



**UNIVERSIDAD CATOLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TÍTULO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

**“Plan de negocios para la creación de una empresa de asesorías
financieras en el sector de las MIPYMES de la ciudad de
Guayaquil”**

ELABORADO POR:

Rosa Elizabeth León Barba

**Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en
Finanzas y Economía Empresarial**

TUTOR:

Eco. Uriel Castillo Nazareno, Ph.D.

Guayaquil, a los 30 días del mes de septiembre del año 2021



**UNIVERSIDAD CATOLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Rosa Elizabeth León Barba** como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Finanzas y Economía Empresarial**.

Guayaquil, a los 30 días del mes de septiembre del año 2021

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Eco. Uriel Castillo Nazareno, Ph.D.

REVISORES

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Eco. María Teresa Alcívar Avilés, PhD



**UNIVERSIDAD CATOLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Rosa Elizabeth León Barba

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación: **Plan de negocios para la creación de una empresa de asesorías financieras en el sector de las MIPYMES de la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 30 días del mes de septiembre del año 2021

LA AUTORA

Rosa Elizabeth León Barba



**UNIVERSIDAD CATOLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, Rosa Elizabeth León Barba

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Plan de negocios para la creación de una empresa de asesorías financieras en el sector de las MIPYMES de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 30 días del mes de septiembre del año 2020

LA AUTORA:

Rosa Elizabeth León Barba

Reporte URKUND

The screenshot displays the URKUND web interface. At the top, the browser address bar shows the URL: secure.arkund.com/old/view/110199127-636130-4654114047CUAGXBVJ2907/zyyFLANQDWFVKKXGdN4XG5yjtG5JvWh5aEDKJ00M5wgn74hgDsd4PuKNGQyChKJ04RNMq3BXCvqJ21743y12Dngm7mg...

The main content area is divided into several sections:

- Documento:** [Tesis Rosa Estephan.pdf](#) (D1170387C)
- Presentado por:** Teresa Alicia Ariles (maria.ariles@ucsg.edu.ec)
- Recibido:** maria.ariles@ucsg.edu.ec (maria.ariles@ucsg.edu.ec)
- Resumen:** De estas 17 páginas, se componen de texto presente en 5 fuentes.

On the right side, there is a **Lista de fuentes** (List of sources) section with a search bar and a list of references:

- Categoría:** Otras fuentes de archivo
- 1. <https://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/10171/10009/1/17336-BOC-1046-201.pdf>
- 2. <https://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/10171/10009/1/17336-BOC-1046-201.pdf>
- 3. <https://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/10171/10009/1/17336-BOC-1046-201.pdf>
- 4. <https://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/10171/10009/1/17336-BOC-1046-201.pdf>
- 5. <https://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/10171/10009/1/17336-BOC-1046-201.pdf>

Below the sources, there is a **Fuentes alternativas** section.

The bottom part of the screenshot shows a preview of the document content:

Fuente original: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/10171/10009/1/17336-BOC-1046-201.pdf>

Ph.D.
Guayaquil, a los 30 días del mes de septiembre del año 2022
UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO MAESTRIA
EN FINANZAS Y ECONOMIA EMPRESARIAL

CERTIFICACION
Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Roca Estephan Leizaola como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magister

Guayaquil, a los 30 días del mes de septiembre del año 2022
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACION
Eco. Iñaki Castillo Nazareno, Ph.D.

REVISORES
DIRECTOR DEL PROGRAMA
Eco. Rocío Teresa Alvarado, Ph.D.

Agradecimiento

Mi agradecimiento es para Dios por permitirme tener con salud a toda mi familia, a mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto que se me ha presentado y por permitirme cumplir con excelencia en el desarrollo de esta tesis. Gracias por a mi esposo e hija por creer en mí y apoyarme en lo que me proponga y nuevamente gracias a Dios por permitirme vivir y disfrutarlos cada día.

Dedicatoria

Dedico con todo mi corazón esta tesis a mis padres, quienes fueron los pilares fundamentales en este proyecto. Su bendición y apoyo a lo largo de mi vida me han llevado a ser persona de bien y esforzarme a cumplir con éxito lo que me proponga.

A mí querido esposo quien ha sido parte importante en el proceso de transformación y aprendizaje en estos años de vida matrimonial.

A mi hija amada quien le dedico todo mi esfuerzo y éxitos para que sea ejemplo de dedicación, amor y pasión para su vida.

Índice de contenido

Agradecimiento	6
Dedicatoria.....	7
Índice de contenido.....	viii
Índice de tablas	xiv
Índice de figuras	xvii
Resumen	xix
Abstract.....	xx
Introducción.....	1
Capítulo 1 Generalidades de la investigación.....	3
Antecedentes de la investigación.....	3
Formulación del problema.....	6
Informe de natalidad y defunción a nivel de Ecuador.	7
Informe de natalidad y defunción a nivel de la ciudad de Guayaquil.	11
Contextualización del problema.	13
Problema general.	13
Problemas específicos.....	14
Objetivos de la investigación.....	14
Objetivo general.	14
Objetivos específicos.	14
Justificación de la investigación	15

Justificación teórica.	15
Justificación metodológica.	16
Justificación práctica.	16
Delimitación de la investigación	17
Variables de investigación.....	17
Variable independiente.	17
Variable dependiente.	18
Operacionalización de la variable.....	18
Capítulo 2. Marco teórico.....	20
Marco referencial.....	21
Estudios internacionales.	21
Estudios nacionales.	23
Marco contextual	24
MIPYMES, definición y análisis.....	24
Decisiones financieras relevantes en las MIPYMES.	26
La OCDE y las políticas a favor del crecimiento de las MIPYMES en la economía.	27
Breve historia del desarrollo de las MIPYMES en el Ecuador.	29
Características de las MIPYMES en el Ecuador.	31
Marco conceptual	32
Planes de negocio.	32
Estudios de mercado.....	32

