo en un área cada vez más influyente en los negocios, debido a las tendencias sociológicas de una vida más ecológica y una mayor presión para reducir la tasa de calentamiento global (Martín, 2017, pág. 1).

Cuando se considera cada categoría, se puede crear una imagen completa de los factores externos que pueden influir en un negocio como es en el caso de los emprendimientos afectados por el Covid-19. En este sentido, se puede usar en cualquiera de los factores del análisis PESTEL para determinar el contexto externo de operación que tienen dichos negocios. Sin embargo, diferentes sectores pueden otorgar mayor peso a diferentes categorías debido a la diferente naturaleza de las empresas, pero todos los sectores pueden beneficiarse del uso de la herramienta para informar decisiones comerciales clave.

#### **2.2.3.2. Las 5 fuerzas de Porter**

De acuerdo con el portal Financial Analyst (2019) el marco de las Cinco Fuerzas de Michael Porter se desarrolló en 1979 como una herramienta simple, pero poderosa y con visión de futuro para comprender la competitividad de cualquier entorno empresarial. Porter reconoció rápidamente que la mayoría de las organizaciones vigilan de cerca a sus rivales, pero también las alentó a mirar más allá de las acciones de sus competidores. Así, identificó cinco fuerzas que componen el entorno competitivo:

- Barreras de entrada: la dificultad para participar en la industria como vendedor.
- Poder del comprador: la influencia que tienen los compradores para poder negociar precios más bajos.
- Poder del proveedor: la capacidad de los proveedores de una empresa para aumentar los precios de sus insumos (por ejemplo, materias primas para el inventario).

- Amenaza de sustitutos: la facilidad con la que se puede reemplazar un determinado producto/servicio, generalmente con una variación más económica.
- Rivalidad competitiva: la intensidad de la competencia dentro de la industria, es decir, el número de participantes y los tipos de cada uno (Donawa & Morales, 2018).

En consecuencia, una vez que el estratega corporativo ha evaluado estas fuerzas, puede identificar las fortalezas y debilidades de la propia empresa y actuar en consecuencia para presentar la mejor defensa contra los ataques de la competencia.

#### **2.2.3.4. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)**

EFE Matrix (matriz de evaluación de factores externos) es una herramienta utilizada para la gestión y el análisis estratégico creada por Fred R. David. En virtud a ello, Sliwa (2020) expone que esta herramienta está muy relacionada con el análisis FODA/TOWS, así como con el análisis PESTEL. Sirve para identificar los principales factores que afectan al negocio en el entorno externo, tales como: político, económico, social, legal, etc. Esta matriz describe y prioriza las principales amenazas y oportunidades que enfrenta el negocio.

Según las revisiones bibliográficas, dicha matriz generalmente se utiliza como el primer paso para crear un análisis FODA completo, ya que tiene como objetivo reducir o amplificar los efectos de los factores externos, según el impacto que tengan en la empresa. La matriz EFE es complementaria a la EFI (Evaluación de Factores Internos) que se enfoca en analizar los factores internos que afectan el negocio. En otras palabras, muestra las fortalezas y debilidades de las empresas y cómo estas afectan su desempeño (Salazar & Terán, 2015).



**Tabla 4.***Matriz EFE*

<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Posible alianza con empresa del sector	0,1	3	0,30
Problemas económicos de la competencia	0,1	4	0,40
Posibilidad de solicitar ayudas públicas	0,09	4	0,36
Incremento de las ventas por internet	0,1	4	0,40
Nuevas urbanizaciones en la zona	0,05	3	0,15
<b>Subtotal OPORTUNIDADES</b>			<b>1,61</b>
<b>AMENAZAS</b>			
El negocio está ubicado en zona de poca población	0,15	2	0,30
No comercializo a través de internet	0,11	2	0,22
Atraso en I+D+I	0,09	2	0,18
No utilizo internet como estrategia empresarial	0,12	1	0,12
Producción u oferta de servicios poco diversificada	0,09	1	0,09
<b>Subtotal AMENAZAS</b>			<b>0,91</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,52</b>

*Nota.* En la tabla 4 se muestran los factores de la matriz EFE.

Fuente: Rivas & Sengés (2019, pág. 24).

### **2.2.3.5. Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)**

La matriz de evaluación de factores internos (IFE) es una herramienta de estrategia utilizada para evaluar el entorno interno de la empresa y revelar sus fortalezas y debilidades. Las matrices de evaluación de factores internos y externos han sido introducidas por Fred R. David en su libro *Gestión estratégica*. Según el autor, ambas herramientas se utilizan para resumir la información obtenida de los análisis del entorno externo e interno de la empresa (David, 2013).

Las fortalezas y debilidades se utilizan como factores internos clave en la evaluación. Al buscar las fortalezas, hay que preguntarse qué se hace mejor o qué se tiene más valioso que las competidores. En caso de las debilidades, preguntarse qué áreas de la empresa podría mejorar y al menos ponerse al día con los competidores. La regla general es identificar tantos factores internos clave como sea posible.

La Matriz IFE junto con la matriz EFE es una herramienta de formulación de estrategias que se puede utilizar para evaluar cómo se está desempeñando una empresa con respecto a las fortalezas y debilidades internas identificadas de una empresa. El método de matriz IFE se relaciona conceptualmente con el método de Cuadro de Mando Integral en algunos aspectos (Maxipedia, 2017).

**Tabla 5.** Matriz EFI

<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Personal cualificado	0,07	3	0,21
Buen servicio de atención al cliente	0,1	4	0,40
Buenos canales de distribución	0,08	4	0,32
Buena situación financiera	0,15	4	0,60
Los trabajadores de la empresa están motivados	0,05	3	0,15
<b>Subtotal OPORTUNIDADES</b>			1,68
<b>DEBILIDADES</b>			
El negocio está ubicado en zona de poca población	0,25	1	0,25
No comercializo a través de internet	0,05	2	0,10
Atraso en I+D+I	0,1	2	0,20
No utilizo internet como estrategia empresarial	0,05	1	0,05
Producción u oferta de servicios poco diversificada	0,1	1	0,10
<b>Subtotal AMENAZAS</b>			0,70
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		2,38

*Nota.* En la tabla 5 se muestran los factores de la matriz EFI.

Fuente: Rivas & Sengés (2019, pág. 23).

### 2.2.3.6. Análisis FODA

Para que una empresa tenga éxito, deben comprenderse sus fortalezas y debilidades en su entorno. Un análisis FODA es una de las herramientas más comunes que utilizan las empresas para analizar su condición actual y posicionarse para el futuro. A menudo se utiliza como parte de un proceso de planificación estratégica, así como para evaluar proyectos o partes de una organización.

Según Oña & Vega (2018), el análisis FODA ayuda a ver cómo se destaca en el mercado, cómo puede crecer como empresa y dónde es vulnerable. Esta herramienta fácil de usar también ayuda a identificar las oportunidades de la empresa y las amenazas a las que se enfrenta. El proceso tiene

en cuenta los factores internos y externos que la empresa debe afrontar, en cuanto a las fortalezas y debilidades a menudo son internas de la organización, mientras que las oportunidades y amenazas generalmente se relacionan con factores externos.

Por esta razón, Espinoza (2013) afirma que el análisis DAFO a veces se denomina análisis interno-externo y la matriz FODA a veces se denomina matriz IE. Lo que hace que el FODA sea particularmente poderoso es que, con un poco de reflexión, puede ayudar a descubrir oportunidades que está bien ubicado para explotar. Al comprender las debilidades del negocio, puede administrar y eliminar amenazas que, de otro modo, podrían tomarlo por sorpresa.



**Figura 5.** Análisis FODA  
Fuente: Fundamentos del marketing (2021)

Al utilizar el marco FODA dentro de las PYMES permitirá generar una autoevaluación y de los competidores, ello va a contribuir al desarrollo y diseño de una estrategia que ayude a distinguirse de los competidores existentes en el mercado.

#### **2.2.4. Plan de marketing**

Un plan de marketing es un componente central de un plan de negocios. Se relaciona específicamente con la comercialización de un producto o servicio en particular y describe:

- Un objetivo general de marketing.
- Una amplia estrategia de marketing.
- El detalle táctico relacionado con actividades de marketing específicas.
- Los diversos costos asociados con estas actividades.
- Los encargados de realizar estas actividades por su nombre (Gleeson, 2020, pág. 1).

Proaño & Luna (2015) indican que el punto de partida de cualquier plan de marketing es un análisis del contexto estratégico, ya que un objetivo típico de la mayoría de los planes es promover un bien o servicio de la manera más eficaz posible. Una evaluación de la empresa, su entorno y sus clientes ayuda a garantizar que el autor del plan obtenga una visión holística del contexto más amplio. A su vez, esto les ayuda a concentrar sus energías y recursos en consecuencia. Esto es particularmente importante dado que la mayoría de los gerentes de marketing estarán sujetos a esa restricción demasiado familiar: recursos limitados (invariablemente financieros).

En efecto, se produce un plan de marketing para garantizar que los recursos limitados se asignen a actividades que probablemente brinden el máximo rendimiento. Una evaluación del contexto incluirá el análisis de factores tanto internos como externos. Hay una serie de marcos y herramientas diseñados para ayudarlo con esto:

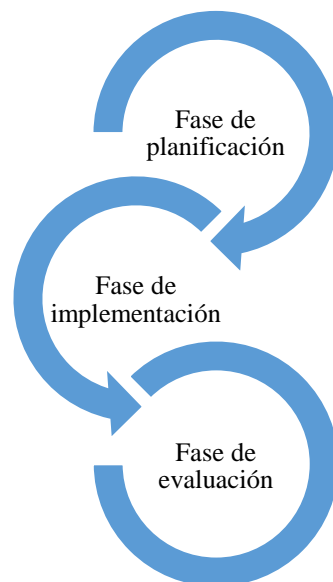
- Un análisis FODA lo obliga a considerar las Fortalezas y Debilidades internas junto con las Oportunidades y Amenazas externas.

- Las cinco fuerzas de Porter es un marco diseñado para ayudarlo a considerar el contexto competitivo y ambiental más amplio.
- También es vital que tenga un conocimiento profundo de sus clientes; observe si existen segmentos dentro de su amplio grupo de clientes que puedan ser atendidos de manera rentable utilizando actividades de marketing específicas y dirigidas (Gutiérrez & Restrepo, 2017, págs. 17-27).

Luego de un análisis de condiciones más amplias, se puede implementar una estrategia de marketing. Esta estrategia debe incluir aspectos financieros para que todas las actividades puedan evaluarse en el contexto de su costo como parte del presupuesto general de marketing.

#### **2.2.4.1. Fases del proceso de marketing**

El proceso de marketing estratégico define cómo actúa la organización para lograr la dirección estratégica que se ha fijado. Se trata de crear cuidadosamente los elementos de la mezcla de marketing para llegar a sus mercados objetivo. El proceso de marketing estratégico se completa en tres fases:



**Figura 6.** Fases del plan de marketing  
Fuente: Mesta (2017)

Para alcanzar el objetivo comercial y de rentabilidad empresarial se deben perfeccionar las tres fases de la estrategia de marketing para crear el deleite de los clientes y vencer a la competencia desleal, a mayor detalle se sostiene lo siguiente:

- Paso 1. Análisis de la Situación: El análisis de la situación analiza dónde ha estado recientemente la empresa o el producto, dónde está ahora y hacia dónde se dirige en términos de los planes de la organización y los factores externos y las tendencias que lo afectan. Un componente importante del análisis de la situación es el análisis FODA. Representa Fortalezas y Debilidades internas y Oportunidades y Amenazas externas.
- Paso 2: Enfoque en el mercado-producto y establecimiento de objetivos: En este paso, se determina qué productos se dirigirán a qué clientes y los objetivos. Los productos se alinean con los segmentos de clientes en un proceso de selección del mercado objetivo, la segmentación del mercado implica dividir a los compradores en grupos que tienen necesidades comunes y esperando que los compradores potenciales del mismo grupo respondan de manera similar a una acción de marketing.
- Paso 3: Programa de Mercadeo: dicha fase investiga el aspecto del cómo se llegará a un efectivo plan de marketing, para ello se desarrolla el marketing mix del programa y su presupuesto. Existen 4P de marketing, también conocidas como elementos de la mezcla de marketing, estos elementos están bajo el control de la organización y el objetivo en este paso es mezclarlos de una manera inteligente que permita satisfacer las necesidades de los consumidores (Mesta, 2017, pág. 2).

El proceso del plan de marketing, en un proyecto de inicio de negocio va a permitir segmentar el público objetivo y la manera en que se puede abarcar la mayor posibilidad de tendencia de compra por parte de los usuarios mediante las herramientas que brinda la publicidad orgánica e

inorgánica por medios digitales o tradicionales, contribuyendo una parte importante dentro del plan de negocios.

### **2.2.5. Plan de producción**

La planificación y el control de la producción gestionan y programan la asignación de recursos humanos, materias primas, centros de trabajo, maquinaria y procesos de producción.

Un plan de producción sirve como guía para las actividades de producción de su empresa.

Establece y secuencia las actividades que deben llevarse a cabo para lograr un objetivo de producción, de modo que todo el personal involucrado sepa quién debe hacer qué, cuándo, dónde y cómo (Maida & Pacienza, 2015, pág. 12).

Según Caba, Chamorro & Fontalvo (2011), la planificación de la producción ayuda a los fabricantes a trabajar de forma más inteligente mediante la gestión eficiente de los recursos internos para satisfacer los pedidos o la demanda de los clientes. Resuelve qué, cuándo y cuánto producir. Establece la capacidad de producción e identifica qué materias primas, listas de materiales o listas de materiales alternativas se necesitan para satisfacer la demanda. Luego prepara un plan de producción viable. Los objetivos generales de la planificación y el control de la producción son:

- Optimizar los recursos y la programación de los recursos para satisfacer la demanda de producción
- Asegurar un horario eficiente
- Tener los recursos listos cuando sea necesario
- Mantener el inventario en niveles óptimos
- Incrementar la productividad de los recursos internos (humanos, centros de trabajo, máquinas, utillajes, etc.)

- Mejorar la satisfacción del cliente
- Asegurar de que la persona adecuada sea asignada a procesos específicos
- Coordinar con otros departamentos (Carro & González, 2015, pág. 139).

Con el plan de producción en el desarrollo de un plan de negocios va a permitir evaluar la cantidad de oferta necesaria de bienes o servicios en relación a las ausencias presentes en el mercado según la opinión de los consumidores, llegar a un punto de equilibrio donde se pueda obtener gran beneficio a nivel de renta (ingresos).

### **2.2.5.1. Pasos para la construcción del plan de producción**

La planificación de la producción es un componente vital en las operaciones de fabricación modernas. Sin él, Contreras & Galvis (2015) aseguran que las instalaciones no pueden programar la producción en consecuencia, lo que en última instancia limita la funcionalidad del proceso. Además, la integración de un sistema de planificación de la producción establecerá las bases para la realización y localización de las áreas que carecen de productividad.

Entre los pasos que se deben cumplir para generar una adecuada construcción de un plan de producción están:

- **Previsión de la demanda:** Sin previsión de la demanda, la producción no está segura de cuánto producir, lo que detiene el primer paso del proceso. Esto se debe a que la previsión de la demanda permite una planificación eficaz de la demanda, la capacidad y la producción. Sin embargo, los métodos de previsión de la demanda pueden variar; la información y los datos precisos ayudan a su operación a través de la preparación del primer paso en la planificación de la producción.
- **Alternativas de programación:** El siguiente paso se refiere a la generación de varios horarios. Con base en el pronóstico de la demanda, el sistema desarrolla varias rutas que



puede tomar la producción. Este paso considera diversos factores como la disponibilidad de material, la funcionalidad del equipo y el tiempo establecido. Esta función también puede localizar áreas en las que pueden existir cuellos de botella e intentar evitarlos. Luego, el sistema decide qué alternativa de programación de producción es la mejor y aplica la programación.

- **Control:** A medida que el sistema ejecuta el cronograma, supervisa todo el proceso. Esto se completa con los datos que se introducen en el sistema. Como resultado, el sistema de control puede alertar rápidamente a la instalación cuando ocurre un problema o cuando se necesita la intervención humana. Pasos de la planificación de la producción
- **Evaluación y Ajustes:** Una vez que se completa el proceso, el sistema analiza el cronograma y corrige las áreas en las que falta eficiencia. Este proceso se completa varias veces a medida que se lleva a cabo el programa de producción y garantiza un proceso y programa de producción rápidamente optimizado y eficiente en general.
- **Software de planificación y programación avanzada (APS):** Estos sistemas ayudan a los planificadores a ahorrar tiempo al mismo tiempo que proporcionan una mayor agilidad para actualizar las prioridades, los programas de producción y los planes de inventario en constante cambio. Además, los sistemas APS se pueden integrar rápidamente con un software ERP/MRP para llenar los vacíos en los que estos sistemas carecen de flexibilidad, precisión y eficiencia de planificación y programación (Ingenio Empresa, 2016).

#### **2.2.6. Plan de recursos humanos**

Los recursos humanos, sin duda, juegan el papel más importante en el funcionamiento de una organización. En torno a ello, Sánchez & Herrera (2016) indican que el término 'recurso' o 'recurso

humano' significa potencialidades, habilidades, capacidades y destrezas, que pueden desarrollarse a través de la interacción continua en un entorno organizacional.

Montoya & Boyero (2016) en contraste hacen mención de que las interacciones, interrelaciones y actividades realizadas contribuyen de una forma u otra al desarrollo del potencial humano. La productividad organizacional, el crecimiento de las empresas y el desarrollo económico dependen en gran medida de la utilización efectiva de las capacidades humanas.

Por lo tanto, es esencial que una organización tome medidas para la utilización eficaz de estos recursos. En las distintas etapas del crecimiento de una organización, la planificación eficaz de los recursos humanos juega un papel fundamental, hacer coincidir los requisitos del trabajo con el individuo es importante en todas las etapas, incluidos los procedimientos de contratación, en este esfuerzo.

#### **2.2.6.1. Pasos del plan de recursos humanos**

Para mejorar la alineación estratégica del personal y otros recursos, es esencial comprender cómo crear un proceso de planificación estratégica de recursos humanos.

“En su nivel más básico, la planificación estratégica de recursos humanos garantiza la dotación de personal adecuada para cumplir con los objetivos operativos de su organización, combinando a las personas adecuadas con las habilidades adecuadas en el momento adecuado” (Pérez, 2021).

Entre los pasos para construir un buen plan de recursos humanos están:

- **Evaluar la capacidad actual de recursos humanos:** Antes de realizar cualquier movimiento para contratar nuevos empleados para la organización, es importante comprender el talento que ya tiene a su disposición. Puede hacerse esto de varias maneras, como pedirles a los empleados que se autoevalúen con un cuestionario, revisar el historial de desempeño anteriores o usar un enfoque que combine los dos.

- Pronosticar los requisitos de recursos humanos: Es importante evaluar tanto la demanda de su empresa de empleados calificados como la oferta de esos empleados, ya sea dentro o fuera de la organización. Deberá administrar cuidadosamente esa oferta y demanda.
- Desarrollar estrategias de talento: El desarrollo del talento es una parte crucial del proceso de gestión estratégica de los recursos humanos, donde se genera una descripción general del proceso de desarrollo del talento: Reclutamiento, selección, contratación, formación y desarrollo, gestión del recursos y relaciones laborales.
- Revisar y evaluar: Una vez que el plan de procesos de recursos humanos ha estado en marcha durante un período de tiempo determinado, puede evaluar si el plan ha ayudado a la empresa a lograr sus objetivos en factores como producción, ganancias, retención de empleados y satisfacción de los empleados ( Conexión ESAN , 2020).

### **2.2.7. Plan financiero**

La planificación financiera que sigue un proceso debidamente definido y documentado brindará la mayor posibilidad de un resultado exitoso. No garantizará la seguridad financiera o la riqueza, pero brindará la oportunidad de buscar ambas y requiere un análisis, disciplina y experiencia adecuados.

Un plan financiero identifica, organiza y prioriza sus objetivos financieros, luego describe los pasos que debe seguir para alcanzarlos. También pueden brindarle una idea de si está en camino de alcanzar sus objetivos financieros o si necesita hacer ajustes en sus gastos. Estos planes pueden girar en torno a la consolidación de deuda, la apertura de cuentas bancarias o de corretaje, el establecimiento de un régimen de ahorro o la construcción de un plan de inversión (Zhu, 2020).

Entre otros aspectos se puede puntualizar que al plan financiero también se lo conoce por ser:

- Es un plan integral, que se proyecta a muchos años hacia el futuro.
- No es solo para aquellos con mucho dinero.
- Un plan financiero protege contra las sorpresas de la vida.
- Incluye detalles sobre sus ingresos, ahorros, inversiones, gastos, deudas y seguros.
- Ayuda a pagar cualquier deuda y ahorrar para una hipoteca, un fondo de emergencia y su jubilación (Rosillo, 2020).

Según el Ministerio de Economía y Finanzas – MEF (2021), los planes financieros también suelen ser flexibles, lo que permite cualquier posible cambio de vida o eventos imprevistos. Esto podría abarcar una estadía prolongada en el hospital, un matrimonio, el nacimiento de un hijo, una mudanza, un nuevo trabajo y más.

#### **2.2.7.1. Componentes del plan financiero**

Hay una serie de elementos clave que normalmente están involucrados en un buen plan financiero. Aunque todos afectan su dinero de diferentes maneras, su efecto acumulativo determina cómo será su futuro financiero. Estas son las categorías y subcategorías financieras en las que centrarse:

- Metas financieras: Los objetivos a corto plazo son aquellos que espera lograr en los próximos cinco años, como pagar una deuda o comprar un automóvil nuevo. Los objetivos a mediano plazo son aquellos que espera lograr en los próximos cinco a 10 años, como el pago inicial de una casa o iniciar su propio negocio.
- Declaración de patrimonio neto: Cada plan necesita una línea de base, por lo que a continuación se debe determinar su patrimonio neto haciendo una lista de todos los activos (cuentas bancarias y de inversión, bienes raíces, bienes muebles valiosos) y otra de todas las deudas (tarjetas de crédito, hipotecas, préstamos estudiantiles).

- Planificación del presupuesto y flujo de caja: El presupuesto es realmente donde el caucho se encuentra con el camino, en cuanto a la planificación. Puede ayudar a determinar a dónde va el dinero y dónde puede recortar para alcanzar los objetivos.
- Plan de gestión de la deuda: La deuda a veces se trata como una palabra de cuatro letras, pero no todas las deudas son deudas incobrables. La deuda de consumo de alto interés como las tarjetas de crédito, por otro lado, pesa mucho en su puntaje de crédito. Además, cada dólar que paga en cargos financieros e intereses es uno que no puede destinar a otros objetivos.
- Fondos de emergencia: Cuando sucede algo inesperado, por ejemplo, pierde un trabajo o recibe una factura médica inesperada, un fondo de emergencia puede ayudar a evitar usar los ahorros a largo plazo para llegar a fin de mes.
- Cobertura de seguro: El seguro es una parte importante para proteger la desventaja financiera, pero tampoco se debe pagar de más por una cobertura que no necesita.
- Plano patrimonial: Se debe mantener actualizados los beneficiarios de las pólizas de seguro y cuentas de retiro. También considerar el establecer poderes notariales para decisiones financieras (Aguilera, 2020).

En contexto, cada uno de los aspectos que compone el plan financiero va a contribuir a la determinación cuantitativa de los márgenes necesarios de ingresos, costos y ventas que van a sacar a flote un negocio. El nivel de endeudamiento y punto de equilibrio para la recuperación de la inversión inicial también va a ser relevante para estimar le puesta en marcha o no de dicho negocio.

### **2.3. Marco conceptual**

Administración empresarial: La administración de empresas es un campo amplio que incluye muchos roles diferentes, escenarios profesionales y oportunidades de crecimiento. En términos

simples, la administración de empresas es el trabajo de administrar los recursos, el tiempo y las personas de una organización. Los profesionales de la administración de empresas trabajan para garantizar que las empresas y las organizaciones funcionen de manera eficaz, eficiente y rentable. Este es un acto de equilibrio que requiere conocimientos y habilidades en una variedad de disciplinas (Bogle, 2021, pág. 1).