Entorno del mercado.....	35
Estudio técnico.	35
Estudio organizacional.	36
Estudio comercial.	36
Estudio financiero.....	36
Marco legal.....	36
Municipalidad de Guayaquil.	37
Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.	37
Servicio de Rentas Internas.	37
Aspectos legales que debe cumplir una MIPYME.....	38
Capítulo 3. Metodología de la investigación.....	39
Diseño de investigación.....	40
Enfoque de investigación.....	41
Tipo de investigación.	42
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	43
Población y muestra.	45
Población.	45
Muestra.	46
Confiabilidad del instrumento.....	47
Presentación de resultados.....	49
Nivel de significancia.....	55

Capítulo 4. Propuesta: Plan de negocios para la creación de una empresa de asesorías financieras en el sector de las MIPYMES de la ciudad de Guayaquil	56
Estudio de mercado	56
Análisis de la demanda	56
Análisis de la oferta	63
Demanda potencial	66
Justificativos sobre el cálculo de la demanda	72
Estudio organizacional	72
Misión.....	73
Visión.	73
Valores corporativos.....	73
Organigrama.	73
Cadena de valor.	74
Funciones del personal.	79
Costo de la nómina.	82
Estudio técnico	88
Localización de la empresa.....	88
Equipos de computación y comunicación.	89
Detalle del producto o servicio a entregar.	89
Estudio de marketing	90
Análisis macroeconómico que afectan al modelo de negocios.	90
Análisis PORTER.....	93

Matriz FODA – factores internos y externos.....	97
Matriz McKinsey.....	99
Perfil del consumidor.	100
Mensaje a transmitir.	104
Estrategias de marketing.....	104
Planes de comunicación.....	108
Estudio financiero.....	111
Capital de trabajo.....	111
Capital operativo	113
Financiamiento	114
Proyección de ingresos.	116
Proyección de gastos.	119
Estado de Resultados.....	120
Flujo de Caja Proyectado.....	121
Factibilidad del proyecto.	122
Análisis de sensibilidad.	122
Punto de equilibrio.	123
Cumplimiento de objetivos propuestos	125
Conclusiones.....	128
Recomendaciones	130
Referencias	131

Anexos.....	136
Glosario de términos.....	157

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Natalidad y defunción de MIPYMES a nivel de Ecuador años 2012 - 2013</i>	8
Tabla 2. <i>Natalidad y defunción de MIPYMES a nivel de Ecuador años 2013 - 2014</i>	8
Tabla 3. <i>Natalidad y defunción de MIPYMES a nivel de Ecuador años 2014 - 2015</i>	9
Tabla 4. <i>Natalidad y defunción de MIPYMES a nivel de Ecuador años 2015 - 2016</i>	9
Tabla 5. <i>Natalidad y defunción de MIPYMES a nivel de Ecuador años 2016 - 2017</i>	10
Tabla 6. <i>Natalidad y defunción de MIPYMES a nivel de Ecuador años 2017 - 2018</i>	10
Tabla 7. <i>Relación causas efectos y soluciones en servicios</i>	13
Tabla 8. <i>Operacionalización de la variable independiente</i>	18
Tabla 9. <i>Operacionalización de la variable dependiente</i>	19
Tabla 10. <i>Factores internos que impiden el desarrollo de las MIPYMES según otros estudios</i>	44
Tabla 11. <i>Factores externos que impiden el desarrollo de las MIPYMES según otros estudios</i>	45
Tabla 12. <i>Empresas dentro del grupo de MIPYMES ciudad de Guayaquil.</i>	46
Tabla 13. <i>Opiniones de administradores MIPYMES por factores internos</i>	50
Tabla 14. <i>Opiniones de administradores MIPYMES por factores internos (valores relativos)</i>	51
Tabla 15. <i>Opiniones de administradores MIPYMES por factores externos</i>	52
Tabla 16. <i>Opiniones de administradores MIPYMES por factores externos (valores relativos)</i>	52
Tabla 17. <i>Matriz de correlaciones</i>	54
Tabla 17. <i>Significancia de escenarios</i>	55
Tabla 18. <i>Necesidades manifestadas por los clientes en factores externos</i>	57
Tabla 19. <i>Necesidades manifestadas por los clientes en factores internos</i>	59

Tabla 20. <i>Precios referenciales de servicios ofertados por competidores</i>	64
Tabla 21. <i>Cobertura de servicio de los competidores sobre necesidades de los clientes</i> ..	68
Tabla 22. <i>Necesidades insatisfechas en el mercado</i>	70
Tabla 23. <i>Actividades de la venta y prestación del servicio</i>	76
Tabla 24. <i>CANVAS de la empresa</i>	78
Tabla 25. <i>Funciones del Gerente General</i>	79
Tabla 26. <i>Funciones del Jefe de operaciones</i>	79
Tabla 27. <i>Funciones de los Asistentes Sénior</i>	80
Tabla 28. <i>Funciones de los Asistentes Jr.</i>	80
Tabla 29. <i>Funciones del Jefe de Marketing y Ventas</i>	80
Tabla 30. <i>Funciones del Community Manager</i>	81
Tabla 31. <i>Asistente de Servicio al Cliente</i>	81
Tabla 32. <i>Funciones del Jefe Administrativo</i>	81
Tabla 33. <i>Funciones del Asistente Administrativo</i>	82
Tabla 34. <i>Nómina anual primer año</i>	83
Tabla 36. <i>Nómina anual segundo año</i>	84
Tabla 37. <i>Nómina anual tercer año</i>	85
Tabla 37. <i>Nómina anual cuarto año</i>	86
Tabla 38. <i>Nómina anual quinto año</i>	87
Tabla 39. <i>Valor del arriendo mensual</i>	88
Tabla 40. <i>Equipos de computación y comunicación</i>	89
Tabla 41. <i>Análisis PESTAL</i>	93
Tabla 42. <i>Análisis Porter</i>	96
Tabla 43. <i>Matriz de factores internos y externos</i>	98
Tabla 44. <i>Análisis DAFO</i>	100

Tabla 45. <i>Estrategias de fidelización a mediano plazo de clientes por categorías</i>	103
Tabla 47. <i>Capital de trabajo</i>	112
Tabla 48. <i>Capital operativo</i>	113
Tabla 49. <i>Tabla de amortización</i>	115
Tabla 50. <i>Capacidad operativa del personal</i>	117
Tabla 51. <i>Capacidad operativa de atención para clientes</i>	117
Tabla 52. <i>Proyección de ingresos primer año</i>	118
Tabla 53. <i>Proyección de ingresos segundo año</i>	118
Tabla 54. <i>Proyección de ingresos tercer año</i>	118
Tabla 55. <i>Proyección de ingresos cuarto año</i>	118
Tabla 56. <i>Proyección de ingresos quinto año</i>	118
Tabla 57. <i>Gastos operativos proyectados a cinco años</i>	119
Tabla 58. <i>Estado de resultado proyectado</i>	120
Tabla 59. <i>Flujo de caja proyectado</i>	121
Tabla 60. <i>Evaluación financiera del proyecto</i>	122
Tabla 61. <i>Sensibilidad por cambio en ventas</i>	123
Tabla 62. <i>Cálculo punto de equilibrio</i>	124
Tabla 63. <i>Número de clientes por escenarios</i>	124
Tabla 64. <i>Ventas totales vs costos totales</i>	125
Tabla 65. <i>Validación de objetivos</i>	126
Tabla 66. <i>Presupuesto</i>	156

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Estadísticas de variación porcentual de natalidad y defunción de empresas en la ciudad de Guayaquil	11
<i>Figura 2.</i> Estadísticas de frecuencia acumulada de natalidad y defunción de empresas en la ciudad de Guayaquil entre los años 2012 al 2018.	12
<i>Figura 3.</i> Decisiones financieras de las compañías en general	26
<i>Figura 4.</i> Brecha de mercado definiendo la demanda insatisfecha. Tomado de: <i>Estudio de mercado y comercialización</i> , (Grajales G. , 2014)	34
<i>Figura 5.</i> Criterios de interpretación de resultados del alfa de Cronbach.....	47
<i>Figura 55.</i> Fórmula del alfa de Cronbach.	48
<i>Figura 7.</i> Aplicación de la fórmula alfa de Cronbach.....	49
<i>Figura 5.</i> Organigrama de la empresa	74
<i>Figura 6.</i> Cadena de Valor de Integra	74
<i>Figura 7.</i> Precios del sistema contable.....	75
<i>Figura 8.</i> Proceso de venta y prestación del servicio.....	77
<i>Figura 9.</i> Oficinas de operaciones.....	88
<i>Figura 10.</i> Localización del Sky Building	89
<i>Figura 11.</i> Matriz de evaluación de factores internos y externos	99
<i>Figura 12.</i> Clasificación de clientes en función a sus requerimientos.	101
<i>Figura 13.</i> Logo de la empresa.....	104
<i>Figura 14.</i> Logo de la empresa aplicada a la papelería	105
<i>Figura 15.</i> Sitio web de la empresa.....	106
<i>Figura 16.</i> Propuesta de flujo de servicio	107
<i>Figura 17.</i> Servicios de software contable Contífico.	108
<i>Figura 18.</i> Instagram	110

<i>Figura 19.</i> Facebook	111
<i>Figura 20.</i> Punto de equilibrio en función a varios escenarios	125

Resumen

El estudio se refiere a un modelo de negocios que se dedica a la prestación de servicios de asesorías financieras para MIPYMES en la ciudad de Guayaquil, debido a la inexperiencia que muestran ciertos directores en la correcta toma de decisiones; cabe acotar que no todos los directores y dueños de negocios tienen experiencia y experticia en el uso eficiente y eficaz de los recursos y que su cargo lo han obtenido por el aporte del capital semilla o por tener la iniciativa en llevar a cabo una oportunidad de negocio que han observado en el mercado.

Se toma como referencia, teorías basadas en el emprendimiento y la oportunidad de dinamizar una economía, partiendo de la creación de un servicio, que prácticamente señala las deficiencias administrativas de las MIPYMES y que, por el ahorro en costos de nómina, sus directivos no cuentan con un contador certificado o con personal tecnificado en temas financieros, que ayuden en la creación de informes que midan el rendimiento económico de la empresa. Es decir, no disponen de una planificación en el largo plazo para la empresa, aumentando con ello el riesgo de quiebra prematura y pérdida del capital semilla.

Para comprobar esta realidad empresarial, se aplicó una investigación descriptiva, con carácter no experimental, sobre una base de 384 empresas, con opiniones de directores y dueños de empresas dentro de la categoría de MYPYMES en temas como: problemas en el campo tributario, financiero, contable y administrativo, a fin de modelar y detallar una demanda insatisfecha, sobre el cual se pueda cobrar servicios en el campo de la planificación y dirección, más aún si dichas empresas afrontaban un problema de toma correcta de decisiones.