Asesoría: Es el acompañamiento a través de la eficiencia administrativa, operativa y financiera a empresas que buscan generar valor y un mayor crecimiento, a través de una asesoría profesional en consejos oportunos y técnicos de bases fundamentadas en teorías y estudios comprobados (Granda & Noguera, 2020, pág. 135).

Consultoría: Se define como conferir, tratar y discurrir con una o varias personas sobre lo que se debe hacer en un negocio. Pedir parecer, dictamen o consejo. Someter una duda, caso o asunto a la consideración de otra persona. Además se define la consultoría de empresas como un servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendaciones de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones (Portillo, Saavedra, & Escalada, 2021, pág. 47).

Competencia desleal: La competencia desleal se regula, en términos generales, como una hipótesis de responsabilidad civil extracontractual en el Derecho Civil. Según una parte de la doctrina nacional, y también de la jurisprudencia, ella no sería procedente frente a acciones meramente negligentes y exigiría en todo evento la prueba de una conducta dolosa, haciendo excepción al estatuto del Derecho Común y al principio general de que todo daño causado por culpa debe ser reparado. Esto es, solo el malintencionado podría ser desleal, y no el que incumpla los deberes generales de prudencia y diligencia en la competencia (Tapia, 2017, pág. 166).

Cuota de mercado: La cuota de mercado es el porcentaje de mercado, definida en términos de unidades o de ingresos, de un producto específico. Este cálculo permite conocer qué cantidad de tarta de mercado tiene la compañía y establecer previsiones de crecimiento. Permite también conocer si estamos robando mercado a la competencia o si la competencia nos lo está robando a nosotros (Domínguez, 2007, pág. 65).

Emprendimiento: Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad (Calvet, 2014, pág. 23).

PYME: Definida como Pequeña y Mediana empresa, en el sector productivo ecuatoriano, y reconocido a nivel internacional de la misma manera (Contreras & Uribe, 2019, pág. 31).

Legislación para la administración tributaria: Se denomina legislación tributaria a los preceptos que se encuentran en la normativa tributaria nacional, ejemplo el Código Tributario que regula la aplicación de los tributos, ya sean estos nacionales, provinciales, municipales o locales, así como la relación que existe entre los sujetos activos y pasivos. Todas aquellas disposiciones descritas en el Código Tributario, prevalecerán sobre todas las leyes consideradas de carácter general, y solo por un acto legislativo de órgano competente se podrán establecer, modificar o extinguir tributos (Valencia, 2015, pág. 65).

Sector comercial: Su principal importancia radica en el hecho de “que el comercio interno de factores y bienes es lo que permite a la sociedad sobrevivir, ya que por un lado se cuenta con las provisiones y por el otro existe el modo de conseguir los recursos para comprarlos”. No es posible pensar en un desarrollo equitativo sin un activo comercio interno. Lo contrario tendría efectos

negativos en la distribución de los ingresos y en el intercambio cultural y técnico entre regiones (Temístocles, 2013, pág. 2).

#### **2.4. Marco Legal**

El marco legal que ha motivado la consecución de este proyecto, se ha basado en los principios de la política pública del Estado que, a través del Ministerio de Industrias y Productividad en su visión de construir un país con igualdad de oportunidades, que elimine las asimetrías de gestión, operación y mercado, impulsa un cambio de la matriz productiva mediante el apoyo al emprendimiento de pequeñas y medianas empresas. Este proceso afirma un decidido apoyo al aparato productivo nacional y en especial, al sector pyme y microempresarial, quienes juegan un papel decisivo en esta visión. La política productiva busca, por tanto, una gestión incluyente, articulada y participativa, que tiene como objetivo, permitir que el sector industrial y fundamentalmente dicho sector, desarrollen aparato empresarial ecuatoriano (Granda & Noguera, 2020).

De manera que pueda cumplir con las leyes y regulaciones aplicables al sector pyme y microempresarial para la correcta administración empresarial; por tal razón la planificación interna comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de las obligaciones laborales y comerciales, promoviendo eficiencia en las operaciones y estimulando la observación de las políticas prescritas para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados (Molina, Sanmartín, & Caballero, 2019).

En el desarrollo de la presente investigación se identifica como importante los siguientes términos legales en relación a su cuerpo legislativo y normativo:



### **2.4.1. Constitución de la República del Ecuador**

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (Asamblea Nacional, 2008).

Art. 213.- Las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general. Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la ley (Asamblea Nacional, 2008).

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios (Asamblea Nacional, 2008).

Art. 357.- La ley regulará los servicios de asesoría técnica, consultoría y aquellos que involucren fuentes alternativas de ingresos para las universidades y escuelas politécnicas, públicas y particulares (Asamblea Nacional, 2008).

### **2.4.2. Ley de compañías**

Art. 16.- La razón social o la denominación de cada compañía, que deberá ser claramente distinguida de la de cualquiera otra, constituye una propiedad suya y no puede ser adoptada por ninguna otra compañía (Congreso Nacional, 1999).

Art. 17.- Por los fraudes, abusos o vías de hecho que se cometan a nombre de compañías y otras personas naturales o jurídicas, serán personal y solidariamente responsables: 1. Quienes los ordenaren o ejecutaren, sin perjuicio de la responsabilidad que a dichas personas pueda afectar; 3. Los que obtuvieren provecho, hasta lo que valga éste; y, 3. Los tenedores de los bienes para el efecto de la restitución (Congreso Nacional, 1999).

### **2.4.3. Registro de patente municipal**

A toda persona natural o jurídica, sociedad nacional o extranjera, domiciliada o con establecimiento en el Cantón Guayaquil, que ejerza permanentemente las actividades económicas: comercial, industrial, financiera, inmobiliaria o profesional en libre ejercicio. Dirigido a: Persona Jurídica - Privada, Persona Jurídica - Pública, Persona Natural - ecuatoriana, Persona Natural - Extranjera (Alcaldía de Guayaquil, 2022).

Requisitos Obligatorios: Contar con la clave municipal, Registro Único de Contribuyentes, Formulario "Solicitud para registro de Patente Municipal" (Alcaldía de Guayaquil, 2022).

#### Requisitos Especiales

Por ser artesano calificado: Calificación Artesanal otorgada por la Junta Nacional de Defensa del Artesano o del MICIP, Declaración del Impuesto a la Renta, Detalle pormenorizado del activo y pasivo corriente agropecuario y no agropecuario, debidamente firmados por el Representante Legal y Contador (Agricultores), Declaración Juramentada (en caso de que la resolución lo indique) – Educativas, sin fines de lucro (Alcaldía de Guayaquil, 2022).

Si es por Declaraciones Sustitutivas: Declaración del Impuesto a la Renta, Una carta donde explique los cambios realizados en las cuentas de los activos y pasivos corrientes o el informe de auditoría realizada en la empresa (justificativo del balance) (Alcaldía de Guayaquil, 2022).

Si es provisional: Formulario en caso de ser RISE, Declaraciones del Impuesto al Valor Agregado (Alcaldía de Guayaquil, 2022).

#### **2.4.4. Código de Trabajo**

Art. 95.- Sueldo o salario y retribución accesorio.- Para el pago de indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entiende como remuneración todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que percibiere por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuando lo asume el empleador, o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio (Congreso Nacional, 2005).

Art. 441.- Protección del Estado.- Las asociaciones de trabajadores de toda clase están bajo la protección del Estado, siempre que persigan cualquiera de los siguientes fines: 1. La capacitación profesional; 2. La cultura y educación de carácter general o aplicada a la correspondiente rama del trabajo; 3. El apoyo mutuo mediante la formación de cooperativas o cajas de ahorro; y, 4. Los demás que entrañen el mejoramiento económico o social de los trabajadores y la defensa de los intereses de su clase (Congreso Nacional, 2005).

Art. 515.- Servicios mínimos.- A falta de acuerdo, la modalidad de la prestación de los servicios mínimos será establecida por el Ministerio de Trabajo y Empleo, a través de las direcciones regionales del trabajo, respectivas, la que para el efecto podrá realizar en cada caso, las consultas que estime necesarias a organismos especializados (Congreso Nacional, 2005).

Art. 541.- Plan de labores.- Las Direcciones Regionales del Trabajo formularán anualmente su plan de labores; estudiarán las iniciativas y sugerencias que recibieren tanto de empleadores como de trabajadores, en cuanto se refieran al trabajo y sus derivaciones económicas y sociales; investigarán las condiciones peculiares de las diversas regiones y localidades del país, las alternativas en la capacidad adquisitiva de la moneda, las fluctuaciones de los precios en los mercados, procurando esclarecer el problema de la vida obrera en sus distintas manifestaciones, a fin de estar en capacidad para suministrar los datos e indicaciones del caso a las comisiones sectoriales u otras similares y a las otras entidades o personas que les soliciten (Congreso Nacional, 2005).

Art. 561.- Comisiones asesoras.- En las oficinas central y regionales de colocación de la Dirección de Empleo y Recursos Humanos funcionará, en calidad de asesora, una comisión compuesta por un delegado del Concejo Cantonal, un representante de los empleadores y otro de los trabajadores de la circunscripción (Congreso Nacional, 2005).

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

Art. 2.- Actividad Productiva.- Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado (Asamblea Nacional, 2010).

Art. 4.- Fines.- La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y ecoeficiente; b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria;

c. Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas; d. Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales; e. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores; f. Garantizar el ejercicio de los derechos de la población a acceder, usar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, óptima calidad y en armonía con la naturaleza; g. Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables; i. Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos (Asamblea Nacional, 2010).

Art. 11.- Sistema de Innovación, Capacitación y Emprendimiento.- El Consejo Sectorial de la Producción, anualmente, diseñará un plan de capacitación técnica, que servirá como insumo vinculante para la planificación y priorización del sistema de innovación, capacitación y emprendimiento, en función de la Agenda de Transformación Productiva y del Plan Nacional de Desarrollo (Asamblea Nacional, 2010).

Art. 12.- Capital de Riesgo.- El Estado constituirá fondos de capital de riesgo con el aporte de recursos públicos para financiar las diferentes etapas del proceso de innovación, desde los ámbitos de la investigación y conocimiento, y productivo. Estos fondos podrán, a su vez, constituir fondos colectivos de inversión y fideicomisos que podrán invertir dentro y fuera del mercado de valores o aportar a fondos existentes, de conformidad a lo establecido en la Ley de Mercado de Valores y

a las regulaciones que dicte la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (Asamblea Nacional, 2010).

Art. 36.- Tipos.- Las Zonas Especiales de Desarrollo Económico podrán ser de los siguientes tipos: a. Para ejecutar actividades de transferencia y de desagregación de tecnología e innovación. En estas zonas se podrá realizar todo tipo de emprendimientos y proyectos de desarrollo tecnológico, innovación electrónica, biodiversidad, mejoramiento ambiental sustentable o energético (Asamblea Nacional, 2010).

#### **2.4.6. Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación**

Art. 1.- Objeto y ámbito.- La presente Ley tiene por objeto establecer el marco normativo que incentive y fomente el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, promoviendo la cultura emprendedora e implementando nuevas modalidades societarias y de financiamiento para fortalecer el ecosistema emprendedor (Asamblea Nacional, 2020).

Art. 2.- Objetivos de la ley.- Son objetivos de esta Ley los siguientes:

- a) Crear un marco interinstitucional que permita definir una política de Estado que fomente el desarrollo del emprendimiento y la innovación;
- b) Facilitar la creación, operación y liquidación de emprendimientos;
- c) Fomentar la eficiencia y competitividad de emprendedores;
- d) Promover políticas públicas para el desarrollo de programas de soporte técnico, financiero y administrativo para emprendedores;
- e) Fortalecer la interacción y sinergia entre el sistema educativo y actores públicos, privados, de economía mixta, popular y solidaria, cooperativista, asociativa, comunitaria y artesanal del sistema productivo nacional; y,
- f) Impulsar la innovación en el desarrollo productivo (Asamblea Nacional, 2020).

Art. 12.- Registro Nacional de Emprendimiento.- El Ministerio rector de la Producción creará el Registro Nacional de Emprendimiento -RNE-, el mismo que será el responsable de su creación y actualización en línea, conforme a los parámetros y características establecidos en el reglamento de esta Ley. Los proyectos que consten dentro de este registro se sujetarán al Título III del Libro IV del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación. Toda persona natural o jurídica con antigüedad menor a cinco años a la fecha de entrada en vigencia de esta Ley, que tenga menos de 49 trabajadores y ventas menores a 1.000.000 USD, podrá constar en el RNE para beneficiarse de los incentivos previstos en esta Ley. Para esto el Ministerio rector de la Producción, previa la emisión del RNE, requerirá los datos que correspondan al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y al Servicio de Rentas Internas, así como a otras entidades vinculadas (Asamblea Nacional, 2020).

Art. 40.- Clasificación de Proyectos.- Las plataformas de fondos colaborativos deberán adoptar un procedimiento que permita clasificar los proyectos a partir de un análisis objetivo de la información suministrada por los promotores. El procedimiento deberá considerar información relevante del proyecto relacionada con su sector, finalidad y/o localización, entre otros, empleando criterios de análisis homogéneos y no discriminatorios (Asamblea Nacional, 2020).

## CAPÍTULO III

### Metodología de la investigación

Al abordar el marco metodológico se enfatiza el método para el proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos convencionalmente establecidos.

#### 3.1. Tipo de Investigación

Dentro del presente proyecto se emplea la siguiente tipología investigativa:

- **Descriptiva:** El tipo de investigación será descriptivo, pues se analizará información acorde al proyecto para el plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de consultoría administrativa empresarial especializada en asuntos laborales y comerciales para el sector microempresarial y pyme de la ciudad de Guayaquil, en base a entrevistas aplicadas para el incremento de producción y competitividad empresarial como eje central del proyecto, considerando la actual situación por Covid-19. Por ello, se difunde un modelo laboral apegado a una estructura administrativa – comercial que beneficie sus actividades y directrices organizativas de para el desarrollo de mercado en que se desenvuelve.
- **Documental:** La revisión documental va a permitir sustentar de manera teórica-práctica la manera en que un plan de negocios contribuye en el alcance de un objetivo económico y con mucho mayor motivo si se desea desarrollar una consultoría pensada en el impulso de los emprendimientos a nivel local. Además, la revisión teórica permite contextualizar las fases de plan, las herramientas y mecanismos de análisis externos e internos.



### **3.2. Enfoque de la investigación**

El enfoque de la investigación es mixto, por lo que se cualificarán los datos estadísticos sobre el incremento del emprendimiento productivo tras la pandemia por Covid-19, como elemento de generación de empleo y reactivación económica, además con la ayuda de la entrevista se puede sustentar aquellos factores que se identifican como relevantes para un efectivo desarrollo de la consultoría para dar una solución o guía a los emprendimientos frente a los sucesos negativos de la pandemia a nivel socioeconómico.

Asimismo, es cuantitativo debido a que se cuantificará la información a través de una encuesta direccionada hacia los sectores microempresarial y pyme de la ciudad de Guayaquil, para definir el escenario local en reactivación económica como aporte al mejoramiento de la situación comercial y de mercado nacional.

### **3.3. Diseño de la investigación**

El proyecto de estudio tiene un diseño de investigación no experimental, esto se sustenta debido a que no se pretende generar una manipulación de las datos resultantes de las variables de estudio sino más bien utilizar la información recolectada, procesarla, analizar y establecer soluciones a cualquier situación crítica que se haya identificado sobre los emprendimientos de Guayaquil.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de investigación**

Para alcanzar el objeto central de estudio se desarrollan 2 instrumentos, la entrevista y encuesta:

- Entrevista: Es un instrumento de características cualitativas que se empleará con preguntas abiertas a 3 profesionales del área económica, social y comercial. Esto se ejecuta con la finalidad de conocer la postura de los expertos al conocer la posibilidad de emplear mecanismos de impulsos y mejoras a aquellos emprendimientos que se han visto afectados por la pandemia del Covid-19 (Ver anexo 1).

- Encuesta: Esta se ha realizará en 11 preguntas de opción múltiple, con la finalidad de comprobar la idea a defender planteada y determinar qué tan viable suena para los emprendedores poseer una consultoría que les brinde los mecanismos necesarios para recuperar su participación económica en el mercado local (Ver Anexo 2).

### 3.5. Población

La población comprendida para esta investigación, esta direccionada hacia el sector microempresarial y pyme con el fin de establecer las directrices necesarias para definir una consultoría de administración empresarial que promueva un mejor desempeño de funciones en sus procesos laborales y comerciales. Con ello, se pretende determinar la situación actual por Covid-19 para reactivación económica de este sector, sus procesos organizacionales que lo han regido y los resultados reflejados.

Por lo tanto, la población está definida sobre los pequeños y medianos empresarios microempresarios de la ciudad de Guayaquil, afiliados a la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas (2022), que ha sido definido en 1,057 afiliados.

### 3.6. Muestra

Una vez conocida la población y al ser menor a 100.000 individuos se emplea la muestra poblacional finita:

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

A continuación, los elementos 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

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

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

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

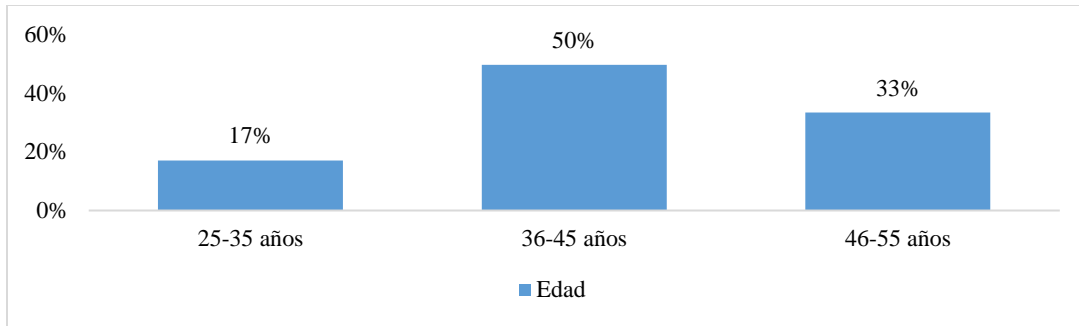
$$n = 282 \text{ encuestas}$$

Tras su aplicación, se ha establecido la muestra en 282 representantes de los sectores microempresarial y pyme de la ciudad los cuales van a estar sujetos a la aplicación de una encuesta con preguntas cerradas.

### **3.7. Resultados**

#### **3.7.1. Análisis de encuesta**

Con la finalidad de contextualizar la acogida o rechazo de la puesta en marcha de una consultaría hacia los emprendedores que se encuentran en busca de vías de desarrollo y recuperación comercial en la ciudad de Guayaquil, la encuesta aplicada arrojó los siguientes resultados:

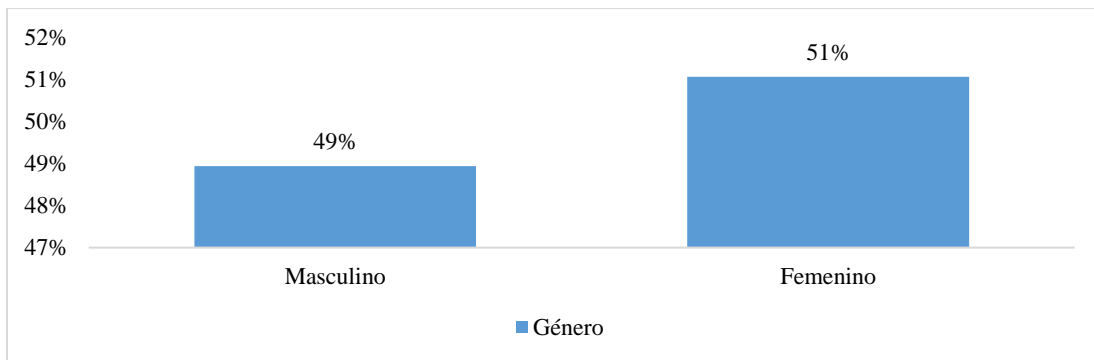


**Figura 7.** Edad de los emprendedores encuestados

Fuente: Encuesta ejecutada a emprendedores y pymes de la ciudad de Guayaquil

Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

De acuerdo con las respuestas otorgadas por los encuestados, se estableció como rango de mayor significancia a los emprendedores de 36 a 45 años cuya representación en la data es del 50% y a ello le siguen los sujetos de 46 a 55 años siendo los más experimentados del mercado, pero con mayor probabilidad de reducción de ventas ante la falta de actualización en estrategias comerciales. Por último, el 17% corresponde a la población emprendedora más joven comprendiendo las edades de 25 a 35 años.

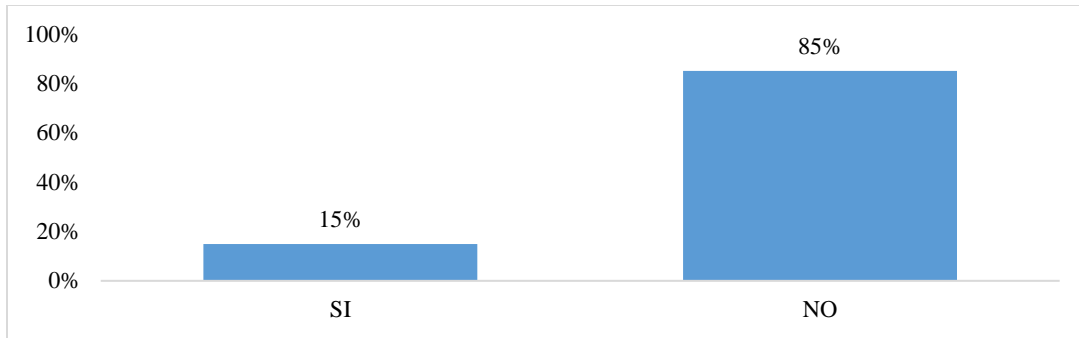


**Figura 8.** Género de los emprendedores encuestados

Fuente: Encuesta ejecutada a emprendedores y pymes de la ciudad de Guayaquil

Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

En relación al género de los encuestados, se puede constatar que los emprendimientos están siendo liderado en un 51% por las mujeres que buscan la manera de generar un ingreso para sustentar sus hogares donde muchas veces les ha tocado ser jefa de familia y seguido al segmento masculino que bajo la misma perspectiva generan su propio negocio, estos comprenden una participación del 49% en la data obtenida.

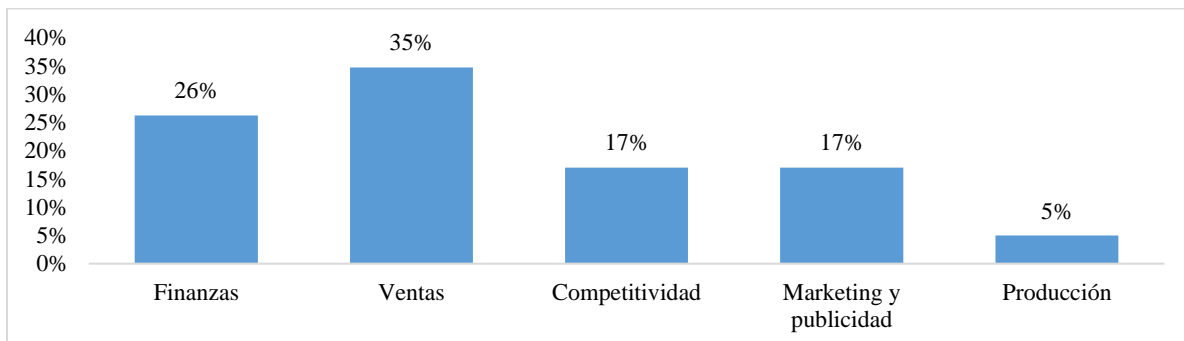


**Figura 9.** ¿Han recibido ayuda de consultoras de negocios?

Fuente: Encuesta ejecutada a emprendedores y pymes de la ciudad de Guayaquil

Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

Al mencionarle a los emprendedores si han recibido alguna ayuda por parte de entidades o consultoras para repotenciar sus negocios en la actual pandemia, el 85% menciona que no ha recibido ninguna ayuda por lo que se han visto orientados a endeudamientos sin dirección alguna ante la ausencia de técnicas pensadas en sus negocios y el 15% indica si haberla recibido, pero porque lo buscaron por cuenta propia.



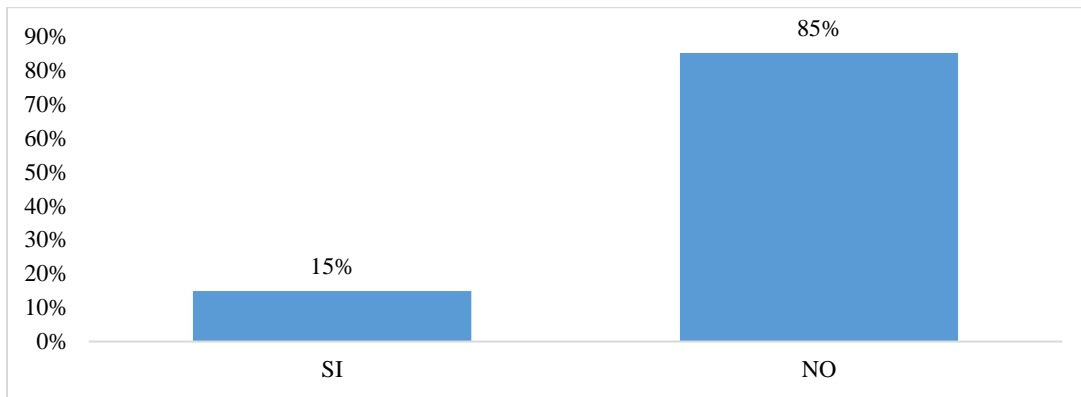
**Figura 10.** Tipo de asesoría de mayor de interés

Fuente: Encuesta ejecutada a emprendedores y pymes de la ciudad de Guayaquil

Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

Al existir una serie de necesidades respecto a asesoría, los encuestados dan prioridades a diversos aspectos identificados como primordiales para impulsar sus negocios. Bajo esta perspectiva se pudo determinar que las asesorías de mayor demanda de promedio son 35% asesoría en ventas, 26% en finanzas, 17% competitividad, 17% en marketing y publicidad, 5% en

producción. Por lo que son aspectos en los cuales se pueden centrar esfuerzos para dinamizar el comportamiento comercial de los negocios afectados por la pandemia.

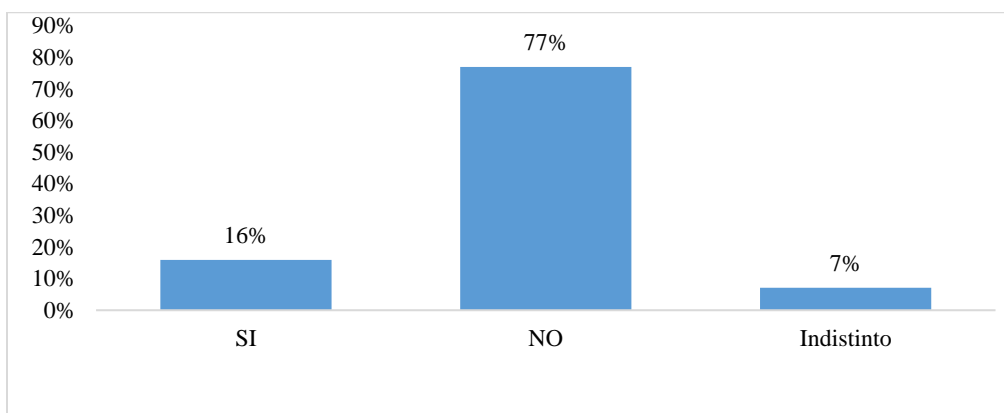


**Figura 11.** Conocimiento de ayuda externa respecto a asesoría a negocios afectados por la pandemia

Fuente: Encuesta ejecutada a emprendedores y pymes de la ciudad de Guayaquil

Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

Ante las necesidades emergentes por impulsar los pequeños y medianos emprendimientos en la ciudad de Guayaquil se cuestionó si los dueños de dichos negocios han llegado a ser sujetos a ayudas o asesorías por parte de entidades externas, como respuesta un 85% indicó no haber sido expuesto a alguna ayuda y no han podido recuperarse al 100% de los efectos adversos de la pandemia mientras que un 15% indicó si haber recibido ayuda pero porque han contratado a expertos por cuenta propia con un alto costo.

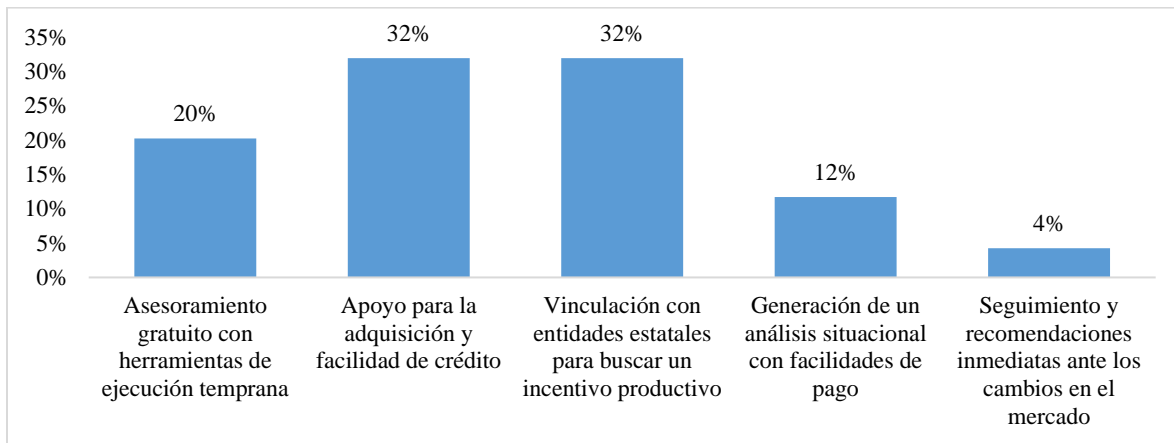


**Figura 12.** ¿Considera que se está dando el apoyo externo necesario a manera de consultoría en los emprendimientos de la ciudad de Guayaquil?

Fuente: Encuesta ejecutada a emprendedores y pymes de la ciudad de Guayaquil

Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

El colectivo emprendedor de pequeños y medianos negocios de la ciudad de Guayaquil considera que el apoyo procedente de las consultoras externas es nulo de acuerdo al 77% de opiniones dado que no han sido llamados a la generación de planes de recuperación y han tenido que buscar por sus propios medios una mejora a nivel de ventas. Por otro lado, el 16% indica si recibirla de manera efectiva, pero porque están pagando por ella y el 7% prefiere no opinar al respecto.

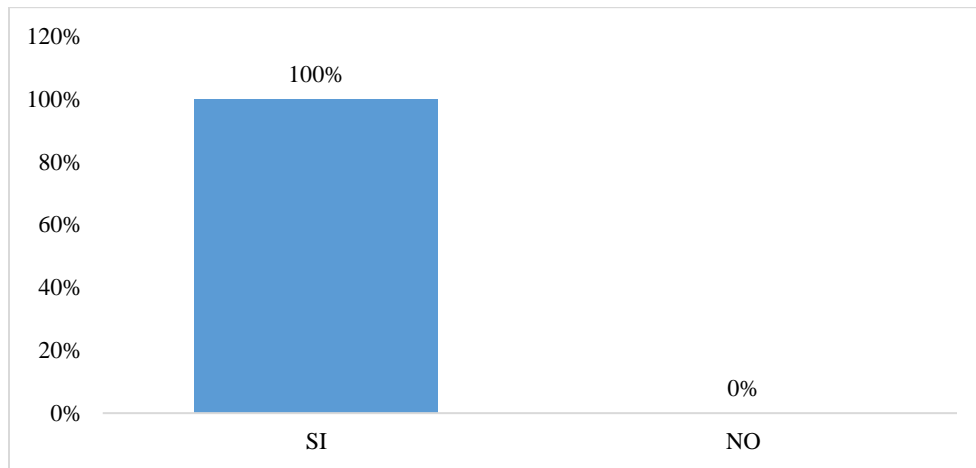


**Figura 13.** Asesorías de mayor demanda externa de una consultoría  
 Fuente: Encuesta ejecutada a emprendedores y pymes de la ciudad de Guayaquil  
 Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

Al indagar sobre los principales servicios que necesitaría el emprendedor por parte de una consultora administrativa pensada en el bien de las Pymes afectadas por la pandemia, un 37% coincide paralelamente que sería en materia de apoyo para la adquisición y facilidad de créditos, así como para la vinculación con entidades estatales para buscar un incentivo productivo que permita incrementar el margen de productividad y comercialización.

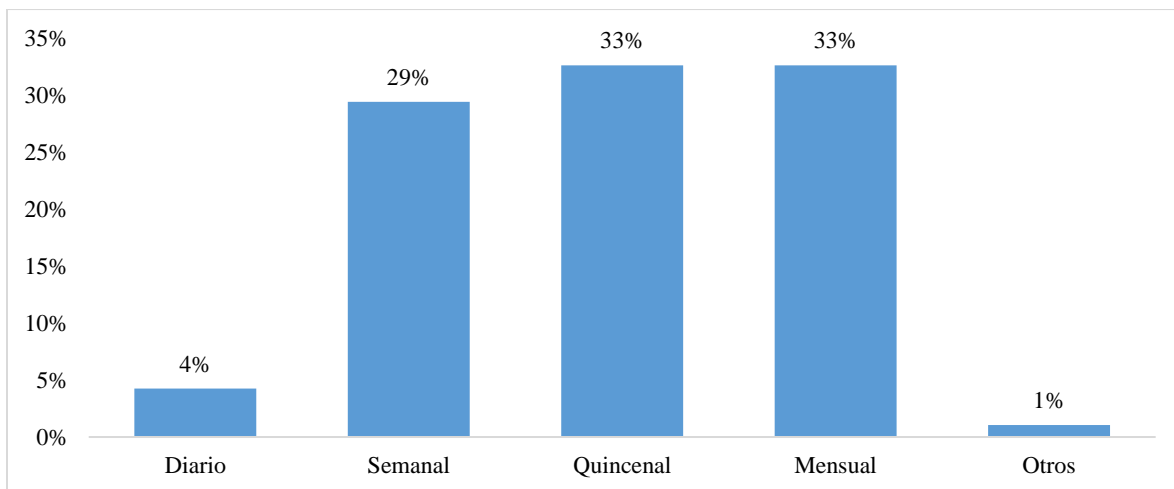
En otra perspectiva, un 20% indica que solicitaría mayor asesoramiento de manera gratuita donde se les brinde las herramientas necesarias para una ejecución y acción temprana ante escenarios negativos a nivel comercial, también un 12% menciona necesitar ayuda en la generación de un análisis situacional con facilidades de pago para ver la competencia directa y

cómo darle frente. Finalmente, el 4% manifiesta estar necesitando de un seguimiento y recomendaciones inmediatas para saber qué hacer ante los cambios en el mercado.



**Figura 14.** ¿Frecuentaría una consultoría en el apoyo de emprendimientos locales?  
Fuente: Encuesta ejecutada a emprendedores y pymes de la ciudad de Guayaquil  
Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

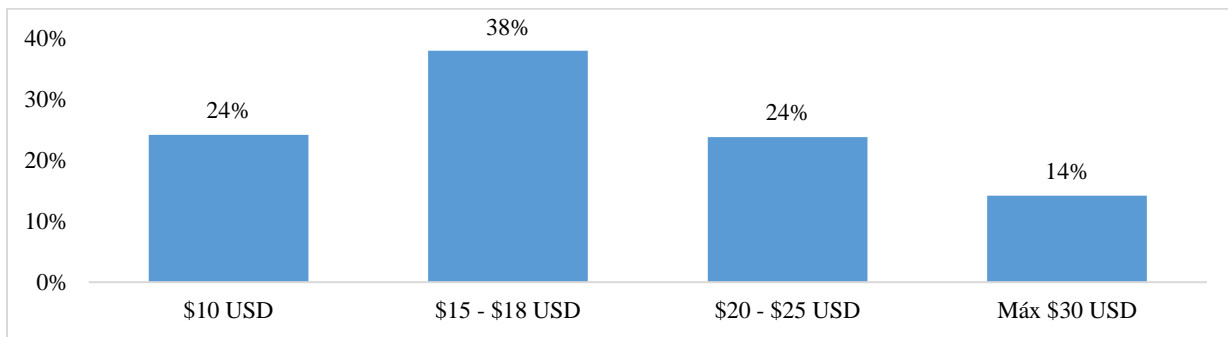
Al analizar las interrogantes anteriores y las respuestas de las mismas, se pudo destacar que un 100% de los encuestados al conocer que se desarrollaría un plan para la fomentación de una consultoría pensada en impulsar los negocios locales afectados por la pandemia, se obtuvo un 100% de respuestas positivas de frecuentar dichos servicios a un costo accesible.



**Figura 15.** Frecuencia de visita a la consultoría  
Fuente: Encuesta ejecutada a emprendedores y pymes de la ciudad de Guayaquil  
Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

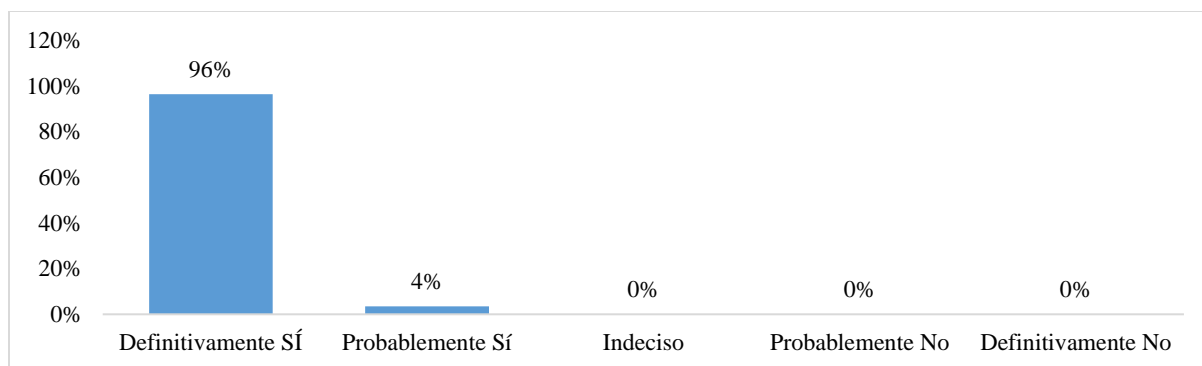


Justamente en relación a dicha posible frecuencia, se buscó determinar el margen de visitas hacia la contratación de servicios en la consultoría y de la cual se pudo conocer que un promedio del 33% asistiría a la entidad quincenalmente y en igual proporción se encuentran los emprendedores que solicitarían los servicios mensualmente para poder evaluar los cambios en un lapso de tiempo corto. No obstante, un 29% al verse tan afectados están optando por frecuentar por ahora la consultoría semanalmente y un 4% diariamente hasta poder tener un plan bien estructurado. Por otra parte, un 1% indica que podría estar solicitando algún tipo de asesoría trimestral, semestral o anualmente.



**Figura 16.** Valor promedio considerado como justo por una consultoría externa  
Fuente: Encuesta ejecutada a emprendedores y pymes de la ciudad de Guayaquil  
Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

Ante la buena acogida que tendrían las asesorías por parte de los emprendimientos, se establece un margen de precio accesible para los dueños de los negocios para acceder a la ayuda por parte de los profesionales de la consultora. Se puede determinar que el precio promedio de mayor acuerdo es entre \$15 a \$18 USD por consultoría por lo que éste último será el valor a ofrecer para captar la atención de los emprendedores, en un 24% se posicionan dos rangos el primero valorando la asesoría en \$10 USD siendo un valor bastante bajo por la ayuda otorgada y el valor de \$20-\$25 USD siendo algo elevada al promedio aceptado. Por último, un 14% indica pagar máximo \$20 USD por una ayuda por parte de profesionales.



**Figura 17.** Valoración de la importancia de crear una consultoría pensada en los negocios afectados por la pandemia. Fuente: Encuesta ejecutada a emprendedores y pymes de la ciudad de Guayaquil Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

En conjunto a las mociones vertidas en la encuesta, se pudo indagar sobre el valor de importancia que le dan los propietarios de los emprendimientos locales respecto a la creación de una consultoría pensada en los negocios afectados por la pandemia y se obtuvo como respuesta que definitivamente sí sería una gran ayuda por lo que el 96% de ellos lo solicitarían sin pensarlo, así mismo el 4% indica que probablemente sí ya que deben evaluar bien sobre los beneficios que éstos le otorgarían a su negocio.

### 3.7.2. Análisis de entrevista

De acuerdo con los profesionales entrevistados, cada uno de ellos conocer de las consultorías, pero muy poco tienen registro de alguna que se haya ofertado como orientada a ofrecer sus asesorías de manera económica para aquellos negocios que lo necesiten o que hayan sido afectados por la pandemia. Respecto al precio se considera que el valor cobrado por sus servicios es elevado y/superior a los 20 dólares siendo un precio muchas veces poco accesible para los emprendedores locales que tienen una baja actividad económica.

En relación a los perfiles de los profesionales se destacan como adecuados pero muchas veces el apoyo de manera más preferencial se debe a una mera situación de conveniencia económica donde si se les paga más pues proponen estrategias mucho más agresivas con resultados positivos en un corto plazo. El ideal para los entrevistados es que si es importante que algunas consultoras

se preocupen por el pequeño emprendedor y apoyarlos desde diferentes aspectos pasando principalmente de lo económico a lo comercial, organizacional y rentabilidad.

Se concluye con la perspectiva de que las estrategias que brindan las consultorías aumentan la rentabilidad de los negocios y logran un dominio financiero, por lo tanto, la presencia de este tipo de negocios a nivel local representa una gran oportunidad para cualquier tipo actividad económica que lo solicite e implemente.

### **3.8. Análisis de resultados**

Con la finalidad de conocer la aceptabilidad de una consultoría en la ciudad de Guayaquil se emplean dos herramientas, la encuesta a representantes del sector microempresarial y la entrevista a profesionales para brindar una guía personalizada a los emprendedores afectados por la pandemia a nivel económico, productivo y comercial.

Los resultados mostraron que la gran proporción de los emprendedores/as son mayores a 35 años y jefes/as de hogar por lo que las consecuencias de la pandemia les comprometen de manera directa el bienestar de sus familias, donde la ayuda no se ha hecho presente por parte de entidades públicas o privadas de acuerdo a la investigación ejecutada, solo un 15% de los encuestados han sido expuestos a alguna asesoría pero por motivos de que han buscado directamente la ayuda de alguna consultora local.

No obstante, se ha desconocido la necesidad de cerca del 85% de negocios locales que necesitan potenciarse y ello se comprueba en la entrevista donde los profesionales mencionan que el Ecuador ha sido impactado fuertemente por el Covid-19 pero lamentablemente las políticas públicas en lugar de ayudar a los más afectados pues se han concentrado a proteger sectores privados poco vulnerables.

La oferta a un bajo precio por asesoría es poco conocida o reportada y esto ha sido evidenciado según los entrevistados por el precio de mercado actual que sobrepasa los 20 dólares por consulta básica donde el 35% de encuestados mencionan que es necesario saber más sobre estrategias de recuperación de ventas, 26% en finanzas, 17% en competitividad y marketing, para culminar por un 5% que indica necesitar asesorías para mejorar sus técnicas de producción.

En este sentido se propuso la tentativa de sacar adelante la propuesta de una consultora en el norte de Guayaquil en una de las mejores zonas empresariales y comerciales, fijando un precio promedio por asesoría de \$18USD por consenso de un 38% de opiniones. La ayuda ofertada estima ser contratada en promedio por un 66% dentro de los lapsos de tiempo quincenal y mensual, siendo los servicios de asesoría más demanda en un 32% para el apoyo de adquisición de créditos y otro 32% para la vinculación con entidades estatales en la búsqueda de incentivos.

Finalmente, en las herramientas se comprueba una necesidad palpable y una viabilidad comercial, así como económica de desarrollar una consultora pensada en el apoyo hacia los emprendimientos locales siendo una iniciativa que proyecta grandes resultados no solo para sus accionistas sino por el bien común para estabilizar la economía local.

## **CAPÍTULO IV**

### **Propuesta**

#### **4.1. Descripción del negocio a proponer**

Las microempresas incorporan cada vez más a sus consejos de administración y otros órganos de gobierno a profesionales independientes y desvinculados de la entidad que aportan experiencia en la definición de estrategias corporativas. Un “consultor o asesor externo” permite que la empresa se beneficie de la aportación del conocimiento y la experiencia adquirida por este profesional en otros negocios y sectores.

Asimismo, esta función de experto independiente permitiría actuar como árbitro en situaciones de conflicto en el seno del consejo de administración, proporcionando independencia respecto de los accionistas minoritarios sin cargos ejecutivos. Por lo tanto, se ha identificado una gran oportunidad de desarrollar una consultoría dentro de la ciudad de Guayaquil ante la ausencia de entidades que brinden una ayuda a aquellos negocios que se han visto afectados por la pandemia y que necesitan de una reactivación urgente.

La incorporación de los consultores de JL Asociados como asesores en el Consejo de Administración y Operaciones en microemprendimientos en Guayaquil proporciona a sus clientes un panorama macroeconómico actualizado y acceso a entornos cooperativos que fomentarán una perspectiva más global de sus actividades.

##### **4.1.1. Nombre de la entidad**

La idea de fomentar la creación de una consultoría pensada en la ayuda a propietarios de emprendimientos dentro de la ciudad de Guayaquil, lleva consigo un concepto social, de integración productiva e incentivación socioeconómica ante la pandemia que ha afectado de manera directa a los negocios pequeños. El servicio será otorgado de manera directa y

personalizada a aquellos negocios que lo soliciten bajo el dominio comercial de “Consultora JL Asociados” siendo el sello publicitario y de marca que se dará a conocer con el vigente plan.



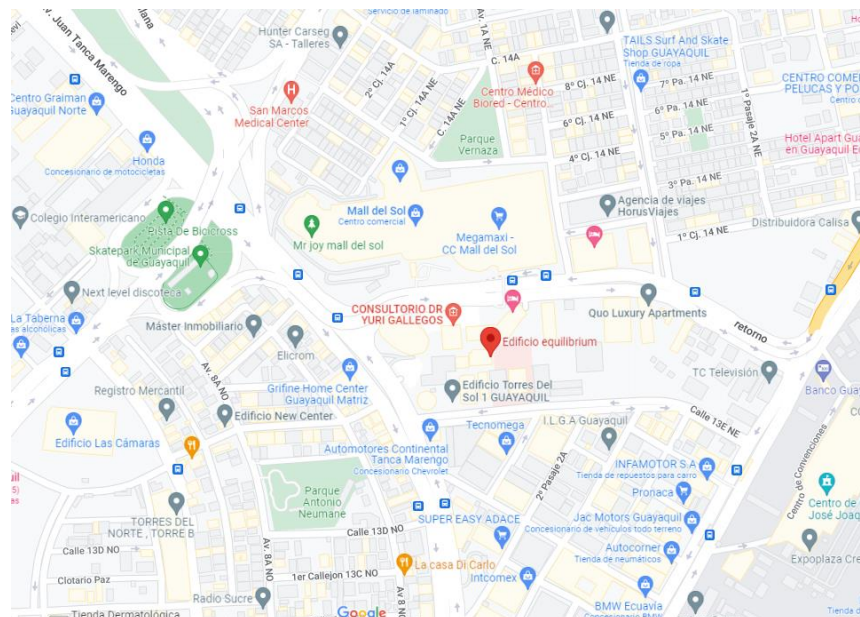
**Figura 18.** Logotipo “Consultora JL Asociados”

Fuente: Consultora JL Asociados

Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

#### 4.1.2. Ubicación

El centro profesional de asesoría externa a emprendedores afectados en la pandemia del Covid-19 tiene lugar en la ciudad de Guayaquil en una de las zonas comerciales y empresariales más importantes, tal es el caso del Edificio “Equilibrium” que se encuentra junto al C.C. Mall del Sol.