El estudio concluye afirmando que, de manera operativa, la empresa de asesoría limita su canal de atención en función al número de operativos o casos de clientes que tengan problemas administrativos, porque su personal requiere estar en planta y concentrarse 100% en las actividades de la compañía. En cuanto al rendimiento financiero máximo con una inversión de \$ 78.490,10 se obtiene una tasa interna de retorno de 29,16%.

Palabras clave: MIPYMES, estrategias, tributario, financiero, contable, asesorías, factibilidad.

Abstract

The study refers to a business model that is dedicated to the provision of financial advisory services for MIPYMES in the city of Guayaquil, due to the inexperience shown by certain directors in correct decision-making; It should be noted that not all directors and business owners have experience and expertise in the efficient and effective use of resources and that their position has been obtained by the contribution of seed capital or by having the initiative to carry out a business opportunity they have observed in the market.

Theories based on entrepreneurship and the opportunity to boost an economy are taken as a reference, starting from the creation of a service, which practically points out the administrative deficiencies of MSMEs and that, due to the savings in payroll costs, their managers do not count with a certified accountant or with technical personnel in financial matters, who help in the creation of reports that measure the economic performance of the company. In other words, they do not have long-term planning for the company, thereby increasing the risk of premature bankruptcy and loss of seed capital.

To verify this business reality, a descriptive research was applied, on a non-experimental basis, on a base of 384 companies, with opinions of directors and owners of companies within the category of MYPYMES on topics such as: problems in the tax, financial field, accounting and administrative, in order to model and detail an unsatisfied demand, on which services can be charged in the field of planning and management, especially if these companies faced a problem of correct decision-making.

The study concludes by stating that, in an operational manner, the consulting company limits its service channel based on the number of operations or cases of clients who have administrative problems, because its personnel need to be in the plant and concentrate 100% on the activities of the company. company. Regarding the maximum financial yield with an investment of \$ 78,490.10, an internal rate of return of 29.16% is obtained.

Keywords: MIPYMES, strategies, tax, financial, accounting, consulting, feasibility.

Introducción

El desarrollo económico del Ecuador, está estrechamente relacionado por el accionar de las MIPYMES, porque según una publicación del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, por sus siglas INEC (2017) las compañías categorizadas dentro del grupo de este grupo, son la base del desarrollo social del país, porque es el resultado del emprendimiento de personas que no han encontrado una oportunidad laboral formal o están siendo objeto de despidos por parte de la austeridad del Gobierno Nacional que a partir del año 2015 redujo su nivel de ingresos, debido al desplome de los precios internacionales del crudo del barril del petróleo.

Sin embargo, para que un negocio de constituya, o a su vez inicie operaciones en el Ecuador, debe cumplir una serie de requisitos legales y detalle de las actividades económicas que se plantea ejecutar, pero no establece un impedimento a fin de constatar que el director de dicho negocio posea un conocimiento administrativo o especialidad en el manejo financiero de los recursos, incluso la mayoría de las empresas inician bajo la dirección de personas que conocen el proceso técnico de la venta de un producto o la prestación de un servicio.

A esta problemática se le debe sumar la influencia de factores externos que pueden comprometer el negocio, como las condiciones cambiantes en términos legales sobre estatutos para garantizar que un negocio es formal, o el pago oportuno de impuestos y contribuciones, descritas en el código tributario, pero que son de desconocimiento para aquellos directores de empresas que no tienen afines con esta especialidad.

Tanto ha sido la falta de relevancia del manejo financiero de un negocio dentro del grupo de las MIPYMES, que de acuerdo a Carranco (2017), afirma que la toma inadecuada de las decisiones de la dirección general, por la falta de un control financiero y la aplicación de herramientas que evalúen la economía de la empresa, se sitúa como una de las principales causas para que estos negocios cierren en el corto plazo, por lo cual sirve como antecedente para aportar con una solución garantizada y viable para que estos negocios sean asesorados de manera correcta y cuenten con un apoyo que los ayude a modelar sus decisiones a futuro.

Como una respuesta a esta problemática empresarial que ocurre en las MIPYMES, se plantea conformar una empresa enfocada al tratamiento financiero, a través de

herramientas de gestión, que permita al director de la compañía contratante, tomar de manera correcta sus decisiones y que al finalizar su periodo contable obtenga de manera garantizada utilidades o la devolución de la inversión en función a su estructura de financiamiento.

Este plan de negocios va dirigido para aquellos emprendedores especializados en el tratamiento financiero y estudiantes universitarios que poseen los conocimientos para garantizar a un director de empresas de MIPYMES, tomar las decisiones más oportunas en cuanto a su negocio y dirigirlo de una manera más garantizada al desarrollo financiero, con planes contingentes ante cualquier eventualidad de manera interna por el manejo operativo o factores externos del mercado, a continuación, se muestra el desarrollo del documento.

Capítulo 1 Generalidades de la investigación

Antecedentes de la investigación

En el Ecuador, la base de la estructura empresarial lo componen las micro, pequeñas y medianas empresas, así lo afirma el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019) a través de su boletín técnico sobre Estadísticas de Empresas, donde coloca a este grupo de compañías, bajo el criterio de MIPYMES con una participación en número de unidades de negocio con el 99.53% dejando un 0.47% para aquellas empresas categorizadas como Grandes.

Para el año 2016, el Gobierno Ecuatoriano identificó la importancia del grupo de las MIPYMES para el desarrollo económico del Ecuador, a través de la Encuesta Nacional de Actividades de Ciencia Tecnología e Innovación, pero la ausencia de estudios macroeconómicos que contribuyen a monitorear si el beneficio a estos grupos fue notoria, por ello, en la actualidad no se conoce con certeza, informes que detallen los factores que provocan el riesgo que las MIPYMES fracasen o tengan la suficiente credibilidad y desarrollo para convertirse en grandes compañías.