**Figura 19.** Ubicación “Consultora JL Asociados”

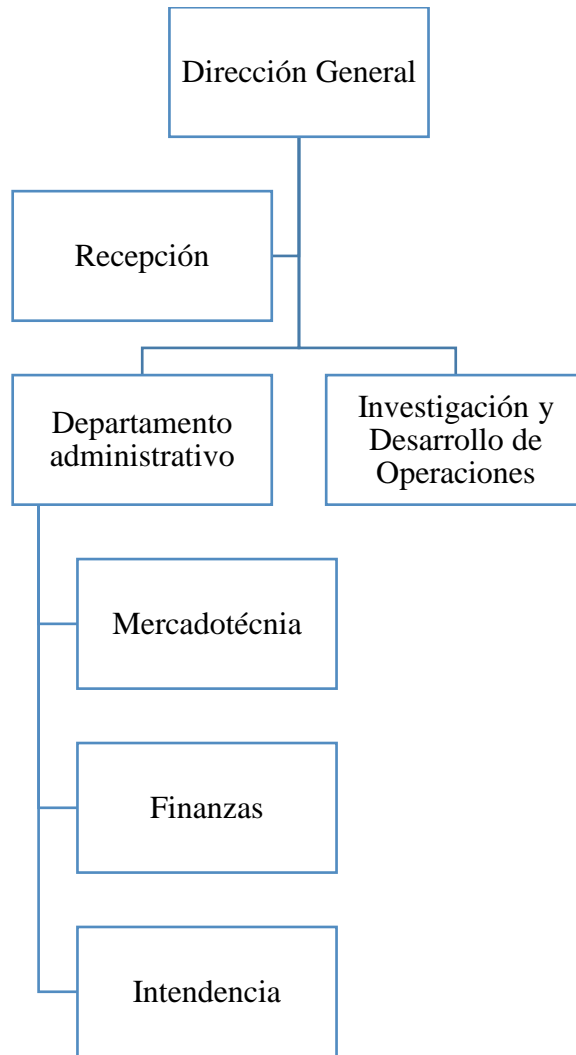
Fuente: Google Maps (2022).



**Figura 20.** Oficinas de la “Consultora JL Asociados” en el Edificio Equilibrium  
Fuente: Google Maps (2022).

#### **4.2. Estructura de la consultoría**

En el punto 4.2. se presenta las áreas y jerarquías con las que cuenta la consultora a fomentar en la ciudad de Guayaquil:



**Figura 21.** Organigrama de la “Consultora JL Asociados”  
Elaborado por Anchundia & Quishpe (2022).

## **4.2.1. Misión, visión y valores de la consultoría**

### **4.2.1.1. Misión**

Brindarle recomendaciones realistas y ejecutables para ayudarlo a tomar las mejores decisiones para el crecimiento exitoso de su negocio y su expansión a nivel local.



#### **4.2.1.2. Visión**

Ser reconocido como un proveedor ecuatoriano clave de consultoría estratégica para el desarrollo y ejecución de estrategias de crecimiento en las principales economías que lo necesiten en el país. Además de convertirnos en un especialista consultor externo reconocido en nuestros sectores de especialización.

#### **4.2.1.3. Valores**

- **Profesionalismo:** Adherirse a los más altos estándares profesionales y anteponer los intereses de los clientes a los de nuestra empresa
- **Calidad:** Mantener altos estándares y condiciones de servicio al cliente, observar altos estándares éticos.
- **Confianza:** Preservar la confianza del cliente y mantener una perspectiva independiente que permita administrar los recursos del cliente y de la empresa de manera rentable.
- **Alta dirección:** Seguir el enfoque de la alta dirección para perseguir un impacto holístico.
- **Innovación:** Usar nuestra red global para ofrecer lo mejor de nuestra firma a todos los clientes y traer innovaciones en la práctica de gestión a los clientes que procuren el desarrollo de las capacidades del cliente para sostener la mejora.
- **Seguridad:** Construir relaciones duraderas basadas en la confianza, ser no jerárquico e inclusivo y mantener una meritocracia solidaria.
- **Enseñanza:** Desarrollarse unos a otros a través del aprendizaje y la tutoría para mantener las obligaciones de participar y disentir o abrazar diversas perspectivas con curiosidad y respeto.
- **Gobernanza:** gobernarnos a nosotros mismos como una sociedad de “una sola empresa”.

#### **4.2.2. Objetivos de la consultoría**

La razón de ser de la “Consultora JL Asociados” se alinea a los siguientes objetivos:

- Identificar tendencias o cambios en el entorno para beneficiar a las Pymes del Ecuador.
- Trasladar casos de éxito de otros sectores y fomentarlo a nivel local.
- Ayudar a evaluar a los competidores y presentar estrategias de mejora dentro del mercado local.
- Detectar áreas de mejora en la organización y aportar una perspectiva independiente del negocio para mejorar su rentabilidad.

#### **4.3. Análisis situacional**

En esencia, el análisis de la situación es una forma de ver cómo el negocio a desarrollar se compara con los competidores. En este caso, incluye analizar varios aspectos que podrían influenciar sobre la “Consultora JL Asociados” y con la identificación temprana de dichos escenarios mediante un análisis PESTEL, 5 fuerzas de Porter, matriz EFI-EFE y el FODA para ayudar a tomar decisiones informadas a medida que crece el negocio.

##### **4.3.1. PESTEL**

Un análisis PESTEL es un marco o herramienta utilizada por los especialistas en marketing para analizar y monitorear los factores macro ambientales (entorno de marketing externo) que tienen un impacto en una organización. Además, el resultado del cual se utiliza para identificar amenazas y debilidades que se utilizan en un análisis FODA. En el caso de la consultora se identifican los siguientes aspectos:

**Tabla 6.***Análisis PESTEL*

Factor	Oportunidad	Amenaza
Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emisión de leyes para la recuperación económica de pequeños y medianos negocios en el país.</li> <li>- Firma de acuerdos con otras economías para atraer la inversión extranjera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desertación de ciertos acuerdos con otros países.</li> <li>- Limitado margen crediticio para entidades que lo solicitan.</li> </ul>
Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo comercial a nivel nacional y local.</li> <li>- -Aumento de la tasa participativa de las Pymes a la economía local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción del circulante y endeudamiento comercial a nivel internacional.</li> <li>- Aumento de la inflación.</li> <li>- Desacuerdos socioeconómicos en sectores estratégicos de la primera línea productiva.</li> <li>- Cierre de negocios.</li> </ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulso de la seguridad y soberanía alimentaria.</li> <li>- Aumento de la demanda de asesorías de los sectores productivos.</li> <li>- Aumento de las necesidades y recuperación socioeconómica de las Pymes de la ciudad de Guayaquil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa socialización y especialización del personal gubernamental hacia los sectores afectados por la pandemia.</li> <li>- Limitado conocimiento de la Economía Popular y Solidaria.</li> <li>- Ausencia de ayuda gubernamental.</li> </ul>
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnificación e innovación en los procesos comerciales de los negocios en la ciudad de Guayaquil.</li> <li>- Redes sociales y apertura de brechas comerciales en el ámbito digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa predisposición de los propietarios de las Pymes de la ciudad de Guayaquil a la digitalización de sus procesos.</li> <li>- Baja experiencia en la comercialización por medios electrónicos.</li> </ul>
Ecológico y ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aseguramiento de protección eco ambiental y cumplimiento de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechamiento y aseguramiento de las ventajas a nivel productivo y comercial de las Pymes en Guayaquil.</li> </ul>
Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuerpo legislativo y normativo modificado hacia el impulso, recuperación y participación de los negocios afectados por la pandemia en el país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios legislativos poco convenientes para aquellos sectores con bajos recursos económicos.</li> </ul>

Fuente: Análisis PESTEL con cada uno de los factores que inciden en la correcta operatividad de la Consultora JL Asociados

Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

Tal como se puede evidenciar en la tabla 6, existen una serie de factores externos que van a influenciar de alguno u otra manera dentro del efectivo desarrollo del plan de negocios en relación a la consultora dentro de la ciudad de Guayaquil. Por lo tanto, resulta importante llevar a cabo una

identificación temprana de las amenazas que infieren en el proyecto y buscar las estrategias necesarias para convertirlas en oportunidades efectivas para el negocio.

#### 4.3.2. 5 Fuerzas de Porter

La matriz de análisis de las 5 Fuerzas de Porter permite conocer aquellos factores directos que han de influenciar en una generación positiva del margen de ingresos en el futuro negocio a desarrollar, dentro de la consultora se pudieron identificar los siguientes niveles:

**Tabla 7.**

#### *Análisis de las 5 Fuerzas de Porter*

Aspecto	Nivel	Descripción
Amenaza de nuevos entrantes o competidores	Bajo	El mercado de consultorías es muy dinámico y poco explorado por profesionales. Por lo tanto, son pocos los profesionales que optan por abrir una consultora y prefieren ocupar jefaturas a manera de dependencia, es aquí donde se identifica una gran oportunidad al existir pocos profesionales decididos a asesorar a Pymes en Guayaquil a un bajo costo.
Poder de negociación de los compradores	Alto	A pesar de existir pocos oferentes, muchos de ellos buscan la manera de competir al ofrecer precios vigentes en el mercado. Por lo tanto, dicha fuerza debe saber manejarse de manera cautelosa para ofrecer un bajo costo a los emprendedores para alcanzar un efectivo impulso productivo y comercial que es la razón de ser de la consultoría pensada en los pequeños emprendimientos.
Poder de negociación de los proveedores	Medio	Existen profesionales que se dedican a la asesoría, pero son pocos los que se han concientizado de la situación y han dejado el valor de sus servicios a un precio accesible hacia los emprendedores que perdieron la mitad o la totalidad de su actividad comercial. Por lo tanto, se vuelve una gran oportunidad al escoger un precio que los propietarios de las Pymes están dispuestos a pagar por dicho servicio de asesoría.
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Bajo	Existen pocos sustitutos a las consultoras o entidades públicas de asesoramiento particular a emprendedores. En este sentido, es poco probable que se encuentre en el mercado un servicio similar.
Rivalidad entre los jugadores existentes	Alta	Al llegar a captar una gran cantidad de emprendedores interesados en las consultorías a bajo costo con alto margen de resultados en los negocios afectados por la pandemia puede ocasionar que la competencia empiece a ofertar un servicio similar y a emplear la manipulación de precios en el mercado local con el fin de quedarse con una mayor cantidad de clientes.

Fuente: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter que incide en la Consultora JL Asociados  
Elaborado por Anchundia & Quishpe (2022).

En la búsqueda de una ponderación de las fuerzas de Porter, se emplea una valoración de cada uno de los niveles identificados siendo del 1 al 3, donde:

- 1 = Intensidad baja
- 2= Intensidad media
- 3= Intensidad alta

**Tabla 8.**

*Puntualización de la intensidad de las 5 Fuerzas de Porter*

Descripción	Intensidad		
	Alta	Media	Baja
Amenaza de nuevos entrantes o competidores	-	-	1
Poder de negociación de los compradores.	3	-	-
Poder de negociación de los proveedores.	-	2	-
Amenaza de productos o servicios sustitutos.	-	-	1
Rivalidad entre los jugadores existentes.	3	-	-

*Nota.* La tabla 8 constata la puntualización que se le da a cada uno de los aspectos de las 5 Fuerzas de Porter para la Consultora JL Asociados.

Elaborado por Anchundia & Quishpe (2022).

Con dicha puntuación se puede constatar que las amenazas de mayor importancia están referidas al poder de negociación de los compradores en conjunto a la rivalidad entre los jugadores existentes, esto se debe a que existen ya consultoras posicionadas en la ciudad de Guayaquil que van a buscar cualquier medio para captar más o la misma cantidad de clientes a la que quiere llegar la “Consultora JL Asociados”.

#### **4.3.4. Matriz EFI**

Esta herramienta de formulación de estrategias resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la “Consultora JL Asociados” y también proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. Para tales efectos, se emplea un juicio crítico de éxito para desarrollar una Matriz EFI. Así se lo demuestra en la siguiente tabla 9:

**Tabla 9.***Matriz EFI*

<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Personal de la consultora cualificado y perfectamente especializado para asesorar a los emprendedores de la ciudad de Guayaquil.	0,15	4	0,60
2. Ubicación en el norte de la ciudad siendo una de las zonas de mayor movimiento empresarial y comercial de alta demanda.	0,15	4	0,60
3. Buenos sectores empresariales y de alto alcance para la demanda local en asesorías.	0,15	3	0,45
4. Instalaciones y equipos modernos para un mayor profesionalismo en propuesta de planes, mejoras y acciones.	0,15	3	0,45
5. Atención de calidad, con precios de servicios profesionales competitivos y variedad de asesorías para un mejor alcance ante cualquier necesidad del cliente.	0,20	4	0,80
<b>Subtotal OPORTUNIDADES</b>			<b>2,90</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Poca experiencia o reconocimiento por parte de los emprendedores locales al ser un negocio nuevo.	0,05	2	0,10
2. Re agendamiento de cita ante la alta demanda de asesorías a un bajo precio.	0,05	2	0,10
3. Posicionamiento débil ante las competencias con mayor año en el mercado local.	0,05	2	0,10
4. Presupuesto limitado para adecuaciones y mejoras en un corto plazo.	0,05	2	0,10
<b>Subtotal AMENAZAS</b>			<b>0,40</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,30</b>
<b>Calificación entre 1-4</b>	<b>4</b>	Fortaleza Mayor	
	<b>3</b>	Fortaleza menor	
	<b>2</b>	Debilidad mayor	
	<b>1</b>	Debilidad menor	

*Nota.* La tabla 9 describe cada uno de los factores de la matriz EFI enfocada a la Consultora JL Asociados. Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

De acuerdo a las valoraciones ejercidas a los factores internos se conforma un total en puntuación de 3,30. En esto, se pudo conocer que las fortalezas poseen una calificación de 2,90 en la “Consultora JL Asociados” y se antepone al 0,40 recibido a las debilidades siendo tomadas como un factor de poca incidencia sobre el actuar de la entidad, dando pie a su desarrollo efectivo en la sociedad y hacia el beneficio de los emprendedores afectados por la pandemia.

#### 4.3.4. Matriz EFE

La presente matriz permite identificar los factores externos que llevan una prevalencia sobre el desarrollo efectivo de las actividades fuera de la consultora, por lo que se obtienen los siguientes resultados:

**Tabla 10.**

*Matriz EFE*

Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Puntuación
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Potencial alianza con consultoras de diversos sectores económicos y apertura de nuevas oportunidades de mercados.	0,15	4	0,60
2. Políticas gubernamentales para hacer frente a los problemas económicos causados por la pandemia.	0,15	4	0,60
3. Posibilidad de requerir beneficios públicos como financiamiento e iniciación de operaciones en otros mercados para las Pymes locales.	0,15	4	0,60
4. Implementación e incentivación del comercio electrónico.	0,15	4	0,60
<b>Subtotal OPORTUNIDADES</b>			<b>2,40</b>
<b>AMENAZAS</b>			
1. Emisiones de nuevos tributos y restricciones a nivel comercial para recuperar la economía local.	0,15	3	0,45
2. Particularidad y elegibilidad por las asesorías de No Profesionales.	0,10	4	0,40
3. Escasa utilización de las plataformas digitales como estrategia empresarial de re incentivo económico.	0,10	4	0,40
4. Precios con bajo margen de competitividad.	0,05	3	0,15
<b>Subtotal AMENAZAS</b>			<b>1,40</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,80</b>
<b>Calificación entre 1-4</b>	<b>4</b>	Muy importante	
	<b>3</b>	Importante	
	<b>2</b>	Poco importante	
	<b>1</b>	Nada importante	

*Nota.* La tabla 10 describe cada uno de los factores de la matriz EFE enfocada a la Consultora JL Asociados  
Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

Al establecer una ponderación de los factores externos se pudo destacar un resultado de 3,80 siendo prevalente sobre los aspectos internos ya que las oportunidades ejercen una mayor participación sobre las amenazas, lo que en otras palabras indica que la consultora podrá hacer frente a cualquier aspecto negativo dada las estrategias y ventajas que tiene sobre otras consultoras.

#### 4.3.5. FODA

Una vez conocido cada uno de los factores de incidencia contextual sobre la que va a operar la “Consultora JL Asociados”, se presenta la siguiente matriz FODA donde al haber sido abordado

la matriz EFE-EFI ya se establecen cada uno de los componentes de mayor incidencia sobre el plan de negocio y es justamente sobre los cuales se van a emplear estrategias para hacer frente a los aspectos negativos que de alguna u otra manera van a presentar un factor estancamiento en el desarrollo efectivo de los servicios de la consultora. Así se identifican los siguientes aspectos en la tabla 11:

**Tabla 11.**

*Matriz FODA*

<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal de la consultora cualificado y perfectamente especializado para asesorar a los emprendedores de la ciudad de Guayaquil.</li> <li>2. Ubicación en el norte de la ciudad siendo una de las zonas de mayor movimiento empresarial y comercial de alta demanda.</li> <li>3. Buenos sectores empresariales y de alto alcance para la demanda local en asesorías.</li> <li>4. Instalaciones y equipos modernos para un mayor profesionalismo en propuesta de planes, mejoras y acciones.</li> <li>5. Atención de calidad, con precios de servicios profesionales competitivos y variedad de asesorías para un mejor alcance ante cualquier necesidad del cliente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca experiencia o reconocimiento por parte de los emprendedores locales al ser un negocio nuevo.</li> <li>2. Re agendamiento de cita ante la alta demanda de asesorías a un bajo precio.</li> <li>3. Posicionamiento débil ante las competencias con mayor año en el mercado local.</li> <li>4. Presupuesto limitado para adecuaciones y mejoras en un corto plazo.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potencial alianza con consultoras de diversos sectores económicos y apertura de nuevas oportunidades de mercados.</li> <li>2. Políticas gubernamentales para hacer frente a los problemas económicos causados por la pandemia.</li> <li>3. Posibilidad de requerir beneficios públicos como financiamiento e iniciación de operaciones en otros mercados para las Pymes locales.</li> <li>4. Implementación de incentivación del comercio electrónico.</li> </ol>	<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emisiones de nuevos tributos y restricciones a nivel comercial para recuperar la economía local.</li> <li>2. Particularidad y elegibilidad por las asesorías de No Profesionales.</li> <li>3. Escasa utilización de las plataformas digitales como estrategia empresarial de re incentivo económico.</li> <li>4. Precios con bajo margen de competitividad.</li> </ol>

*Nota.* La tabla 11 constata los 4 componentes del análisis FODA enfocado a la Consultora JL Asociados

Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

#### **4.4. Plan de marketing**

El plan d marketing dentro del presente proyecto es una parte primordial ante la definición de las características objetivas que plantea cada uno de los componentes del plan a desarrollar, las estrategias van a proporcionar a la “Consultora JL Asociados” para una efectiva cadena de valor del servicio prestado a emprendedores locales, el precio competitivo y la demanda local vigente.



#### 4.4.1. Objetivos del plan

La creación de una estrategia para la “Consultora JL Asociados” garantiza que se dirija a las personas y/o emprendedores adecuados, con contenido relevante que les atraiga para repotenciar sus negocios frente a los efectos adversos de la pandemia. Cuanto más tiempo se pase creando una estrategia clara, más oportunidades se crearán para vender y recuperar su comportamiento inicial. Para ello se persiguen los siguientes objetivos:

- Integrar una campaña digital publicitaria enlazada a la oferta de servicios profesionales de asesorías para la repotenciación de pequeños y medianos negocio locales.
- Generar un posicionamiento y reconocimiento de la “Consultora JL Asociados” a nivel local.
- Estructurar una efectiva cadena de valor para colocar a los servicios de asesorías brindadas por la consultora entre las primeras seleccionadas de la ciudad.

#### 4.4.2. Perfil del consumidor

El perfil de consumidor es una compilación de información del consumidor, incluidos datos demográficos, geográficos, psicográficos y de comportamiento, para crear una comprensión detallada de los consumidores con fines de marketing e investigación.

**Tabla 12.**

*Perfil del consumidor*

ASPECTOS	DATOS
<b>GEOGRÁFICAS</b>	
País	Ecuador
Región	Costa
Ciudad	Guayaquil
Zona	Indiferente
<b>DEMOGRÁFICAS</b>	
Edad	Mayores de 18 años
Género	Indiferente
Status	Indiferente

Ocupación	Indiferente
Ingresos	Indiferente

**SOCIOECONÓMICA**

Instrucción	Indiferente
Actividad	Indiferente

**CONDUCTUALES**

Tendencias de demanda	Asesorías profesionales
Tasa de demanda	Diario y periódico
Oferta de servicio	Instalaciones de la consultora

*Nota.* La tabla 12 describe el perfil del consumidor que se alinea al objetivo socioeconómico de la Consultora JL Asociados.

Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

Al agrupar, enriquecer y analizar los datos de los clientes en perfiles de consumidores únicos se pueden identificar mejor las oportunidades de mejora en la orientación de los servicios de consultora, los mensajes y otras iniciativas estratégicas para aumentar el rendimiento de la inversión y el marketing.

#### 4.4.3. Estrategia de mercadotecnia

La estrategia de mercadotecnia pretende conformarse como una herramienta importante para alcanzar un excelente desempeño comercial de la “Consultora JL Asociados” para con ello potenciar las ventas de los emprendedores afectados por la pandemia y posicionar de manera efectiva el negocio en el largo plazo.

**Tabla 13.**

*Matriz de estrategias de mercadotecnia*

Objetivo	Estrategia	Táctica	Responsable	Presupuesto
Integrar una campaña digital publicitaria enlazada a la oferta de servicios profesionales de asesorías para la repotenciación de pequeños y medianos negocios locales.	Producto	Brindar un servicio innovador que permita cubrir la demanda de los emprendedores locales de una asesoría profesional para recuperar su comportamiento comercial antes de la pandemia. El servicio estrella en la consultora son las asesorías de recuperación económica y financiera dirigida a los emprendedores locales.		
	Precio	Ofrecer un servicio bajo un precio cómodo, accesible y competitivo para el emprendedor local que busca incrementar		

	su presencia en el mercado consumidor de los bienes/servicios que ofertan.	Dirección General y departamento de mercadotecnia	Proyección mensual de \$35 USD en las plataformas de Facebook e Instagram generando un presupuesto anual en marketing digital y publicidad de \$840 USD.
Plaza	Firma de acuerdos con otras economías para atraer la inversión extranjera		
Promoción	Acrecentamiento de visibilidad y posicionamiento de la consultora dentro de la ciudad de Guayaquil utilizando diversos medios de repotenciación comercial físico y online.		
Distribución	Crear un efectivo sistema de captación y de cadena de valor para los servicios de asesoría profesional demandado por los emprendedores locales por medio de sistemas de planificación y coordinación de reuniones con los propietarios de los negocios.		

*Nota.* La tabla 13 muestra la matriz de estrategias de mercadotecnia que se deben seguir para un buen posicionamiento de la Consultora JL Asociados.  
Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

#### **Tabla 14.**

##### *Presupuesto para la publicidad digital*

RED SOCIAL	DETALLE	MENSUAL	TOTAL MENSUAL	ANUAL
Facebook	Publicidad pagada	\$35,00	\$ 35,00	\$ 420,00
Instagram		\$35,00	\$35,00	\$ 420,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 70,00</b>	<b>\$ 840,00</b>

*Nota.* La tabla 14 constata el presupuesto en publicidad digital para la Consultora JL Asociados.  
Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

Se estima que el presupuesto mensual para la publicidad y marketing dentro de las redes de Facebook e Instagram sean de \$35 USD por cada uno de ellos conformando un total de \$840 USD anual para darse a conocer ante las demás competencias existentes en el territorio guayaquileño con miras hacia el crecimiento y abastecimiento de servicio profesional a todo el país.