Esta falta de estudio y políticas a favor del desarrollo de las MIPYMES, limitan su accionar en la referencia a ventas, donde el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019) afirma que para el 2018 solo las empresas categorizadas como Grandes generaron el 71.97% de ingresos, mientras que el 28.03% lo conformaron las micro, pequeñas y medianas empresas, constatando que a pesar de superar en número, su generación de ingresos limitan la aportación de inversión.

Con referencia a la contribución de plazas de trabajo a la economía ecuatoriana, las MIPYMES, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019), representan el 60.52% para el año 2018, es decir que 6 de cada 10 ecuatorianos, posiblemente se encuentren en relación de dependencia u obtengan salarios en base a estructuras de micro, pequeñas y medianas empresas, lo que determina una relevancia importante en la estabilidad laboral, consecuentemente, en caso que los índices de mortalidad de las MIPYMES sean altos, puede ser considerada como una variable que incide directamente en las tasas de desempleo del Ecuador.

Para Cruz y Valls (2018) en su estudio sobre **Determinantes de la supervivencia empresarial de la MIPYME en Ecuador** afirman a través de un modelo econométrico

que, las micro, pequeñas y medianas empresas se ven afectadas tanto por factores internos y externos en su puesta en marcha, entre las cuales se nombran: tipo de apalancamiento, patrimonio, rotación de cartera, región, sector, tamaño, acotando las siguientes aseveraciones:

Entre una mayor antigüedad, la probabilidad de supervivencia es alta, porque las decisiones de la empresa se basan en los errores del pasado, asegurando que los mismos no se vuelvan a cometer o disponer de planes contingentes si el comportamiento del mercado es volátil.

Con referencia al sector, la probabilidad que una empresa sobreviva, se basa en la necesidad de un modelo de negocio de alta liquidez, esto debido a la cobertura instantánea de costos y gastos, porque un limitante en la convertibilidad de dinero en las ventas, es implementar un sistema de crédito, con clientes que quizás no se comprometan con el pago a tiempo del servicio o producto ofertado, requiriendo a la administración el uso del endeudamiento que en el Ecuador, se basa en la presentación de garantías, muchas veces inexistentes por los dueños de las MIPYMES.

En cuanto al tamaño de la empresa, las aspiraciones de capitalizarse con la finalidad de aumentar operaciones a pesar de tener un excelente manejo de las finanzas, es un factor de riesgo según los autores Cruz y Valls (2018), debido a que en el Ecuador, la mayor parte de sectores disponen de un líder de mercado o sistema de oligopolio, que evitan la libre competitividad, dónde quizás el tamaño de la compañía permita obtener una cuota de mercado, pero si la MIPYMES crece, posiblemente se encuentre con competidores que pueden interferir en el abastecimiento de proveedores, publicidad totalmente agresiva y limitaciones en los canales de distribución.

Finalmente Cruz y Valls (2018) indican que existe un elemento importante para el desarrollo de una empresa, que es su tratamiento de información financiera, esto debido al poco conocimiento de los fundadores de las MIPYMES, que se especializan en la producción del bien o servicio, pero que no los condiciona como especialistas en el campo de la contabilidad y finanzas, por ende sus decisiones en muchos casos no tienen fundamento teórico, incurriendo en inversiones que quizás no son las adecuadas o inferir en una rentabilidad que está alejada de la producción de la empresa, llevando con ella al fracaso en el corto plazo, sin que la calidad o las relaciones dentro de clientes y proveedores sean un antecedente del deterioro del modelo de negocios.

Se infiere que las empresas dentro del grupo de MIPYMES, en base a la teoría económica moderna de Skousen (2010), son referidas como un conjunto de unidades de producción, que toman factores externos e internos para obtener y transformar insumos en productos válidos y compatibles con la necesidad de un segmento en particular, pero por su tamaño limitado y condiciones de desarrollo en la economía, están más susceptibles al fracaso o quiebre, que de una u otra forma, no solo pone en riesgo el rendimiento del inversionista, sino la estabilidad laboral de su estructura organizacional.

Según Estupiñán (2016) en su estudio sobre **Las Pymes y los sectores de la economía en el Ecuador**, indica que entre los principales factores que inciden en la generación de problemáticas dentro del segmento de las MIPYMES están referidas en los siguientes argumentos:

En cuanto a las problemáticas que se originan en el área administrativa:

- Cuando las empresas no poseen estructuras formales, es decir, no existe una ejecución de actividades programadas, por ende, se imposibilita que se observe a las personas que aportan con un desarrollo óptimo de su labor, de aquellas que no cumplen con las expectativas de la organización
- No se delegan adecuadamente las funciones, con lo cual se crea carga laboral, rotación de personal y un ambiente de burocracia en la atención al cliente, con procesos relativamente lentos y soluciones a los clientes que demandan tiempo, el mismo que el usuario no está dispuesto a soportar.
- No cuentan con sistemas administrativos o personal suficiente que administre adecuadamente los recursos disponibles, porque no existe un modelo establecido a criterio administrativo, que determine si la puesta en marcha desperdicia recursos u optimiza los insumos proyectados en el estudio de pre – factibilidad.

En relación a los problemas que se relacionan al área de las finanzas:

- Al ser negocios que se manejan de manera informal, se dificulta el acceso al financiamiento por parte de entidades bancarias, porque no cuenta con la presencia de informes económicos que describa la capacidad generadora de ingresos y los compromisos adquiridos con anterioridad y que condicionan los ingresos a futuros del negocio.

- Poseen limitados recursos económicos al inicio de sus operaciones, específicamente para financiar producción de bienes o pago de talento humano para la conformación de servicios, lo que deja en segundo plano, la implementación del control del talento humano y una planificación oportuna en función a los riesgos del mercado.
- Poco presupuesto para la contratación de personal, al tener un limitado presupuesto de nómina, lo cual, imposibilita la presencia de talento humano especializado, que ayude a construir un proyecto de empresa, incorporando a la estructura organizacional personal junior que requiere programas de aprendizaje o que su aporte a la empresa es nulo, porque requieren la adquisición de experiencia.
- Procesos de crédito y cobranzas que no son efectivos lo que desequilibra la liquidez de la entidad, esto debido a la necesidad de concretar las ventas, lo que hace susceptible a la empresa a un riesgo de incobrabilidad y un problema mayor para abastecerse de inventario o pagar nómina de personal que sirven para el funcionamiento de la compañía.
- No se cuenta con información contable mensual por lo que se dificulta la toma de decisiones de manera oportuna, siendo una toma de decisiones sin argumentos y planes de acción que no se ajustan a la realidad de la empresa.

En función a las características descritas con anterioridad, la falta de un área que se encargue de la planificación, elaboración de reportes económicos y asesoría compatible con los riesgos que influyan al cese de actividades del modelo de negocios, se requiere la respuesta de un servicio que se encargue de la cobertura de estas necesidades, trabajando conjuntamente con la administración, sin que ello represente costos que impacten negativamente a las finanzas de cada empresa.

Formulación del problema

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, es la entidad que se encarga de publicar las estadísticas del sector privado en el Ecuador, sobre el cual, de manera anual presenta un informe sobre el directorio de empresas, clasificando estas unidades de negocios en los siguientes grupos:

- Las empresas catalogadas como “Grandes” comprenden ventas de cinco millones o más con un personal o plazas de trabajo en nómina de 200 personas en adelante.

- Las empresas catalogadas como “Mediana B” comprenden ventas de “2’000.001 A \$ 5’000.000 de dólares, con un personal o plazas de trabajo en nómina de 100 a 199 personas.
- Las empresas catalogadas como “Mediana A” comprenden ventas de \$ 1’000.001 a \$2’000.000 de dólares, con un personal o plazas de trabajo en nómina de 50 a 99 personas.
- Las empresas catalogadas como “Pequeñas” comprenden ventas de \$ 100.001 a \$1’000.000 de dólares, con un personal o plazas de trabajo en nómina de 10 a 49 personas.
- Las empresas catalogadas como “Microempresas” comprenden ventas menores o iguales a \$ 100.000 de dólares, con un personal o plazas de trabajo en nómina de 1 a 9 personas.

En referencia a estos grupos, se descarta la inclusión de las Grandes Compañías, porque no forman parte de las MIPYMES.

De acuerdo al informe de natalidad y defunción de empresas por tamaño publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2019), entre los años 2012 al 2018, se registran periodos donde el emprendimiento y el desarrollo de las empresas ha sido notable, sin embargo, también existen años, en donde los factores externos en la economía, han provocado que la permanencia de los negocios se reduzca o salgan del mercado y con ello, la garantía de estabilidad laboral para trabajadores y la confianza de recuperación de inversión para inversionistas nacionales y extranjeros.

La presentación de los informes sobre la natalidad y defunción de las empresas en su puesta en marcha, se las analiza bajo dos criterios, el primero a través de un índice nacional que permita observar el comportamiento en todas las provincias y la segunda a nivel de Guayas, teniendo en consideración que la propuesta del plan de negocios, tiene como base operativa la ciudad de Guayaquil; a continuación, se exponen los resultados:

Informe de natalidad y defunción a nivel de Ecuador.

Durante los años 2012 al 2018, se han presentado dos modos de política pública, el primero que busca una participación del Estado como unidad de contratación, oferta de bienes y servicios, además de incentivar la innovación con la apertura y desarrollo de actividades productivas en el campo primario y secundario y el otro tipo de régimen, que

contrajo la estructura organizacional del Ecuador a nivel de sector público y que trata de reactivar el sector privado a través de créditos dirigidos y con despidos masivos que en su intención se encuentra que sean absorbidos por las compañías con capital privado.

Tabla 1.

Natalidad y defunción de MIPYMES a nivel de Ecuador años 2012 - 2013

Tamaño de Empresa	2012	2013	% de variación	Variación en número de compañías
Microempresa	710.901	791.867	11%	80.966
Pequeña empresa	63.583	66.657	5%	3.074
Mediana empresa A	7.129	7.771	9%	642
Mediana empresa B	4.812	5.294	10%	482
Total	789.975	875.421		

Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos (2019)

Con referencia a los datos de natalidad y defunción de las MIPYMES entre los años 2012 al 2013, ha sido positivo para la economía, porque son mayores unidades de negocios que se suman a cada segmento, siendo en valor absoluto la incorporación de empresas en la categoría de microempresas las que resaltan con 80.966 y las que menos se incorporaron fueron las empresas medianas tipo B con 482 compañías a nivel nacional.

Con estas estadísticas se puede afirmar que, durante los años 2012 al 2013, prevaleció el emprendimiento y la evolución de las empresas entre niveles, es decir, hubo una mayor participación de las compañías del sector privado que estuvieron en vigencia, esto significa mayores plazas de empleo y contribuyentes para recaudación de impuestos, también se resalta que las microempresas son el inicio de unidades de negocios que se desarrollan en el Ecuador.

Tabla 2.