**60% de Descuento**

**ANÁLISIS FINANCIERO EMPRESARIAL**

**CURSO ONLINE**

*Interpreta los distintos índices financieros para diagnosticar la salud financiera de cualquier negocio*

**ANTES \$45**  
**\$18**

**AHORRO 60%**

**32** Clases de acceso ilimitado

**17** Recursos descargables

Certificado avalado

+ Set de Guías y Plantillas Accionables

ASOCIADOS CONSULTORA

**Figura 22.** Promoción de captación en Instagram para la “Consultora JL Asociados”  
Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

TU MEJOR OPCIÓN PARA

**HACER CRECER TU NEGOCIO**

TRABAJAMOS CON RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO

**SERVICIOS**

- Asesoría en Talento Humano
- Asesoría Tributaria
- Asesoría Contable

ASOCIADOS CONSULTORA

**Figura 23.** Publicidad de captación en Facebook para la “Consultora JL Asociados”  
Elaborado por Anchundia & Quishpe (2022).

Una estrategia de marketing digital clara define objetivos medibles, valida el desafío comercial de la consultora y que la marca resuelve en el mercado para luego comunicar los resultados que ofrece la entidad para los emprendedores que solicitan el servicio estrella que oferta siendo éste las asesorías de recuperación económica/financiera para los emprendedores locales a un bajo costo.

#### **4.4.4. Definición de estrategias de marketing**

Con la intención de establecer y conservar una estructurada organizacional estratégica para lograr las metas de comercializaciones y el posicionamiento del servicio dentro del sector emprendedor nacional/local, se evalúan algunas estrategias que se detallarán en los sucesivos apartados.

##### **4.4.4.1. Estrategia de cartera**

La estrategia de cartera para la “Consultora JL Asociados” se basa en los siguientes pilares:

- **Crecimiento:** Para poder crear un buen reconocimiento de la marca, la “Consultora JL Asociados” llevará a cabo una implementación estratégica de manera masiva para poder incursionar en el mercado consultor profesional de manera directa, novedosa y con grandes resultados para la recuperación de la actividad económica de los emprendedores solicitantes de los servicios.
- **Segmentación:** Por medio del estudio de mercado y el levantamiento situacional de las consultoras locales se estima llegar estratégicamente a los emprendedores afectados por la pandemia, brindarles los lineamientos necesarios para la potenciación de sus negocios tomando en cuenta todos los extractos sociales de Guayaquil.
- **Competitividad:** Una vez identificada la demanda del servicio y el mercado emprendedor insatisfecho ante la falta de incentivo público o privado para mejorar la situación de aquellos negocios comprometidos con la mala situación que experimentan

tras la pandemia, para mejorar la competitividad se estima emplear promociones, precios accesibles para el servicio de asesoría y programas de descuentos que diferencien de las demás entidades dedicada a la misma actividad económica.

- **Posicionamiento:** La “Consultora JL Asociados” con la finalidad de emplear estrategias viables para los objetivos competitivos y comerciales, establece su sede en una de las zonas comerciales de mayor circulación empresarial de la ciudad, con un conjunto de profesionales dedicados a la recuperación, promulgación e incentivación de negocios hacia un mejor camino productivo con metas sociales al ofertar sus asesoría a precios accesibles haciendo frente a los desajustes y necesidades en los propietarios de negocios que solicitan de dicho servicio.

#### **4.4.4.2. Estrategia de posicionamiento y segmentación**

Con el fin de posicionar los servicios ofertados por la “Consultora JL Asociados” se estiman dos estrategias de diferenciación para las demás competencias:

- **Diferenciada:** Se estima ofertar un servicio que se ajusta a una necesidad latente dentro de los emprendedores de la ciudad de Guayaquil ante los desajustes socioeconómicos propiciado por la pandemia del Covid-19, para ello se ofrece la asesoría a un precio accesible por los dueños de dichos negocios y brindarles la seguridad de una recuperación de su actividad económica en un corto plazo bajo los lineamiento, sugerencias y recomendaciones determinadas en un estudio profesional de mercado.
- **Indiferenciada:** Ante la viable oportunidad de acogida en el mercado consultor, se pretende mantener dentro de las instalaciones de la consultora una tecnología de punta para las investigaciones y solicitudes de los usuarios, generar un confort al ofertar

precios bajos por asesoría, promulgar cursos y promociones periódicas para todos los estratos sociales.

#### **4.4.4.3. Estrategia de clientes**

La estrategia de clientes está bajo una segmentación de emprendedores interesados en demandar un servicio de asesoría profesional, ésta se conforma por profesionales y no profesionales mayores a 18 años que de alguna u otra manera han empleado un emprendimiento para subsanar los efectos de la pandemia.

De acuerdo con un estudio levantado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC, la población ecuatoriana se encuentra dividida en cinco tipos de extractos sociales: A – B – C+ - C y D. Los tres primeros corresponden a las familias cuyo nivel socioeconómico es medio alto y lo conforman el 35,9% de habitantes. Por otra parte, la diferencia pertenece a la clase media baja con un 45,1% (Marshall & Toral, 2021, pág. 73).

No obstante, la “Consultora JL Asociados” busca alcanzar a cada uno de los emprendedores sin diferencia de estrato social o económico para de esta manera ofertar un servicio que esté al alcance de sus bolsillos, además de contribuir a la mejora de su posicionamiento y reconocimiento de marca a nivel local.

#### **4.4.4.4. Estrategia funcional**

La estrategia funcional para el presente plan se basa en 4 pilares (Producto, Precio, Promoción y Plaza), mismos que se detallan a continuación:

- Producto: “Consultora JL Asociados” estima insertar de manera efectiva su marca como una de las principales asesoras profesionales a nivel local, con proyecciones de extender su oferta de servicios a nivel nacional bajo estrictos estándares de bioseguridad, conocimiento y referencias financieras. Siendo el servicio estrella las

asesorías de recuperación económica/financiera para los emprendedores locales a un bajo costo.

- Precio: Al identificar mediante la encuesta un precio promedio de alta demanda por los servicios de asesoría ofertadas por la consultora a un valor de \$18 USD -como eje central de negociación y contratación de los profesionales para hacer crecer la demanda del bien o servicio que ofrecen los emprendedores en sus negocios.
- Promoción: Se prospecta lanzar al mercado una serie de campañas promocionales que permitan a la consultora posicionarse ante otras consultoras con una serie de servicios que distingas a las demás competencias con precios bajos y demás beneficios estratégicos identificados en el estudio situacional de la entidad.
- Plaza: la “Consultora JL Asociados” ofertará sus servicios desde uno de los sectores comerciales y empresariales más importantes de la ciudad con la finalidad de aumentar su presencia en el mercado consultor local, captar la mayor demanda de servicios, prospectar una mejora en la economía personal y local de los negocios, etc.

#### **4.4.5. Plan de distribución**

Entre los eslabones primordiales para que la cadena de distribución de los servicios ofertados por la “Consultora JL Asociados” se estima ejercer los siguientes procedimientos para poder captar y llegar de mejor manera a los emprendedores interesados en dicho servicio.





**Figura 24.** Canal de distribución para la “Consultora JL Asociados”  
Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

#### 4.4.6. Plan de precios

En favor al estudio ejecutado para poder conocer y determinar el precio ideal promedio para que los emprendedores de la ciudad de Guayaquil opte por una asesoría por par de la “Consultora JL Asociados” se fija en un precio de \$18 USD la sesión de ayuda empresarial.

**Tabla 15.**

*Estudio de mercado – competencia directa de “Consultora JL Asociados”*

Nombre de la consultora	Tipo de servicio	Ciudad	Valor base por consulta	Estrategias de marketing
<b>Grupo Novatech</b>	-Reinversión estratégica -Consultoría de procesos -Cloud Enterprise Planning -Supply Chain Planning -Data & Analytics -Automatización & IA	Quito	\$30,00	Página Web- Redes sociales
<b>Quirós Especialistas en Pymes</b>	-Efectividad y controlar el negocio. -Rentabilidad y logro de dominio financiero. -Profesionalizar la empresa.	Quito	\$28	Página Web- Redes sociales-Primera reunión de consultoría sin costo
<b>Lasintec</b>	-Estrategia y liderazgo -Financieros -Marketing -Web -Asesorías online -Presupuestos	Quito	\$40	Página Web- Redes sociales-Primera cita online sin costo
<b>Acutía Asesoramiento Estratégico</b>	-Data Analytics -Fondos de jubilación y cesantía -Asesoría actuarial empresarial	Quito	\$35	No encontrado

- Mercado asegurador y medicina prepagada
- Modelos estadísticos matemáticos
- Gestión humana
- Asesoría financiera
- Capacitaciones

<b>Red Emprende Gye</b>	-Emprendimientos -Finanzas -Planificación estratégica -Contabilidad y tributación -Capital humano	Guayaquil	\$25	Redes sociales
-------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------	------	----------------

*Nota.* En la tabla 15 destaca el estudio de mercado sobre la competencia directa de la Consultora JL Asociados. Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

En la tabla 15 se presenta un análisis de la competencia directa que posee la consultoría a desempeñarse dentro de la ciudad de Guayaquil, si bien la cartera de negocios dedicados a la misma actividad económica es extensa se tomó en consideración ciertas entidades con mayor presencia online dentro del portal web de Google en el territorio ecuatoriano.

Una vez conocido cada una de las dependencias se permite establecer estrategias mediante un plan de precios que de manera directa e indirecta aseguren un efectivo posicionamiento de la marca, sus preferencias, los precios por los servicios, la calidad de los mismos y la variedad ante la demanda insatisfecha por los emprendedores de la ciudad de Guayaquil.

**Tabla 16.**

*Plan de precios “Consultora JL Asociados”*

Tipo de estrategia	Tipo de método	Periodo	Indicador de evaluación
Estudio de mercado	Conocer el precio base de los servicios de asesoría	Trimestral	Estudio de mercado 100%
Fijación del precio base de la asesoría en función a la competencia	Establecer un valor promedio por asesoría		
Estimar el tipo de demanda, asesoría y planes organizacionales para ganar mercado.	Medir la competitividad de los precios ante el resto de competencias	Mensual	Análisis del mercado competidor 100%
	Considerar las necesidades de los emprendedores locales.		Estudio de mercado 100%

*Nota.* En la tabla 16 se genera el plan de precios para mayor captación de clientes hacia la Consultora JL Asociados. Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

En el mercado profesional se cuenta con una extensa cartera de profesionales graduados y ejerciendo su carrera de manera óptima en el territorio ecuatoriano por lo que el abaratar el precio por asesoría se debe a la alta demanda de asesorías profesionales, la predisposición de los mismos para una ayuda hacia los sectores vulnerables y su participación en la recuperación económica del país frente a la pandemia. Dados los escenarios el precio se determina de la siguiente manera por asesoría base:

### **Tabla 17.**

*Determinación del precio por asesoría base en la “Consultora JL Asociados”*

<b>Consultora JL Asociados</b>	<b>Valor por asesoría</b>
Costo por servicios prestados del profesional por hora	\$ 10,00
Margen de contribución 40%	\$ 4,00
<b>Beneficio fijo promedio por servicio</b>	\$4,00
<b>Valor total por base de asesoría</b>	\$ 18,00

*Nota.* En la tabla 17 bosqueja la determinación del precio por servicio estrella en asesoría dentro de la Consultora JL Asociados en Instagram.

Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

Tras la consideración de los costos directos e indirectos, el precio del servicio estrella en la entidad es el cobrado en asesoría solicitadas por los emprendedores afectados por la pandemia será de \$18 USD como apertura a reconocer el terreno de conflicto, proponer planes e incentivar a la contratación de servicios complementarios de mayor profundidad analítica socioeconómica.

#### **4.5. Plan de producción y comercialización**

Dentro de la presente sección lo que se plantea más que una producción es la cadena de valor que tendrán los servicios ofertados por parte de la “Consultora JL Asociados” y con la cual busca posicionarse en el corto plazo como una de las de mayor renombre dentro de la ciudad de Guayaquil.

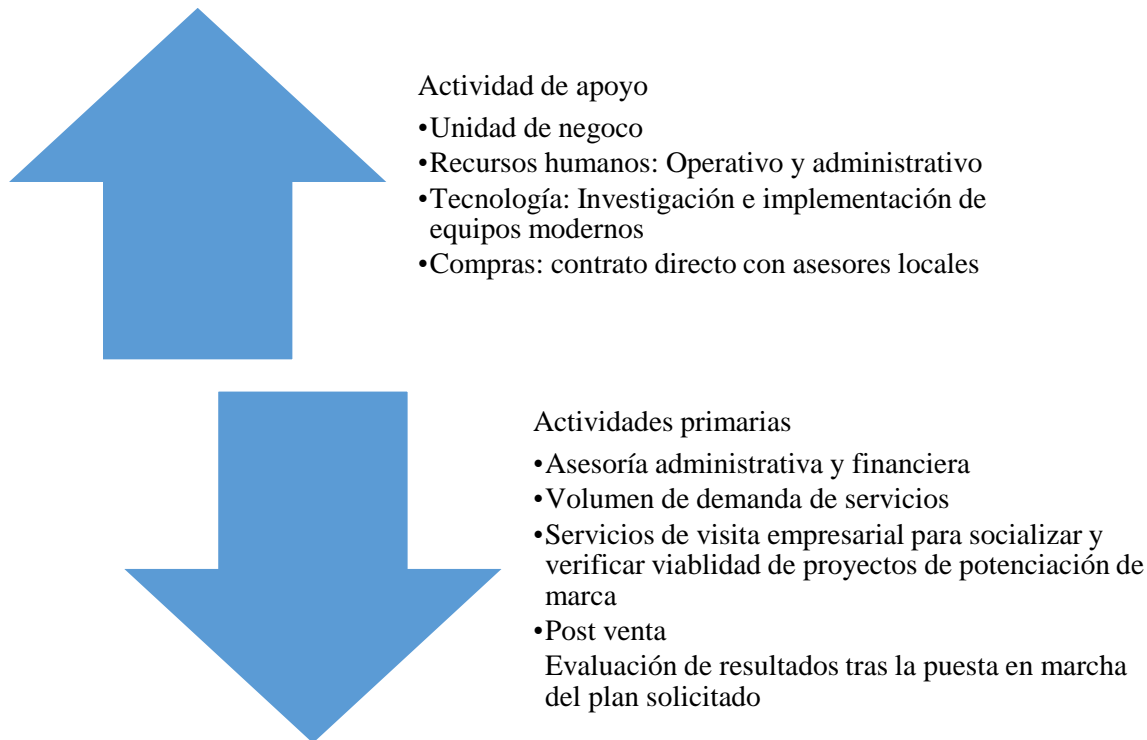
#### **4.5.1. Metas y objetivos del plan**

En términos de comercialización se establecen los siguientes objetivos para alcanzar una buena demanda de servicios profesionales, estos son:

1. Asegurar una variada y atractiva cartera de servicios para el interés de los emprendedores de los diversos estratos sociales.
2. Vincular planes de capacitaciones a nivel organizacional para facilitar la eficiencia de los servicios frente a los usuarios solicitantes.
3. Presupuestar los recursos necesarios para un óptimo margen de operatividad y productividad comercial.
4. Mantener una cartera fija de profesionales para poder evitar la ausencia de perfiles para alguna área de requerimiento urgente.
5. Prospeccionar un alto margen de satisfacción del usuario al ofrecer un servicio a precio competitivo de alto rendimiento y con un mínimo de riesgo.

#### **4.5.2. Cadena de valor**

Para brindar una efectiva asesoría a los usuarios y emprendedores de la ciudad de Guayaquil por parte de “Consultora JL Asociados” se propone la siguiente cadena de valor:



**Figura 25.** Cadena de valor para la “Consultora JL Asociados”  
Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

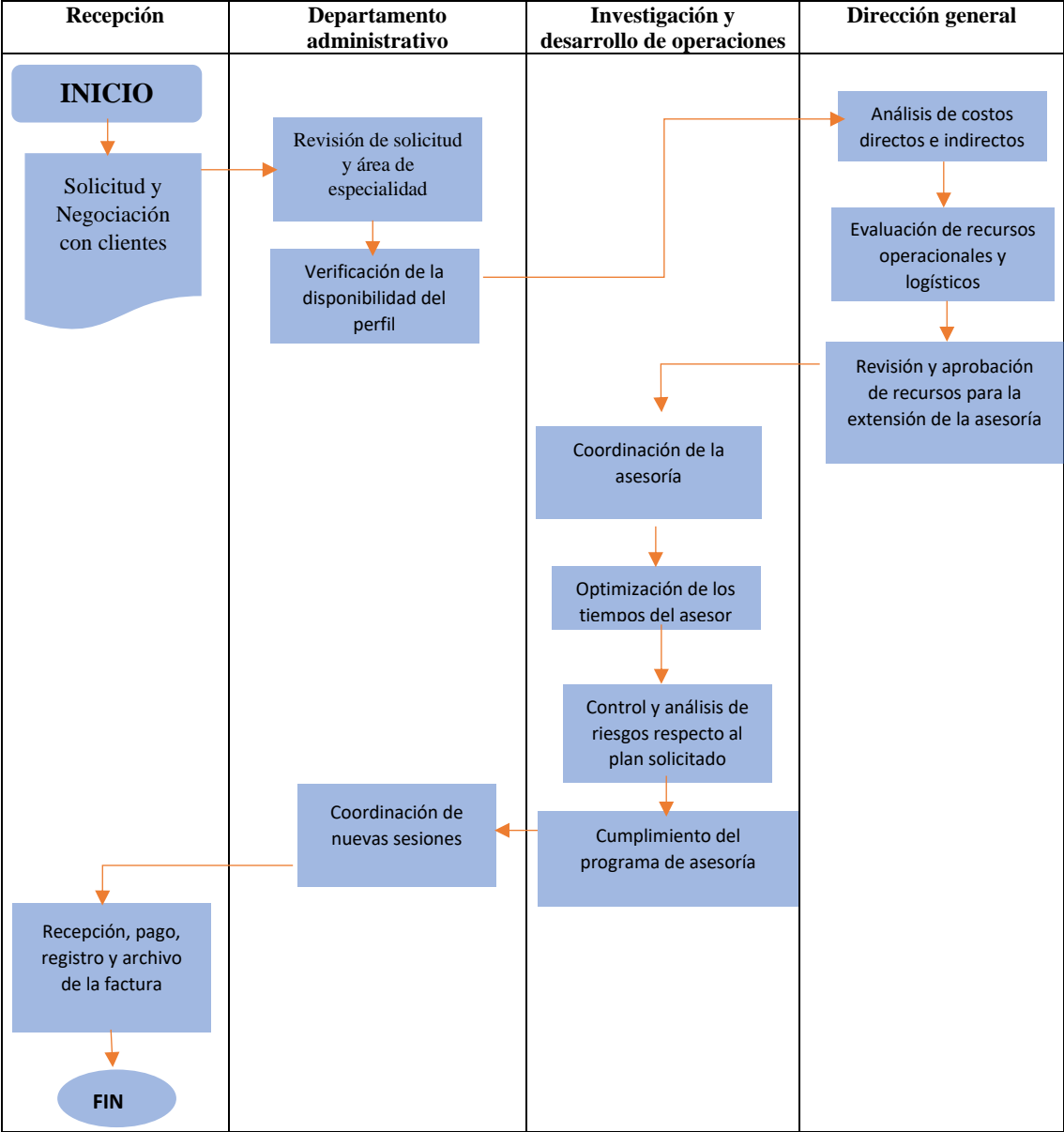
### 4.5.3. Flujoograma de operaciones y comercialización

Una vez establecido los objetivos y la cadena de valor de la “Consultora JL Asociados” se presenta el siguiente flujoograma de operaciones al momento de existir una solicitud de los usuarios/emprendedores para potenciar sus negocios con la ayuda de los perfiles profesionales con los que cuenta la entidad. Esto se determina con la siguiente estructura:

**Tabla 18.**

*Flujoograma de operaciones y comercialización “Consultora JL Asociados”*

	
<b>Proceso</b>	Operaciones y comercialización
<b>Responsable</b>	Área administrativa Área operativa
<b>Flujoograma de proceso operativo y comercialización</b>	



Nota. En la tabla 18 muestra el flujo de proceso para las operaciones comerciales de la Consultora JL Asociados. Elaborado por Anchundia & Quishpe (2022).

**4.6. Plan financiero**

Un plan financiero es un documento que da una mirada holística a todo el panorama económico de la inversión necesaria para llevar en marcha un negocio, en el caso del actual proyecto enfocado al lanzamiento de una consultoría se buscó determinar la viabilidad del capital de inversión respecto a los índices de VAN, TIR, Flujos de efectivo y demás.

#### 4.6.1. Objetivos del plan

Para la efectiva determinación de la viabilidad del proyecto se establecen los siguientes objetivos:

- Garantizar la disponibilidad de fondos para diferentes propósitos, como los activos a largo plazo y los requisitos de capital de trabajo.
- Estimación del tiempo y la fuente de los fondos para prospectar en todo momento la necesidad de un capital emergente.
- Estructura generadora de capital requerido en el negocio. Esto incluye la planificación de la relación deuda-capital tanto a corto como a largo plazo.
- Evitar fondos innecesarios para asegurar de que la empresa no recaude recursos innecesarios.
- Estimar los costos y beneficios financieros del proyecto en los primeros cinco años de servicios a los emprendedores.

#### 4.6.2. Inversión inicial de activos

Este valor conforma la primera sección de interés del inversos al tratarse del activo financiero que se necesita para la adquisición de bienes muebles e inmuebles ideales para el tipo de negocio a desempeñarse en la “Consultora JL Asociados”. Los valores de los mismos están precedidos por los costos fijos y variables dando un capital inicial en activos de \$15.741,10 USD (Véase Tabla 19).

#### Tabla 19.

*Inversión inicial de activos en la “Consultora JL Asociados”*

<b>Inversión Inicial de Activos</b>	
Activos	
Disponibile	7.052,00

Cuentas por Cobrar	0
Inventarios	0
Activo Corriente	7.052,00
Activos Fijos	8.689,10
Depreciación Acumulada	0
Activos Fijos Netos	8.689,10
<b>Total de Activos</b>	<b>15.741,10</b>

*Nota.* En la tabla 19 detalla la inversión inicial necesaria para llevar a cabo la propuesta de negocio.  
Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

#### 4.6.3. Capital del trabajo

El capital del trabajo necesario para que la consultora ponga en marcha sus actividades es de \$7.052,00 USD como parte de los flujos mensuales de costos fijos y variables. Así se muestra en la tabla 20 a continuación:

**Tabla 20.**

*Capital de trabajo mensual para la “Consultora JL Asociados”*

Meses		Capital de trabajo	
1	Valor Mensual Costos Fijos	3.740,00	3.740,00
1	Valor Mensual Costos Variables (MATERIA PRIMA)	3.312,00	3.312,00
	<b>TOTAL</b>		<b>7.052,00</b>

*Nota.* En la tabla 20 muestra el capital de trabajo mensual necesario para las operaciones comerciales de la Consultora JL Asociados.  
Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

#### 4.6.4. Inversión inicial

En relación al valor de inversión inicial que se requiere para la puesta en marcha de la “Consultora JL Asociados” se obtiene un monto de \$15.741,10 USD, así se obtiene la data de la tabla 21:

**Tabla 21.**

*Inversión Inicial para la “Consultora JL Asociados”*

	Inversión inicial
Activos Fijos	8.689,10



Capital de Trabajo	7.052,00
	<b>15.741,10</b>

*Nota.* En la tabla 21 se detalla el valor de la inversión inicial necesario para las operaciones comerciales de la Consultora JL Asociados.

Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

#### 4.6.5. Depreciación de activos

Con un propósito didáctico se muestra la depreciación de activos fijos requeridos para la puesta en marcha del negocio de asesoría, para ello la tabla cuenta del tipo de activo, la adquisición individual, el valor porcentual anual y vida útil. Arraigado en la normativa contable vigente se presenta la siguiente tabla:

**Tabla 22.**

*Depreciación anual de activos para la “Consultora JL Asociados”*

ACTIVOS FIJOS						
Cantidad	DESCRIPCIÓN	Adq. Ind.	Adq. total	Vida Útil	Dep. Anual %	Dep. Anual
1	Datafast para cobros con tarjeta	900,00	900,00	3	33%	300,00
2	Stand móviles de atención al cliente públicos	62,50	125,00	10	10%	12,50
1	Útiles de oficina	200,00	200,00	10	10%	20,00
5	Equipos de computación	620,00	3.100,00	3	33%	1.033,33
5	Escritorio	190,00	950,00	10	10%	95,00
5	Archivadores	120,00	600,00	10	10%	60,00
5	Sillas gerenciales	195,00	975,00	10	10%	97,50
10	Sillas de espera y oficina para clientes	45,00	450,00	10	10%	45,00
2	Impresoras	239,00	478,00	3	33%	159,33
1	Aire acondicionado de 24000 BTU	450,00	450,00	3	33%	150,00
1	Biométrico	140,10	140,10	3	33%	46,70
1	Counter Recepción	143,00	143,00	10	10%	14,30
1	Proyector	108,00	108,00	3	33%	36,00
1	Pantalla desplegable para proyector	70,00	70,00	3	33%	23,33
	<b>Total</b>		<b>8.689,10</b>			<b>2.093,00</b>

*Nota.* En la tabla 22 se detalla el sistema de depreciación anual de los activos que se adquirieron para las operaciones comerciales de la Consultora JL Asociados.

Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

#### 4.6.6. Financiamiento y amortización del préstamo

El financiamiento necesario para la inversión inicial cuenta con dos tipos de fondos, el 68% procede de recursos de terceros por \$10.741,10 USD de BanEcuador con una tasa de 9,76% para

acceder a dicho beneficio se pone a disposición de la institución financiera las escrituras de una vivienda ubicada en el Noroeste de la ciudad, el predio es de pertenencia familiar al tesista y que se entrega como prenda valorada por \$60.000 USD entre los archivos adjuntos. Por otra parte, la diferencia con origen de recursos propios por un valor de \$5.000,00 USD con un 32% de participación. Así se muestra en la tabla 23 y la tabla 24:

**Tabla 23.**

*Financiamiento de la inversión inicial para la “Consultora JL Asociados”*

<b>Financiamiento de la Inversión:</b>		<b>15.741,10</b>
Recursos Propios	5.000,00	32%
Recursos de Terceros	10.741,10	68%
		<b>15.741,10</b>

*Nota.* En la tabla 22 muestra el financiamiento de la I.I necesario para las operaciones comerciales de la Consultora JL Asociados.

Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

**Tabla 24.**

*Amortización anual del préstamo bancario para la “Consultora JL Asociados”*

<b>Capital</b>	<b>10.741,10</b>				
Tasa de interés	9,76%				
Número de pagos	36				
Fecha de inicio	2-jun.-22				
Cuota mensual	345,38				
Interés del préstamo	1.692,44				
<b>Amortización Anual</b>					
<b>Años</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Pagos por Amortizaciones	3.238,51	3.569,12	3.933,48	0,00	0,00
Pago por Intereses	906,00	575,40	211,04	0,00	0,00
Servicio de Deuda	4.144,51	4.144,51	4.144,51	0,00	0,00

*Nota.* En la tabla 24 muestra el esquema de amortización anual del préstamo bancario de BanEcuador para la Consultora JL Asociados.

Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

#### 4.6.7. Balance inicial

Tal como se ha evidenciado en los apartados anteriores se determina una inversión inicial de \$15.741,10 USD considerando que la consultora es negocio en apogeo mismo que fue financiada en un 68% con recursos de terceros y 32% de recursos propios.

**Tabla 25.**

*Balance inicial para la “Consultora JL Asociados”*

<b>Balance inicial</b>	
Activos	
Disponible	7.052,00
Ctas por Cobrar	0
Inventarios	0
Activo Corriente	7.052,00
Activos Fijos	8.689,10
Dep Acumulada	0
Activos Fijos Netos	8.689,10
<b>Total de Activos</b>	<b>15.741,10</b>
Pasivos	
Ctas por Pagar	0,00
Impuestos por Pagar	0,00
Pasivo Corriente	0,00
Deuda LP	10.741,10
<b>Total de Pasivos</b>	<b>10.741,10</b>
Patrimonio	
Capital Social	5.000,00
Utilidad del Ejercicio	0
Utilidades Retenidas	
Total de Patrimonio	5.000,00
<b>Pasivo más Patrimonio</b>	<b>15.741,10</b>

*Nota.* En la tabla 25 se detalla el balance inicial para las proyecciones financieras de la Consultora JL Asociados. Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

#### 4.6.8. Ingreso por ventas

Las ventas para la “Consultora JL Asociados” contempla un servicio de asesoría orientado a los emprendedores y demás usuarios que buscan potenciar su negocio tras los efectos de la pandemia o que se encuentran en planes de lanzamiento de un nuevo emprendimiento, para ello los servicios

se establecen en un monto por consulta de \$18,00 USD de acuerdo a los resultados de la encuesta y éste es su servicio estrella con el que se obtienen los siguientes montos de ventas:

**Tabla 26.**

*Ingresos por ventas para la “Consultora JL Asociados”*

<b>UNIDADES PROYECTADAS A VENDER EN 5 AÑOS</b>					
<b>Incremento en ventas proyectado</b>		5%	5%	5%	5%
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Unidades Vendidas</b>	4.600	4.830	5.072	5.325	5.591
<b>VENTAS TOTALES EN UNIDADES</b>	4.600	4.830	5.072	5.325	5.591
<b>PRECIO CON PROYECCIÓN A 5 AÑOS</b>					
<b>Precios / Años</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Unidades Vendidas</b>	18,00	18,35	18,71	19,07	19,44
<b>VENTAS PROYECTADAS EN 5 AÑOS (EXPRESADO EN DÓLARES)</b>					
<b>UNIDADES X PRECIOS</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Unidades Vendidas</b>	82.800,00	88.626,64	94.863,29	101.538,82	108.684,11
<b>Total</b>	82.800,00	88.626,64	94.863,29	101.538,82	108.684,11
<b>PVP PROMEDIO</b>	18,00				

*Nota.* En la tabla 26 expresa el margen de ingresos a adquirir por ventas dentro de las operaciones por parte de la Consultora JL Asociados.

Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

Al tratarse de un negocio que poco a poco desea incursionar en el mercado local como un actor de impulso socioeconómico dentro de los emprendimientos afectados por la pandemia, tras la demanda de asesoría se implica una cantidad de servicios anuales de 4.600 por el precio de \$18,00 USD dando como margen de rentabilidad para el primer año de \$82.800 USD con una tasa de crecimiento anual del 5% en el precio los montos varían hasta posicionar los ingresos por ventas en \$108.684,11 USD para el 2026.

El valor presentado se establece como el mínimo que se espera alcanzar para obtener una buena operatividad de la consultora y mantener activos sus principios del servicio hacia los estratos de mayor impacto sobre los cuales se ha desarrollado la iniciativa de negocio bajo el nombre

comercial de “Consultora JL Asociados”. Con ello se estima que la demanda del servicio aumente con el pasar de los años y convierta a la entidad entre una de las primeras asesoras de negocios del país.

#### 4.6.9. Gastos y costos

En el siguiente apartado, se presentan los costos fijos y variables que proceden del proyecto a implementar con una proyección de operaciones de 5 años donde se describen los gastos por sueldos y salarios, suministros, publicidad, etc.

Dichas proyecciones se generan bajo una tasa de inflación de cierre del periodo fiscal 2021 dando un promedio de 1,94% según datos del portal oficial de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC y con ello se han conseguido los siguientes valores:

**Tabla 27.**

#### *Sueldos y salarios*

Cargo	Cargo	Sueldo / mes	Sueldo / año	13ro Sueldo / año	14to Sueldo / año	Vacaciones / año	Fondo de Reserva / año	Aporte Patronal / año	Año1
1	Director general	750,00	9.000,00	750,00	750,00	375,00	750,00	1.030,50	<b>12.655,50</b>
1	Recepcionista	400,00	4.800,00	400,00	400,00	200,00	400,00	549,60	<b>6.749,60</b>
1	Investigador operativo	450,00	5.400,00	450,00	450,00	225,00	450,00	618,30	<b>7.593,30</b>
1	Financiero	550,00	6.600,00	550,00	550,00	275,00	550,00	755,70	<b>9.280,70</b>
1	Mercadólogo	450,00	5.400,00	450,00	450,00	225,00	450,00	618,30	<b>7.593,30</b>
	<b>Total</b>	<b>2.600,00</b>	<b>31.200,00</b>	<b>2.600,00</b>	<b>2.600,00</b>	<b>1.300,00</b>		<b>3.572,40</b>	<b>43.872,40</b>

*Nota.* En la tabla 27 constata los gastos por sueldos y salarios en el plan de negocio. Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

**Tabla 28.**

#### *Gastos de constitución para la consultora*

Requisito	Institución	Costo
Reserva de nombre (página web)	Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros	\$ -
Contrato social - Minuta firmada	Abogado externo	\$ 800,00
Cuenta de integración de capital	Banco	\$ 500,00

Patente municipal	GAD Municipal de Guayaquil	\$	150,00
Certificado de Cumplimiento de Obligaciones Patronales	Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros	\$	-
Registro Mercantil	Registro Mercantil Guayaquil	\$	25,00
Tasa de habilitación	Municipio de Guayaquil	\$	48,00
Permiso de funcionamiento	Cuerpo de Bomberos	\$	144,00
<b>TOTAL</b>		\$	1.667,00

*Nota.* En la tabla 28 muestra los gastos de constitución necesarios para llevar a flote la Consultora JL Asociados. Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

**Tabla 29.**  
*Costos fijos y costos variables para la “Consultora JL Asociados”*

PROYECCIÓN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES						
Según Inflación Proyectada	1,94%	1,94%	1,94%	1,94%	1,94%	1,94%
Costos Variables / Años						
TIPO DE COSTO	2022	2023	2024	2025	2026	Promedio Mensual Primer Año
Costos Variables / Años	23.644,00	25.307,83	27.088,74	28.994,97	31.035,35	1.970,33
<b>Total Costos Variables</b>	23.644,00	25.307,83	27.088,74	28.994,97	31.035,35	1.970,33
Costos Fijos / Años						
TIPO DE COSTO	2022	2023	2024	2025	2026	Promedio Mensual Primer Año
Gastos Sueldos y Salarios	43.872,40	44.723,52	45.591,16	46.475,63	47.377,26	3.656,03
Gastos en Servicios Básicos	11.040,00	11.254,18	11.472,51	11.695,07	11.921,96	920,00
Gastos de Ventas	2.507,00	2.555,64	2.605,22	2.655,76	2.707,28	208,92
Gastos Varios	1.800,00	1.834,92	1.870,52	1.906,81	1.943,80	150,00
<b>Total Costos Fijos</b>	59.219,40	60.368,26	61.539,40	62.733,26	63.950,29	1.233,74
Costos totales						
TIPO DE COSTO	2022	2023	2024	2025	2026	
Costo fijo	59.219,40	60.368,26	61.539,40	62.733,26	63.950,29	
Costos variables	23.644,00	25.307,83	27.088,74	28.994,97	31.035,35	
<b>TOTALES</b>	82.863,40	85.676,08	88.628,14	91.728,24	94.985,64	

*Nota.* En la tabla 29 constata los costos fijos y variables necesarios para las operaciones comerciales de la Consultora JL Asociados.

Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

#### 4.6.10. Estado de resultados

El estado de resultados que proyecta a cinco años de los cuales se pueden deducir los ingresos por ventas, el costo por venta y los gastos para obtener la utilidad del ejercicio para el 2022 obtuvo

un disponible de \$2.104,03 USD de beneficio y proyectando para el 2026 un incremento en valor a \$19.535,56 USD (Véase tabla 30).

**Tabla 30.**

*Estado de pérdidas y ganancias para la “Consultora JL Asociados”*

<b>Estado de P/G</b>					
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
% de Repartición Utilidades a Trabajadores	15%	15%	15%	15%	15%
% de Impuesto a la Renta (COPCI)	22%	22%	22%	22%	22%
Ventas	82.800,00	88.626,64	94.863,29	101.538,82	108.684,11
Costo de ventas	15.741,10	11.254,18	11.472,51	11.695,07	11.921,96
<b>Utilidad Bruta en Venta</b>	<b>67.058,90</b>	<b>77.372,46</b>	<b>83.390,79</b>	<b>89.843,75</b>	<b>96.762,15</b>
Gastos de constitución	1.667,00	1.667,00	1.667,00	1.667,00	1.667,00
Gastos Sueldos y Salarios	43.872,40	44.723,52	45.591,16	46.475,63	47.377,26
Gastos Generales	15.347,00	15.644,73	15.948,24	16.257,64	16.573,03
Gastos de Depreciación	2.093,00	2.093,00	2.093,00	1.679,47	1.679,47
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>4.079,50</b>	<b>13.244,20</b>	<b>18.091,38</b>	<b>23.764,02</b>	<b>29.465,39</b>
Gastos Financieros	906,00	575,40	211,04	0,00	0,00
<b>Utilidad Neta (Utilidad antes de Imptos)</b>	<b>3.173,50</b>	<b>12.668,81</b>	<b>17.880,35</b>	<b>23.764,02</b>	<b>29.465,39</b>
Repartición Trabajadores	476,02	1.900,32	2.682,05	3.564,60	4.419,81
<b>Utilidad antes Imptos Renta</b>	<b>2.697,47</b>	<b>10.768,49</b>	<b>15.198,30</b>	<b>20.199,41</b>	<b>25.045,59</b>
Impto a la Renta	593,44	2.369,07	3.343,62	4.443,87	5.510,03
<b>Utilidad Disponible</b>	<b>2.104,03</b>	<b>8.399,42</b>	<b>11.854,67</b>	<b>15.755,54</b>	<b>19.535,56</b>

*Nota.* En la tabla 30 muestra Estado de pérdidas y ganancias proyectados para las operaciones comerciales de la Consultora JL Asociados.

Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

#### **4.6.11. Balance General**

El Balance General como parte del estado financiero arroja unos valores de activos en el primer año mismos que son los necesarios para arranca la puesta en marcha del negocio, cabe mencionar que caracteriza las deudas y obligaciones que se asume en la consultoría, el valor de amortización de deuda por capital privado, entre otros aspectos (Véase tabla 31).

**Tabla 31.***Balance General Proyectado para la “Consultora JL Asociados”*

	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ACTIVO</b>					
<b>Activo Corriente</b>					
Efectivo y Equivalente al Efectivo	7.052,00	9.079,99	19.203,21	30.973,69	50.391,50
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Inventarios	0	0	0	0	0
<b>Activo Corriente</b>	<b>7.052,00</b>	<b>9.079,99</b>	<b>19.203,21</b>	<b>30.973,69</b>	<b>50.391,50</b>
Activos Fijos	8.689,10	8.689,10	8.689,10	8.689,10	8.689,10
Dep Acumulada	0	-2.093,00	-4.186,00	-6.279,00	-7.958,47
<b>Activos Fijos Netos</b>	<b>8.689,10</b>	<b>6.596,10</b>	<b>4.503,10</b>	<b>2.410,10</b>	<b>730,63</b>
<b>Total de Activos</b>	<b>15.741,10</b>	<b>15.676,09</b>	<b>23.706,31</b>	<b>33.383,79</b>	<b>51.122,13</b>
<b>PASIVO</b>					
<i>Pasivo Corriente</i>					
Ctas por Pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos por Pagar	0,00	1.069,47	4.269,39	6.025,68	8.008,47
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>0,00</b>	<b>1.069,47</b>	<b>4.269,39</b>	<b>6.025,68</b>	<b>8.008,47</b>
Deuda LP	10.741,10	7.502,59	3.933,48	0,00	0,00
<b>Total de Pasivos</b>	<b>10.741,10</b>	<b>8.572,06</b>	<b>8.202,86</b>	<b>6.025,68</b>	<b>8.008,47</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Utilidad del Ejercicio	0	2.104,03	8.399,42	11.854,67	15.755,54
Utilidades Retenidas	0	0,00	2.104,03	10.503,45	22.358,12
<b>Total de Patrimonio</b>	<b>5.000,00</b>	<b>7.104,03</b>	<b>15.503,45</b>	<b>27.358,12</b>	<b>43.113,66</b>
<b>Pasivo más Patrimonio</b>	<b>15.741,10</b>	<b>15.676,09</b>	<b>23.706,31</b>	<b>33.383,79</b>	<b>51.122,13</b>

*Nota.* En la tabla 31 muestra el balance general proyectado para la Consultora JL Asociados.  
Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

#### **4.6.12. Evaluación financiera**

Tras las proyecciones ejercidas dentro del presente proyecto se emplea una evaluación financiera mediante los diversos índices, de ello se determina que el proyecto es aceptable al arrojar



un Valor Actual Neto (VAN) positivo por un monto de \$32.526,60 USD acompañado de un TIR por 57,48% y un periodo de recuperación de 2.35 años esto con un margen de \$8.180,59 USD para el tercer año (2024) y posicionando un beneficio para el 2026 de \$68.282,55 USD. Para una mayor comprensión se presenta el flujo de caja en la tabla 32:

**Tabla 32.**

*Evaluación Financiera para la “Consultora JL Asociados”*

		<b>Flujo de Caja</b>				
		<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
INVERSIÓN INICIAL	-15.741,10					
UAIT		3.173,50	12.668,81	17.880,35	23.764,02	29.465,39
Repartición Trabajadores			-476,02	-1.900,32	-2.682,05	-3.564,60
Impto a la Renta			-593,44	-2.369,07	-3.343,62	-4.443,87
<b>EFFECTIVO NETO</b>	-15.741,10	3.173,50	11.599,34	13.610,96	17.738,34	21.456,92
(+) Gastos de Depreciación		2.093,00	2.093,00	2.093,00	1.679,47	1.679,47
(-) Cuota de capital		-3.238,51	-3.569,12	-3.933,48	0,00	0,00
(+) Valor de salvamento						17.547,77
<b>Flujo Anual</b>	-15.741,10	2.027,99	10.123,22	11.770,48	19.417,81	40.684,15
<b>Flujo Acumulado</b>	-15.741,10	-13.713,11	-3.589,89	8.180,59	27.598,40	68.282,55
<b>Valor de desecho</b>						
<b>Pay Back del flujo</b>	-15.741,10	-29.454,21	-19.330,99	8.180,59	27.598,40	68.282,55
<b>TIR</b>		57,48%				
<b>VAN</b>		\$32.526,60				
<b>Pay Back</b>		2,35	<b>Años</b>			
<b>TASA DE DSCTO</b>		11,47%				

*Nota.* En la tabla 32 muestra la evaluación financiera para la Consultora JL Asociados.  
Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

En lo correspondiente a la Tasa de Descuento se genera la estimación mediante el cálculo del CAMP como punto inicial para conocer el WACC del proyecto y con ello conocer de mejor manera el rendimiento que tendrá el proyecto en el corto plazo, para ello se presenta la siguiente fórmula:

$$\text{CAMP} = R_f + bc * (R_m - R_f)$$

**Donde:**

- $R_f$  = tasa libre de riesgo del activo

- $R_m$ = rendimiento del mercado
- $R_m$ = rendimiento esperado del mercado
- $(R_m - R_f)$ = prima de riesgo del mercado

**Datos del proyecto:**

- $R_m = 14,39\%$
- $R_f = 2,19\%$
- $Beta = 0,94$

**Reemplazando:**

$$CAMP = 2,19\% + 0,94 * (14,39 - 2,19)$$

$$KC \text{ o } CAMP = 19,75\%$$

En este sentido, el rendimiento del proyecto está en una 19,75% siendo un aspecto positivo por el valor del beta cercano a 1 lo que significa que el ejecutar la inversión es significativamente volátil respecto a la media del mercado, estimando de esta manera un mayor riesgo. No obstante, el mantener un valor positivo implica que las ganancias que se originaran en el transcurso de las operaciones de la empresa son convenientes y con ello se emplea la determinación del WACC:

$$WACC = k_d * (1 - t) * \left(\frac{D}{V}\right) + k_e * \left(\frac{E}{V}\right)$$

**Donde:**

- $k_d$ = costo de la deuda financiera
- $k_e$ = costo de los fondos propios
- $t$ = impuesto de sociedades
- $d$ = deuda financiera
- $e$ = fondos propios

- V= deuda financiera sumada a los fondos propios (D+E)

**Datos del proyecto:**

- Kd= 9,76%
- Ke= 19,75%
- t= 22%
- d= \$10.741,10
- e= \$ 5000,00
- V= \$15.741,10

**Reemplazando:**

$$WACC= 9,76\% * (1-22\%) * (\$10.741,10/\$15.741,10) + 19,75\% * (\$5000,00/\$15.741,10)$$

$$WACC= 11,47\%$$

Al determinarse un TIR de 57,48% y un WACC de 11,47% se estima un libre escenario para emplear la inversión con una rentabilidad totalmente viable para su puesta en marcha, con ello se crea el valor necesario para recuperar la inversión sin comprometer los activos.

**4.6.13. Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio dentro de un plan financiero conforma la etapa en la que se estima la igual de los costos frente a los ingresos y la cantidad de equilibrio. Ante la viabilidad del proyecto se estima necesario el conocer los escenarios donde la mano de obra y los materiales son rentables para la consultora. Con ello se identifica lo siguiente:

**Tabla 33.**

*Punto de equilibrio para la “Consultora JL Asociados”*

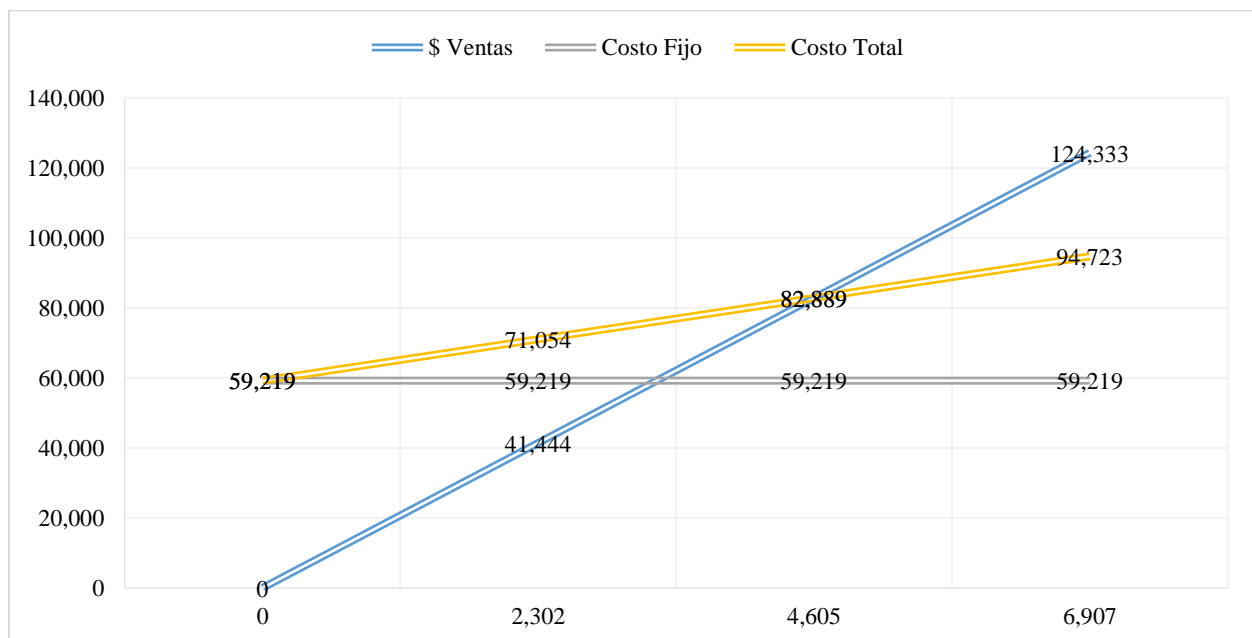
Datos iniciales	
Precio Venta	18,00
Coste Unitario	5,14

Gastos Fijos Año	59.219,40
Q de Pto. Equilibrio	4604,93002
\$ Ventas Equilibrio	82.889

Datos para el gráfico				
Q Ventas	0	2.302	4.605	6.907
\$ Ventas	0	41.444	82.889	124.333
Costo Variable	0	11.835	23.669	35.504
Costo Fijo	59.219	59.219	59.219	59.219
Costo Total	59.219	71.054	82.889	94.723
Beneficio	-59.219	-29.610	0	29.610

Nota. En la tabla 33 muestra el punto de equilibrio para alcanzar un beneficio optimo proyectado para la Consultora JL Asociados.

Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).



**Figura 26.** Punto de equilibrio financiero para la “Consultora JL Asociados”

Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

En la figura 26 se puede determinar que en la “Consultora JL Asociados” se emplee una efectiva operacionalización por los servicios de asesoría que ofrecen es necesario anualmente vender 4.605 asesorías lo que permitirá obtener un monto en ventas de \$82.889 USD con un gasto dijo anual de \$59.219,00 USD.

#### 4.6.14. Relación costo-beneficio

El análisis de costo-beneficio o C/B es un proceso o herramienta que se empleó para apoyar la toma de decisiones en el proyecto enfocado a la “Consultora JL Asociados”. Mediante el comparativo se obtiene el siguiente índice:

Beneficio	\$55.276,35
Costo	\$15.741,10
Índice C/B	3,51159372

El costo/beneficio del proyecto al ser mayor a 1 con un margen de 3,23 determina que la puesta en marcha del proyecto es totalmente viable con una ventaja de los beneficios sobre los costos proporcionando una métrica para la toma de decisiones al sopesar múltiples opciones.

#### 4.6.15. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad contextualiza desde un punto de vista positivo y negativo de la inversión ante cambios en el margen de ventas y el costo de ventas. Así se determinan los siguientes escenarios:

##### Sensibilidad negativa:

- -5% ventas
- +8% costo de ventas

**Tabla 34.**

*Escenario pesimista para la “Consultora JL Asociados”*

		Estado de P/G				
		2021	2022	2023	2024	2025
% de Repartición Utilidades a Trabajadores		15%	15%	15%	15%	15%
% de Impuesto a la Renta (COPCI)		22%	22%	22%	22%	22%
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	-15.741,10					
Ventas		78.660,00	84.195,30	90.120,13	96.461,88	103.249,90
Costo de Ventas		-17.000,39	-12.154,51	-12.390,31	-12.630,68	-12.875,71
<b>Utilidad Bruta en Venta</b>		61.659,61	72.040,79	77.729,82	83.831,20	90.374,19

Gastos Sueldos y Salarios	-43.872,40	-44.723,52	-45.591,16	-46.475,63	-47.377,26
Gastos Generales	-15.347,00	-15.644,73	-15.948,24	-16.257,64	-16.573,03
Gastos de Depreciación	-2.093,00	-2.093,00	-2.093,00	-1.679,47	-1.679,47
<b>Utilidad Operativa</b>	347,21	9.579,54	14.097,42	19.418,47	24.744,43
Gastos Financieros	-906,00	-575,40	-211,04	0,00	0,00
<b>UAIT</b>	-558,79	9.004,14	13.886,38	19.418,47	24.744,43
Repartición Trabajadores		-476,02	-1.900,32	-2.682,05	-3.564,60
Impto a la Renta		-593,44	-2.369,07	-3.343,62	-4.443,87
<b>EFFECTIVO NETO</b>	-15.741,10	-558,79	7.934,67	9.616,99	16.735,96
(+) Gastos de Depreciación		2.093,00	2.093,00	1.679,47	1.679,47
(-) Cuota de capital		-3.238,51	-3.569,12	0,00	0,00
(+) Valor de Salvamento					17.547,77
<b>Flujo Anual</b>	-15.741,10	-1.704,30	6.458,56	7.776,52	15.072,26
<b>Flujo Acumulado</b>	-15.741,10	-17.445,40	-10.986,84	-3.210,32	11.861,93
<b>Pay Back del flujo</b>	-15.741,10	-29.454,21	-19.330,99	8.180,59	27.598,40
<b>TIR</b>		39,52%			
<b>VAN</b>		-\$7.078,87			
<b>TASA DE DSCTO</b>		11,47%			
<b>Pay Back</b>		-1,70	<b>Años</b>		

*Nota.* En la tabla 34 muestra el escenario pesimista proyectado para la Consultora JL Asociados. Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

En un escenario pesimista se determina con una tasa de descuento del 11,47% un aumento en el costo de ventas del 8% misma que determina una baja viabilidad del proyecto ante un TIR de 39,52% y un VAN de -\$7.078,87 USD ocasiona que el Pay Back de 3.11 años por lo que se necesitan más de dichos periodos para recuperar la inversión comprometiendo el comportamiento recién al 4to año de operaciones.

### Sensibilidad positiva:

- +8% ventas
- -5% costo de ventas

### Tabla 35.

*Escenario positivo para la “Consultora JL Asociados”*

<b>Estado de P/G</b>					
% de Repartición Utilidades a Trabajadores	15%	15%	15%	15%	15%

% de Impuesto a la Renta (COPCI)		22%	22%	22%	22%	22%
		2021	2022	2023	2024	2025
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	-15.741,10					
Ventas		89.424,00	95.716,77	102.452,36	109.661,93	117.378,84
Costo de Ventas		-14.954,05	-10.691,47	-10.898,88	-11.110,32	-11.325,86
<b>Utilidad Bruta en Venta</b>		<b>74.469,96</b>	<b>85.025,30</b>	<b>91.553,47</b>	<b>98.551,61</b>	<b>106.052,98</b>
Gastos Sueldos y Salarios		-43.872,40	-44.723,52	-45.591,16	-46.475,63	-47.377,26
Gastos Generales		-15.347,00	-15.644,73	-15.948,24	-16.257,64	-16.573,03
Gastos de Depreciación		-2.093,00	-2.093,00	-2.093,00	-1.679,47	-1.679,47
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>13.157,56</b>	<b>22.564,04</b>	<b>27.921,07</b>	<b>34.138,88</b>	<b>40.423,22</b>
Gastos Financieros		-906,00	-575,40	-211,04	0,00	0,00
<b>UAIT</b>		<b>12.251,55</b>	<b>21.988,65</b>	<b>27.710,04</b>	<b>34.138,88</b>	<b>40.423,22</b>
Repartición Trabajadores			-476,02	-1.900,32	-2.682,05	-3.564,60
Impto a la Renta			-593,44	-2.369,07	-3.343,62	-4.443,87
<b>EFFECTIVO NETO</b>	<b>-15.741,10</b>	<b>12.251,55</b>	<b>20.919,18</b>	<b>23.440,65</b>	<b>28.113,20</b>	<b>32.414,75</b>
(+) Gastos de Depreciación		2.093,00	2.093,00	2.093,00	1.679,47	1.679,47
(-) Cuota de capital		-3.238,51	-3.569,12	-3.933,48	0,00	0,00
(+) Valor de Salvamento						17.547,77
<b>Flujo Anual</b>	<b>-15.741,10</b>	<b>11.106,04</b>	<b>19.443,06</b>	<b>21.600,17</b>	<b>29.792,67</b>	<b>51.641,98</b>
<b>Flujo Acumulado</b>	<b>-15.741,10</b>	<b>-4.635,06</b>	<b>14.808,00</b>	<b>36.408,18</b>	<b>66.200,84</b>	<b>117.842,82</b>
<b>Pay Back del flujo</b>	<b>-15.741,10</b>	<b>-29.454,21</b>	<b>-19.330,99</b>	<b>8.180,59</b>	<b>27.598,40</b>	<b>68.282,55</b>
<b>TIR</b>		104,57%				
<b>VAN</b>		\$129.658,79				
<b>TASA DE DSCTO</b>		11,47%				
<b>Pay Back</b>		0,76	<b>Años</b>			

*Nota.* En la tabla 35 muestra el escenario positivo proyectado para la Consultora JL Asociados.  
Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

Bajo la perspectiva de un enfoque positivo el proyecto es viable desde los diversos índices ante una Tasa Interna de Retorno – TIR por 104,57% y un VAN de \$129.658,79 USD siendo aceptable desde primera instancia. Por otro lado, ante una tasa de descuento del 11,47% la inversión es recuperable es tan solo 0.76 años bajo un escenario optimista del proyecto.

#### 4.7. Plan de recursos humanos

Los recursos humanos que participan en el desarrollo efectivo la “Consultora JL Asociados” son profesionales del área administrativa cuya especialidad permite alcanzar las metas de apoyo socioeconómico de los diversos estratos y emprendimientos locales.

#### **4.7.1. Objetivos del plan**

- Alcanzar la meta mediante la planificación de recursos humanos para ayudar a lograr las metas individuales, organizacionales y nacionales de la consultora.
- Estimar la estructura organizacional futura y los requisitos relacionado con la cantidad de personal requerido para el futuro, la familia de trabajos, la distribución de edad de los empleados, la calificación y la experiencia deseada, el rango salarial, etc. y, por lo tanto, determinar la estructura futura de la organización.
- Estimación de las necesidades futuras y la determinación de la oferta actual de recursos humanos ayudando a prevenir el exceso de personal y la falta de personal.
- Estudiar y recopilar información relacionada con las operaciones y responsabilidades de un puesto específico.
- Estructurar medidas para hacer frente ante el cambiante mercado laboral, político, social y económico.

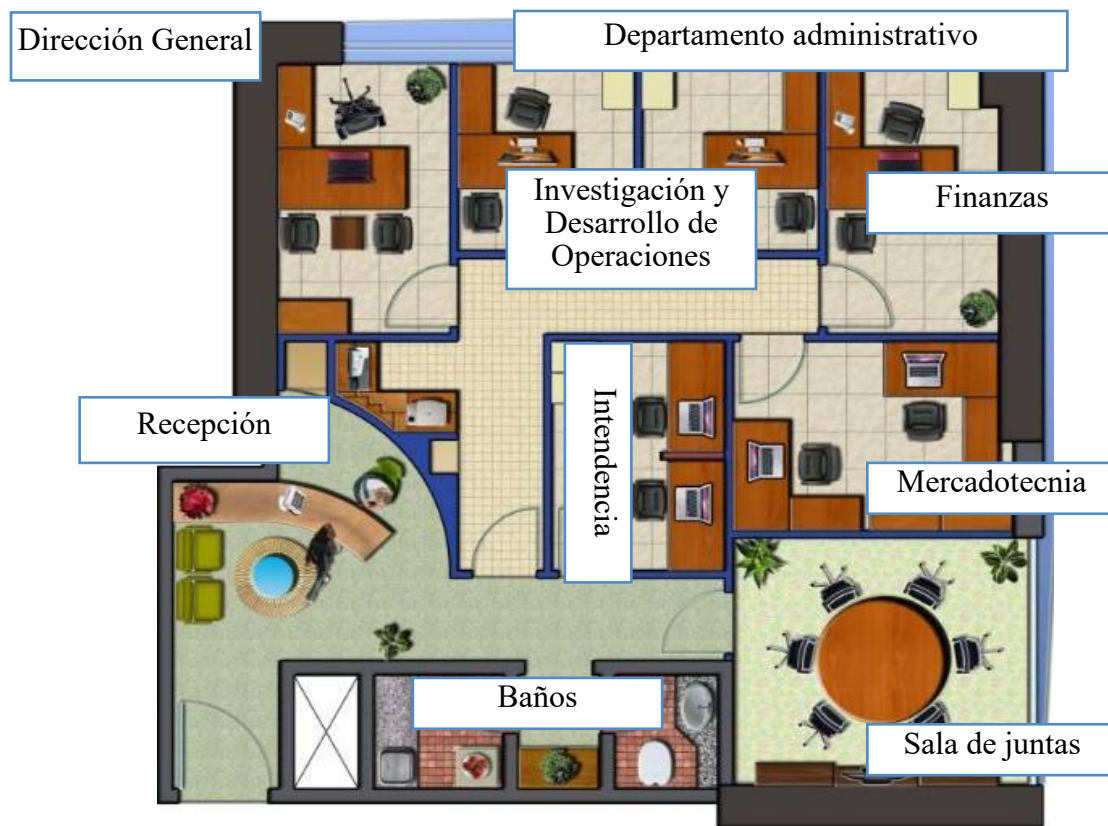
#### **4.7.2. Organización administrativa y operativa**

En la sección 4.7.2. se presentan las especificaciones de cada uno de los profesionales que conforman la “Consultoría JL Asociados”:

#### **4.7.3. Actividad de apoyo**

La infraestructura interna de las oficinas de la “Consultora JL Asociados” se presenta un plano sobre cada departamento, misma cuenta con los espacios necesarios para incursionar en el mercado de asesoramiento profesional dentro del norte de la ciudad de Guayaquil para impulsar los negocios afectados por la pandemia del Covid-19.





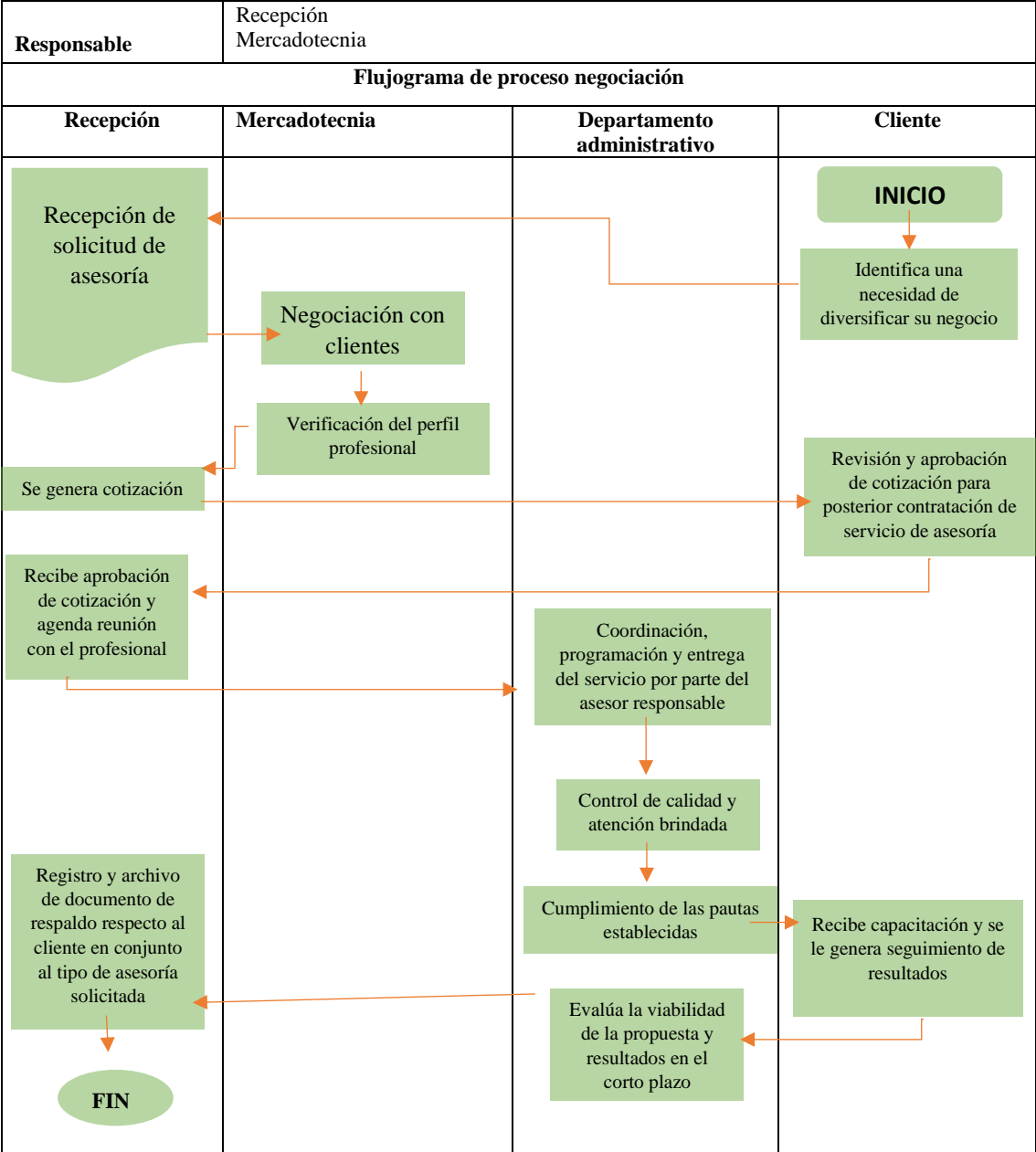
**Figura 27.** Plano de distribución departamental para la “Consultora JL Asociados”  
Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

#### 4.7.4. Actividades primarias

Dentro del presente marco se presenta el proceso comercial, asesoría y administrativa de cada uno de los servicios que se ofertan para satisfacer la demanda local de contribución local hacia los emprendimientos afectados por la pandemia.

**Tabla 36.**  
*Proceso de negociación para la “Consultora JL Asociados”*

	
<b>Proceso</b>	Negociación

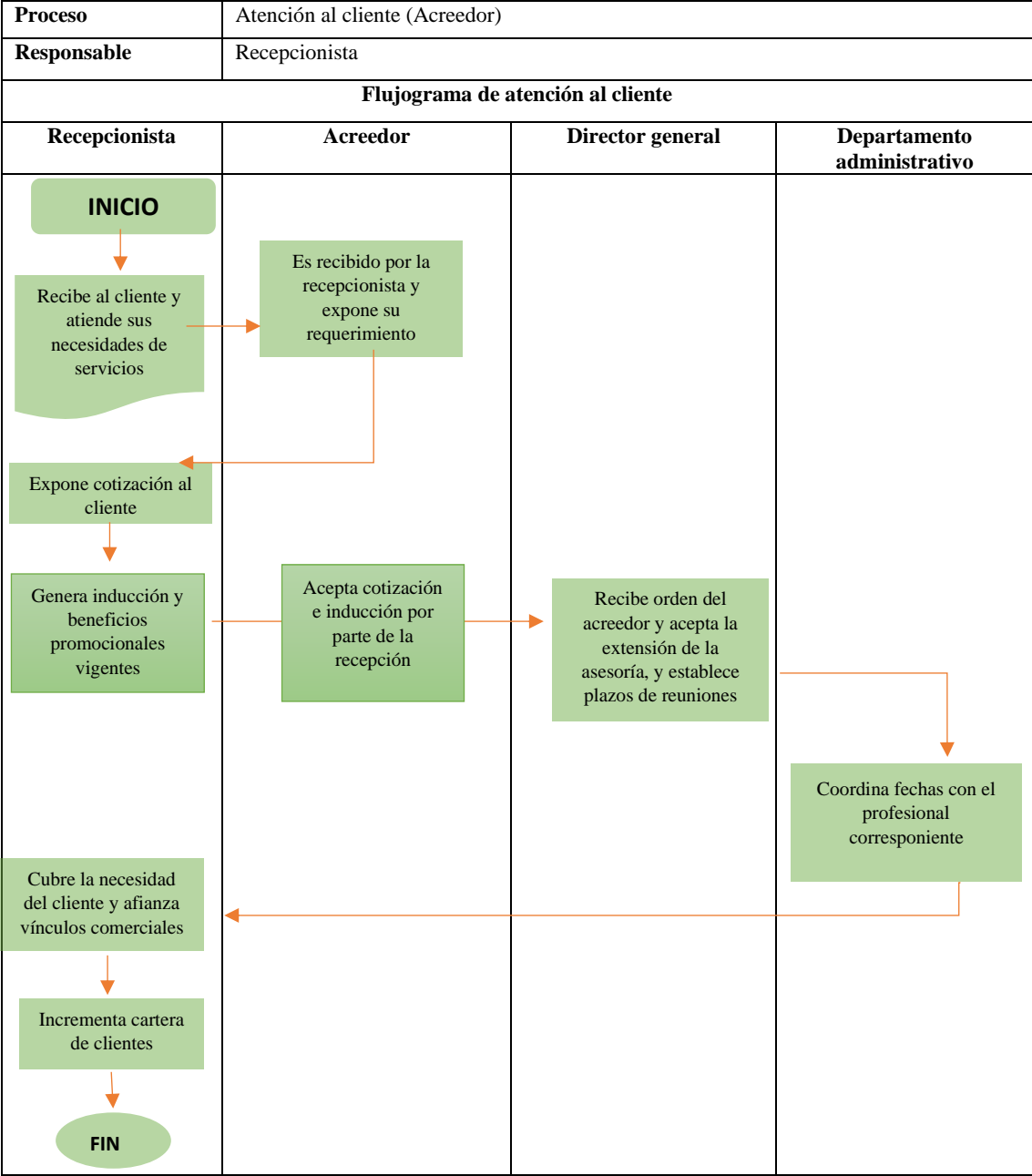


Nota. En la tabla 36 muestra el proceso de negociación ideal para la Consultora JL Asociados. Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

**Tabla 37.**

*Proceso de atención al cliente para la “Consultora JL Asociados”*





Nota. En la tabla 37 se muestra el proceso de atención al cliente ideal para la Consultora JL Asociados. Elaborado por: Anchundia & Quishpe (2022).

## CONCLUSIONES

Mediante el desarrollo del presente proyecto se busca la oportunidad de elaborar un plan de negocios para desarrollo de una empresa de consultoría administrativa – comercial destinada al crecimiento estructural de los sectores microempresarial y pyme que se han visto afectados por la pandemia del Covid-19, mismos que alguna u otra manera han buscado por sus propios medios repotenciar los negocios que representan, pero los resultados no han sido satisfactorios.

De acuerdo con una revisión de la literatura basada en la incidencia del desarrollo administrativo – comercial para el crecimiento de la productividad en sectores microempresarial y pyme, resulta de gran importancia el emplear esfuerzos a través de consultorías externas para de esta manera potenciar aquellos negocios que aún no poseen una buena estructura de mercadotecnia, administrativa o comercial. Esto ha permitido conocer las bases expuestas por expertos para ejemplificar y estructurar cada uno de los procesos necesarios para una correcta planificación de negocio.

Ante ello, se emplea una encuesta como medio de identificación temprana de factores críticos socioeconómicos, donde se pudo constatar que los emprendedores manejan su negocio de manera improvisada lo que ha provocado muchas veces el cometer errores dentro de la administración de los mismos. Además, se pudo determinar que las asesorías de mayor demanda son el 35% por asesoría en ventas, 26% en finanzas, 17% competitividad, 17% en marketing y publicidad, 5% en producción. Esto da pie a la propuesta y estudio de la viabilidad de crear una consultora dentro de la ciudad de Guayaquil.

Finalmente, se emplea una propuesta de plan de negocio/financiero con un modelo de consultoría al alcance de los diversos estratos económicos con una I.I. de \$15.741,10 USD y tras

la indagación de demanda del servicio se establece el precio de venta en \$18,00 USD la consulta general por servicios profesionales siendo su producto estrella las asesorías a emprendedores que buscan recuperación socioeconómica de sus negocios, con ello distinguiendo los servicios de las demás competencias e incrementando el posicionamiento en el mercado local. Se determina como viable el proyecto dado que el VAN arroja un monto de \$32.526,60 USD siendo positivo y aceptable de puesta en marcha por un TIR DEL 57,48%, un periodo de recuperación de 2.35 años para continuar operando de manera efectiva a nivel local.

## **RECOMENDACIONES**

Para un efectivo desempeño del plan de negocios para la “Consultora JL Asociados” se recomienda:

El gobierno nacional debe redoblar los esfuerzos mediante la emisión de políticas redistributivas y de emisión de créditos productivos para aquellos emprendimientos que han visto comprometidos sus negocios ante los efectos adversos de la pandemia.

Se estima que los responsables de la economía social generen un estudio de mercado para identificar los estratos socioeconómicos que necesiten de un mayor incentivo a nivel económico, social y comercial.