Natalidad y defunción de MIPYMES a nivel de Ecuador años 2013 - 2014

Tamaño de Empresa	2013	2014	% de variación	Variación en número de compañías
Microempresa	791.867	811.395	2,47%	19.528
Pequeña empresa	66.657	69.387	4,10%	2.730
Mediana empresa A	7.771	8.256	6,24%	485
Mediana empresa B	5.294	5.698	7,63%	404
Total	875.421	898.849		

Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos (2019)

Para el periodo 2013 al 2014, la tendencia se mantiene, donde las microempresas crecen en primer lugar con 19.528 compañías, pero a nivel relativo o porcentual, las medianas empresas tipo B son aquellas que han tenido una mayor relevancia, porque son las que aportan con la mayor cantidad de plazas de trabajo, es decir hasta el año 2014 se tiene mayores oportunidades de obtener pleno empleo y además que la tendencia a dinamizar la economía se encuentra en auge, porque del 2012 al 2014, el crecimiento es positivo.

Tabla 3.

Natalidad y defunción de MIPYMES a nivel de Ecuador años 2014 - 2015

Tamaño de Empresa	2014	2015	% de variación	Variación en número de compañías
Microempresa	811.395	800.963	- 1,29%	- 10.432
Pequeña empresa	69.387	68.390	- 1,44%	- 997
Mediana empresa A	8.256	8.423	2,02%	167
Mediana empresa B	5.698	5.444	- 4,46%	- 254
Total	898.849	887.314		

Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos (2019)

Con referencia a la variación entre los años 2014 al 2015, el único segmento que tuvo como resultado un incremento de compañía fue la mediana empresa A, con 167 empresas adicionales. En cuanto a valores negativos, las microempresas encabezan el listado de decrecimiento con 10.432 unidades de negocios, seguidas de 997 compañías en pequeña empresa y 254 compañías en mediana empresa B.

Tabla 4.

Natalidad y defunción de MIPYMES a nivel de Ecuador años 2015 - 2016

Tamaño de Empresa	2015	2016	% de variación	Variación en número de compañías
Microempresa	800.963	790.901	-1,26%	-10.062
Pequeña empresa	68.390	64.909	-5,09%	-3.481
Mediana empresa A	8.423	7.802	-7,37%	-621
Mediana empresa B	5.444	5.169	-5,05%	-275
Total	887.314	872.648		

Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos (2019)

En cuanto al detalle de la variación de números de empresas en el Ecuador, durante los años 2015 al 2016, se tiene que la mayor parte de salidas de compañías, se dio en la

mediana empresa A, con un 7.37% de reducción, seguido de la pequeña empresa con 5.09% de disminución de compañías, consecuentemente el tercer lugar lo comparte la mediana empresa B con un 5.05% de reducción y finalmente la microempresa con un 1.26% de decrecimiento. Con referencia a los valores absolutos, las empresas que tuvieron mayor salida del mercado fueron las microempresas con 10.062 unidades de negocio, lo que significó pérdida de plazas de trabajo y contribución de impuestos.

Tabla 5.

Natalidad y defunción de MIPYMES a nivel de Ecuador años 2016 - 2017

Tamaño de Empresa	2016	2017	% de variación	Variación en número de compañías
Microempresa	790.901	825.179	4,33%	34.278
Pequeña empresa	64.909	64.964	0,08%	55
Mediana empresa A	7.802	8.317	6,60%	515
Mediana empresa B	5.169	5.503	6,46%	334
Total	887.314	872.648		

Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos (2019)

Para el análisis de variación porcentual y valor absoluto entre los años 2016 al 2017, estos muestran un mejoramiento en cuanto a estos indicadores, por ejemplo, de acuerdo a la tabla 6, el crecimiento se generó en mayor proporción en la empresa mediana A con un 6.60%, seguida de la empresa mediana B con un 6.46% de aumento, continuando con la microempresa con 4.33% y finalmente pequeña empresa con 0.08%. Para los valores absolutos en número de compañías, las microempresas aportan con 34.278 unidades de negocios, las empresas medianas A con 515 compañías, la empresa mediana B con 334 y la pequeña empresa con 55 negocios.

Tabla 6.

Natalidad y defunción de MIPYMES a nivel de Ecuador años 2017 - 2018

Tamaño de Empresa	2017	2018	% de variación	Variación en número de compañías
Microempresa	825.179	825.179	-1,05%	-8.626
Pequeña empresa	64.964	64.964	-1,30%	-847
Mediana empresa A	8.317	8.317	2,55%	212
Mediana empresa B	5.503	5.503	4,47%	246
Total	872.648	872.648		

Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos (2019)

Para la tabla 6 en cuanto a la variación de las MIPYMES entre los años 2017 y 2018, se destaca, un crecimiento entre la empresa mediana a y B con 2.55% y 4.47% respectivamente, seguido de un decrecimiento para la microempresa de 1.05% y la pequeña empresa de 1.30%. En referencia a valores absolutos, el número de compañías en decrecimiento lo registra la microempresa con 8.626 unidades de negocios fuera del mercado y 847 compañías bajo la categoría de pequeña empresa que dejaron de funcionar, sin embargo, se destacan un aumento de 212 compañías para la empresa A y 246 para la empresa B

Informe de natalidad y defunción a nivel de la ciudad de Guayaquil.