Se recomienda que la Cámara de Comercio de Guayaquil considere como viable el presente proyecto para ejercer un vínculo profesional para poder receptor, formar e impartir estrategias viables para recuperar el comportamiento económico de los pequeños y medianos emprendimientos antes de la pandemia.

Al determinar una viable y alta demanda de asesorías profesionales por parte de los emprendedores Guayaquileños se estima ejecutar un estudio de mercado recurrente para poder captar de manera efectiva la segmentación de clientes necesarios para capitalizar y fortalecer la identidad de la marca a nivel local.

## BIBLIOGRAFÍA

- Conexión ESAN . (2020). *¿Cómo hacer un plan de gestión de recursos humanos eficaz?* Obtenido de Conexión ESAN : <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-hacer-un-plan-de-gestion-de-recursos-humanos-eficaz>
- Aguilera, O. (2020). *Qué es un plan financiero y pasos para diseñarlo*. Obtenido de <https://oscaraguileragavilan.com/que-es-un-plan-financiero-y-pasos-para-disenarlo/>
- Albarracín, A., & Forero, D. E. (2021). *Las ventajas de la administración empresarial en las directrices de funciones laborales y comerciales de los pequeños y medianos empresarios. Reactivación económica COVID-19*. Universidad Central del Ecuador, Programa de Maestría en Gestión Comercial y Administración Empresarial. Quito: UCE.
- Alcaldía de Guayaquil. (2022). *Registro del pago del impuesto de la Patente Municipal*. Obtenido de Porta Único de Trámites Ciudadanos: <https://www.gob.ec/gadmg/tramites/registro-pago-impuesto-patente-municipal>
- Álvarez, D., & Jiménez, K. (2020). La consultoría y asesoría: Aliada estratégica para el fortalecimiento empresarial de las Mipymes en Colombia. *Tendencias*, 21(1), 1-14. doi:<https://doi.org/10.22267/rtend.202101.136>
- Araque, W., Hidalgo, R., & Rivera, J. (2022). Small and Medium-Sized Enterprises in Ecuador: Evolution and Challenges. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 7(2), 121-165.
- Asamblea Nacional. (20 de octubre de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de Registro Oficial 449 : [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Asamblea Nacional. (29 de diciembre de 2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI*. Obtenido de Registro Oficial Suplemento 351 :

<https://www.correosdeecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/COPCI.pdf>

Asamblea Nacional. (28 de febrero de 2020). *Ley Orgánica en Emprendimiento e Innovación*.

Obtenido de Suplemento del Registro Oficial No. 151:

[https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento\\_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf)

Banco Central del Ecuador. (2020). *La economía ecuatoriana se recuperará 3,1% en 2021*.

Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1394-la-economia-ecuatoriana-se-recuperara-3-1-en-2021>

Banco Central del Ecuador. (2021). *El Banco Central actualiza al alza su previsión de crecimiento*

*para 2021 a 3,55%*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1458-el-banco-central-actualiza-al-alza-su-prevision-de-crecimiento-para-2021-a-3-55>

Banco Pichincha. (2020). *¿Cómo hacer un plan de negocio para tu emprendimiento o pyme?*

Obtenido de Banco Pichincha: <https://www.pichincha.com/portal/blog/post/plan-de-negocios-para-pymes>

Bellefeuille, N. (2020). *6 characteristics of a good management consultant*. Obtenido de Rapidan

Imbound: <https://www.b2binboundmarketer.com/inbound-marketing-blog/bid/297272/6-characteristics-of-a-good-management-consultant-2020>

Betancourt, D. (01 de septiembre de 2018). *Cómo hacer un análisis PESTEL*. Obtenido de Ingenio

Empresa.



- Blanco, M., Ganduglia, F., & Rodríguez, D. (2018). *Gestión empresarial estratégica, el análisis interno y externo*. Obtenido de Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura:  
<https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7043/BVE18040203e.pdf?sequence=1>
- Bogle, S. (2021). *What is Business Administration?* Obtenido de Southern New Hampshire University: <https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/business/what-is-business-administration>
- Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P., & Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/html/>
- Caba, N., Chamorro, O., & Fontalvo, T. (2011). *Gestión de la Producción y Operaciones*. Colombia: Corporación para la Gestión del Conocimiento Asesores del 2000. Obtenido de [https://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros\\_internet/55847.pdf](https://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55847.pdf)
- Calvet, M. Á. (5 de agosto de 2014). *Desarrollo de la matriz productiva mediante el emprendimiento empresarial en el sector PYME*. Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Ciencias Económicas y Financieras. Quito: USFQ. Recuperado el 6 de enero de 2017
- Camelo, L. (2015). *Elaboración de un plan de negocio como estrategia de desarrollo personal*. Obtenido de Universidad de La Salle:  
[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1279&context=contaduria\\_publica](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1279&context=contaduria_publica)

- CAPIG . (2022). *CAPIG – Impulsamos negocios*. Obtenido de Cámara de la Pequeña Industria del Guayas: <https://capig.org.ec/>
- Cárdenas, J. (2021). *Plan de Marketing: cómo hacer todas las etapas de tu planificación y obtener resultados reales para tu marca*. Obtenido de Rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/plan-de-marketing/>
- Carro, R., & González, D. (2015). *Administración de las operaciones. Actividades para el aprendizaje*. Mar de Plata, Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- CEPAL. (2013). *Perspectivas Económicas de América Latina 2013: Políticas de SMEs para el cambio estructural*. Santiago de Chile: CEPAL-OCDE.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F.: The McGraw-Hill.
- Congreso Nacional. (5 de noviembre de 1999). *Ley de Compañías* . Obtenido de Registro Oficial 312: <https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>
- Congreso Nacional. (2005). *Código de Trabajo*. Obtenido de Registro Oficial Suplemento 167: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Trabajo-PDF.pdf>
- Contreras, F. A., & Uribe, J. G. (2019). *Administración empresarial para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires, Argentina: McGraw Hill.

- Contreras, R., & Galvis, N. (2015). *Propuesta para el diseño del sistema logístico en la empresa A.B. Confort Ltda.* Obtenido de Universidad Sergio Arboleda: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/788/Propuesta%20para%20el%20dise%C3%B1o%20del%20sistema%20log%C3%ADstico%20en%20la%20empresa%20A.B.%20Confort%20Ltda.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Das, S., & Wingender, P. (2021). *Las Pymes tienen perspectivas positivas para el futuro.* Obtenido de Departamento Económico y de Comercio Exterior: <https://bit.ly/3pH4YDs>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración estratégica.* Ciudad de México: Pearson Educación de México.
- Díaz, J. (2017). *La mejora de la productividad y reducción de costos con el enfoque orientado a Procesos.* Obtenido de Gérens Escuela de Postgrado: <https://gerens.pe/blog/enfoque-procesos-productividad-costos/>
- Domínguez, A. (2007). *Métricas del marketing.* Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de Business Marketing School: [https://www.esic.edu/documentos/esicpress/archivos\\_download/metricas\\_del\\_marketing.pdf](https://www.esic.edu/documentos/esicpress/archivos_download/metricas_del_marketing.pdf)
- Donawa, Z., & Morales, E. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Santa Marta –Magdalena, Colombia–. *Revista de la Escuela de Administración y Negocio*, 84, 97-108. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1919>
- Espinoza, R. (2013). *La matriz de análisis DAFO (FODA).* Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

- Fernández, D., Gómez, M. J., & Caldas, A. M. (2019). *Asesorías de administración empresarial para las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Programa de Maestría en Administración Comercial y Gestión de Mercado. Quito: PUCE.
- Financial Analyst. (2019). *Porter's Five Forces Model*. Obtenido de Business Analysis & Strategy : <https://365financialanalyst.com/free-videos/porters-five-forces-model/>
- Fundamentos del marketing. (2021). *Fundamentos del marketing*. Obtenido de ¿Qué es el análisis FODA?: <https://fundamentosdelmarketing.ar/foda/analisis-foda-2>
- Gleeson, A. (2020). *How to Write an Effective Marketing Plan*. Obtenido de Bplans: <https://articles.bplans.com/how-to-write-an-effective-marketing-plan/>
- Granda, M. E., & Noguera, A. G. (2020). *Plan de estructuración comercial y organizativa en innovación de gestión administrativa para microempresas en relacion a la pandemia por Covid-19*. Universidad San Francisco de Quito, Escuela de Posgrados. Quito: USFQ.
- Guevara, P. (2016). *Factores determinantes en el Desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23781/1/469%20MKT.pdf>
- Gutiérrez, J., & Restrepo, J. (2017). *Diseño de la estrategia de negocio para la Sociedad Comercializadora Andinos S.A.* Obtenido de Universidad EAFIT: [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13149/JohnJairo\\_Gutierrez\\_JoseBernardo\\_Restrepo\\_2017.pdf;jsessionid=5937ADDD4526D10068F66B5C2056AF2A?sequence=2](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13149/JohnJairo_Gutierrez_JoseBernardo_Restrepo_2017.pdf;jsessionid=5937ADDD4526D10068F66B5C2056AF2A?sequence=2)

Heredia, A., & Dini, M. (2021). *Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de Covid-19 en América Latina*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): <https://bit.ly/3wVRDt1>

Ingenio Empresa. (2016). *Planificación agregada de producción: La planeación hecha a mediano plazo*. Obtenido de Plan agregado: ¿Cómo planear la producción?: <https://www.ingenioempresa.com/planificacion-agregada-produccion-planeacion-hecha-mediano-plazo/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021). *Índices de crecimiento económico y productivo. Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) con cierre a diciembre 2020*. INEC, Departamento de Regulación y Estadística. Quito: INEC.

Maida, E., & Pacienza, J. (2015). *Metodologías de desarrollo de software*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires: <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/522/1/metodologias-desarrollo-software.pdf>

Marshall, E., & Toral, J. (2021). *Plan de negocios para la comercialización de uvillas deshidratadas en la ciudad de Guayaquil*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Titulación. Guayaquil: Facultad de Administración. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4285/1/T-ULVR-3556.pdf>

Martín, J. (2017). *Estudia tu entorno con un Pest-el*. Obtenido de Estudios de Cerem International Business School: <https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

Maxipedia. (2017). *IFE Matrix (Internal Factor Evaluation)*. Obtenido de Maxipedia: <http://www.maxi-pedia.com/ife+efe+matrix+internal+factor+evaluation>

- Mesta, O. (2017). *Week 2.3 Strategic Marketing Process: Planning Phase*. Obtenido de University of Waterloo: <https://contensis.uwaterloo.ca/sites/courses-archive/1191/ECON-344-ARBUS-302/lecture-content/module-1/week-2-3.aspx#:~:text=The%20three%20phases%20of%20the%20strategic%20marketing%20process%20are&text=awareness%2C%20implementation%2C%20and%20evaluation.>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Plan financiero 2022*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/10/10-Plan-Financiero-del-Tesoro-1.pdf>
- Miñarro, M. (2022). *Plan de marketing: qué es y cómo hacer uno paso a paso*. Obtenido de InboundCycle: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>
- Mogollón, Y. (2014). *Plan estratégico de marketing para nuevas firmas de consultoría en Argentina*. Obtenido de Universidad de Buenos Aires: [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0754\\_MogollonY.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0754_MogollonY.pdf)
- Molina, M., Sanmartín, P. F., & Caballero, E. R. (2019). *Establecimiento de valores de mercado: Misión y visión como fundamentos de la economía estratégica para el desarrollo productivo del sector microempresarial*. Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela de Administración Empresarial. Programa de Maestría en especialización de Gestión Comercial. México D.F.: UNAM. Recuperado el 5 de enero de 2017
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>

- OECD . (2019). *Latin America and the Caribbean 2019: Policies for Competitive SMEs in the Pacific Alliance and participating South American countries*. Obtenido de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos: [https://www.oecd-ilibrary.org/development/latin-america-and-the-caribbean-2019\\_d9e1e5f0-en](https://www.oecd-ilibrary.org/development/latin-america-and-the-caribbean-2019_d9e1e5f0-en)
- Oña, A., & Vega, R. (2018). *Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década*. Obtenido de Universidad de las Fuerzas Armadas Espe: [http://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda\\_OC3%B1a\\_final.pdf](http://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_OC3%B1a_final.pdf)
- Orellana, M. J., & Iturralde, M. E. (2018). *Emprendimiento en el sector PYME y políticas administrativas internas para la definición de funciones laborales y comerciales* (Tercera ed., Vol. I). Quito, Ecuador: EPE.
- Pérez, O. (2021). *¿Cómo funciona la planeacion estrategica de recursos humanos?* Obtenido de Blog PeopleNext: <https://blog.peoplenext.com.mx/como-funciona-la-planificacion-estrategica-de-rrhh>
- Portillo, M. A., Saavedra, R. D., & Escalada, B. M. (2021). *Implementación del plan administrativo para la innovación y reestructuración empresarial del sector PYME textil*. Universidad Rey Juan Carlos, Programa de Maestría en Gestión Empresarial y Administrativa. Madrid: URJ.
- Proaño, R., & Luna, M. (2015). *Elaboración de un plan de marketing para lograr el posicionamiento e incremento de la participación de mercado de la empresa de aislantes politérmicos y materiales de construcción Aislopol S.A. en la ciudad de Guayaquil*.

Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana Ecuador:  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9954/1/UPS-GT000978.pdf>

Rivas, E., & Sengés, A. (2019). *Plan de marketing para la Unidad Educativa Particular "Narcisa de Jesús" en el cantón Nobol*. Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3198/1/T-ULVR-2795.pdf>

Rosillo, I. (2020). *Importancia de las finanzas en Ecuador*. Obtenido de Universidad Técnica Particular de Loja.: <https://noticias.utpl.edu.ec/importancia-de-las-finanzas-en-ecuador>

Salazar, P., & Terán, J. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión administrativa para la Compañía Sumequipvega Cia. Ltda, Importadora y comercializadora de suministros médicos, quirúrgicos como modelo aplicable para Pymes familiares*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana:  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9294/1/UPS-QT07173.pdf>

Sánchez, S., & Herrera, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(2), 133-146. doi:<https://doi.org/10.18359/rfce.2216>

Sánchez-Bustamante, M. P., & Lugones, M. J. (2020). *El sector PYME y las políticas públicas de incentivo para los proyectos empresariales a menor escala para reactivación económica por Covid-19* (Vol. II). Quito, Pichincha, Ecuador: Innova.

School of Business London. (2020). *Importance of Professional Consulting in Business*. Obtenido de School of Business London: <https://www.sbusinesslondon.ac.uk/blog/importance-of-professional-consulting-in->





- Universidad Laica Vicentr Rocafuerte. (2021). *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.
- Useche, M., Pereira, M., & Barragán, C. (2021). Challenges of Ecuadorian entrepreneurship, transcending to post-pandemic times. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 265-280. doi:<https://doi.org/10.17163/ret>
- Useche, M., Vásquez, L., Salazar, F., & Ordoñez, M. (2021). Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la covid-19. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1-22. doi:<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>
- Valencia, D. (2015). *Organización y factibilidad económica en el plan estratégico productivo como base de desarrollo de mercado* (IV ed., Vol. II). Lima, Perú: Andes.
- Vega, T., & Guerrero, L. (2020). Plan de negocios y plan de marketing en las micro, pequeñas y medianas empresas: análisis bibliométrico. *Revista Espacios*, 41(45), 247-260. Obtenido de <http://es.revistaespacios.com/a20v41n45/a20v41n45p20.pdf>
- Weinberger, K. (2017). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio.* Perú: Nathan Associates Inc.
- Zhu, E. (2020). *What Is a Financial Plan, and How Do You Build One?* Obtenido de Smart Asset: <https://smartasset.com/financial-advisor/what-is-a-financial-plan>

## ANEXOS

### Anexo 1. Entrevista

El consecuente cuestionario de preguntas está orientado en lograr indagar la aceptabilidad que tendrá un plan de negocios para crear una consultoría profesional para el asesoramiento y apoyo a aquellos emprendimientos que están siendo afectados por la pandemia del Covid-19.

- a) ¿Conoce de alguna consultoría que brinde apoyo a los emprendimientos locales?
- b) ¿Considera que existen gran cantidad de consultorías que le pueden brindar asesoría para recuperar sus márgenes de ventas?
- c) ¿El servicio brindado por éstas consultorías se ajustan a la capacidad de pago de los emprendedores?
- d) ¿Conoce si el asesoramiento de la consultoría en los emprendimientos locales es adecuado?
- e) ¿Cuáles cree usted que son las consultorías de mayor renombre en la ciudad de Guayaquil?
- f) ¿Qué beneficios directos considera que tendrían los asesoramientos en administración sobre los emprendimientos locales?
- g) Si se crea una consultoría para brindar ayuda a los emprendimientos locales afectados por la pandemia ¿Los contrataría? ¿Por qué?
- h) ¿Cuál es su sugerencia para que la consultoría tenga la acogida adecuada?

## Anexo 2. Modelo de encuesta – consumidores

El consecuente cuestionario de preguntas está orientado en lograr indagar la aceptabilidad que tendrá un plan de negocios para crear una consultoría profesional para el asesoramiento y apoyo a aquellos emprendimientos que están siendo afectados por la pandemia del Covid-19.

### Por favor contestar las siguientes preguntas:

- 
1. Edad \_\_\_\_\_ años.
2. Genero
- a) Masculino
- b) Femenino
3. ¿Ha recibido o solicitado la ayuda de una consultora de negocios dentro de la ciudad de Guayaquil?
- a) Si
- b) No
4. ¿Cuál es el tipo de asesoría de mayor interés para usted?
- a) Finanzas
- b) Ventas
- c) Competitividad
- d) Marketing y publicidad
- e) Producción
5. ¿Conoce si las consultoras a nivel local están brindando asesorías económicas a aquellos emprendimientos afectados por la pandemia del Covid-19?
- a) Si
- b) No
6. ¿Ésta consultoría considera que está enfocada a apoyar los negocios y el desarrollo local?
- a) Si
- b) No
- c) Indistinto
7. De la siguiente lista, menciona qué facilidades o ayudas les gustaría que brinde una consultoría administrativa:
- a) Asesoramiento gratuito con herramientas de ejecución temprana.
- b) Apoyo para la adquisición y facilidad de crédito
- c) Vinculación con entidades estatales para buscar un incentivo productivo
- d) Generación de un análisis situacional con facilidades de pago
- e) Seguimiento y recomendaciones inmediatas ante los cambios en el mercado

8. De crearse una consultoría pensada en el apoyo a los emprendimiento locales ¿Lo frecuentaría?

a) Si

b) No

9. Podria especificar ¿Cuál es la frecuencia con que usted visitaría o solitiaría la ayuda de la consultoría?

a) Diario

b) Semanal

c) Quincenal

d) Mensual

e) Otros: .....

10. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto/a a cancelar por el servicio de asesoría dentro de la consultora?

\$

11. Finalmente, ¿Considera que el poner en marcha la creación de una consultoría para brindar asesoría administrativa a los negocios afectados por la pandemia es viable e importante?

a) Definitivamente Si

b) Probablemente si

c) Indeciso

d) Probablemente no

e) Definitivamente no

### **Anexo 3. Entrevistas ejecutadas**

Econ. Victoria Montoya

Asistente de proyectos en Winstoncorp S.A.

a) ¿Conoce de alguna consultoría que brinde apoyo a los emprendimientos locales?

NO, Ninguna

b) ¿Considera que existen gran cantidad de consultorías que le pueden brindar asesoría para recuperar sus márgenes de ventas?

SI existen algunas. Pero con costos muy elevados

c) ¿El servicio brindado por éstas consultorías se ajustan a la capacidad de pago de los emprendedores?

Es muy diverso, así que si cumplen

d) ¿Conoce si el asesoramiento de la consultoría en los emprendimientos locales es adecuado?

No es adecuado ya que la mayoría de los pequeños emprendedores se basan en el método de ensayo y error en sus actividades.

e) ¿Cuáles cree usted que son las consultorías de mayor renombre en la ciudad de Guayaquil?

No conozco ninguna de nombre

f) ¿Qué beneficios directos considera que tendrían los asesoramientos en administración sobre los emprendimientos locales?

Mejor orientación sobre segmentación de mercados, estrategias de mercadeo y manejo financiero

g) Si se crea una consultoría para brindar ayuda a los emprendimientos locales afectados por la pandemia ¿Los contrataría? ¿Por qué?

Si está dentro de las posibilidades y tuviera algún tipo de emprendimiento, la contrataría. O igualmente recomendaría.

h) ¿Cuál es su sugerencia para que la consultoría tenga la acogida adecuada?

Ser lo más claro y preciso con los emprendedores, son usualmente personas que ponen sus aspiraciones en manos de otros y no deberían preocuparse de malas prácticas de terceros.

Consultor y emprendedor independiente

- a) ¿Conoce de alguna consultoría que brinde apoyo a los emprendimientos locales?

Si, conozco algunas.

- b) ¿Considera que existen gran cantidad de consultorías que le pueden brindar asesoría para recuperar sus márgenes de ventas?

Si existen, pero no se involucran tanto en el giro del negocio como para poder mejorar las ventas y la parte administrativa/financiera.

- c) ¿El servicio brindado por estas consultorías se ajustan a la capacidad de pago de los emprendedores?

Depende de la consultoría y de los servicios que brinden

- d) ¿Conoce si el asesoramiento de la consultoría en los emprendimientos locales es adecuado?

No siempre es el adecuado ya que al iniciar recién un negocio se necesita de un asesor que esté completamente empapado de la actividad principal para poder brindar lo que se necesita para poder sacar adelante a la empresa.

- e) ¿Cuáles cree usted que son las consultorías de mayor renombre en la ciudad de Guayaquil?

BRAINBOX, Asesores tributarios, CPA. Consultores Robalino, ContoEc

- f) ¿Qué beneficios directos considera que tendrían los asesoramientos en administración sobre los emprendimientos locales?

Mejor orientación sobre segmentación de mercados, estrategias de ventas y un eficiente manejo de las finanzas.

- g) Si se crea una consultoría para brindar ayuda a los emprendimientos locales afectados por la pandemia ¿Los contrataría? ¿Por qué?

Sí, ya que al ser un emprendedor necesito tener conocimiento en todas las ramas que me ayuden a direccionar a mi empresa a un crecimiento constante y gradual.

- h) ¿Cuál es su sugerencia para que la consultoría tenga la acogida adecuada?

Que se enfoquen en los problemas que se presentan actualmente en el mercado dependiendo de la actividad que se vaya a emprender el cliente para brindar soluciones y apoyo óptimo para obtener los resultados esperados.

Ing. Sully Mite

Asistente de gerencia

- a) ¿Conoce de alguna consultoría que brinde apoyo a los emprendimientos locales?

SI

- b) ¿Considera que existen gran cantidad de consultorías que le pueden brindar asesoría para recuperar sus márgenes de ventas?

SI

- c) ¿El servicio brindado por éstas consultorías se ajustan a la capacidad de pago de los emprendedores?

Sí, pero no todas, algunas consultorías tienen precios fuera del precio del mercado

- d) ¿Conoce si el asesoramiento de la consultoría en los emprendimientos locales es adecuado?

Las consultorías estudian los mercados para poder brindar un mejor apoyo de asesoramiento y poder elevar la rentabilidad de los negocios. Si considero que son una parte importante para las pymes debido a que colaboran y guían a los dueños a transformar sus negocios.

- e) ¿Cuáles cree usted que son las consultorías de mayor renombre en la ciudad de Guayaquil?

Grupo Novatech.

- f) ¿Qué beneficios directos considera que tendrían los asesoramientos en administración sobre los emprendimientos locales?

Las estrategias que brindan las consultorías aumentan la rentabilidad de los negocios y logran un dominio financiero.

- g) Si se crea una consultoría para brindar ayuda a los emprendimientos locales afectados por la pandemia ¿Los contrataría? ¿Por qué?

Si, debido a que desde que inicio la pandemia muchos locales no han logrado salir de la crisis económica y estas empresas brindan asesoría con el fin de mostrar estrategias para levantar los negocios.