Con relación al análisis de empresas y su porcentaje de natalidad y defunción para la ciudad de Guayaquil, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019) muestra la siguiente estadística por agrupado por tipo de compañías:

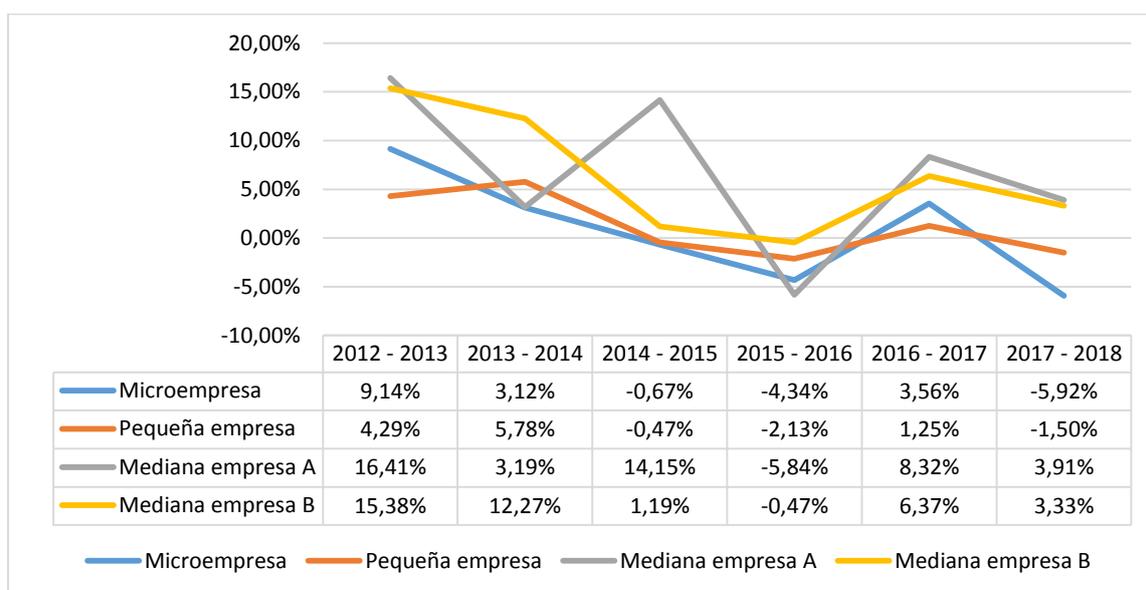


Figura 1. Estadísticas de variación porcentual de natalidad y defunción de empresas en la ciudad de Guayaquil

Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos (2019)

Se observa que la pendiente con mayor decrecimiento la representa las microempresas con una recuperación en el periodo 2016 – 2017 pero con una caída entre los años 2017 al 2018, el siguiente grupo lo representa la pequeña empresa con una tendencia no tan pronunciada, pero con una constante que decrece entre los años 2013 al 2015 y 2017 al 2018.

Para la mediana empresa A, la estabilidad de sus actores es muy variable, con desviaciones lejanas a la media, pero con un menor índice de retiro, siendo el único índice negativo para los años 2015 – 2016 y finalmente se argumenta que para la mediana empresa B, los años de incremento se suscitaron entre los años 2012 al 2015 con 15.38% 12.27% y 1.19% de crecimiento de unidades de negocios, sin embargo, para los años 2015 – 2016 el retiro fue del 0.47%, consecuentemente se registra un incremento pero por debajo del 10% de variación.

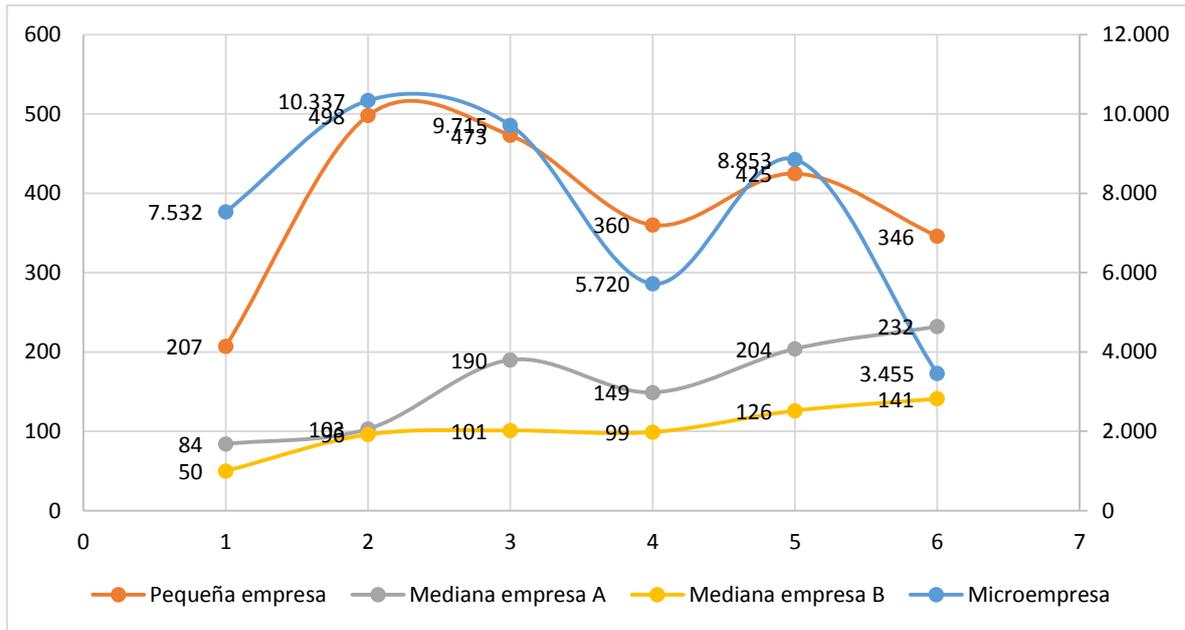


Figura 2. Estadísticas de frecuencia acumulada de natalidad y defunción de empresas en la ciudad de Guayaquil entre los años 2012 al 2018.
Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos (2019)

Durante los años 2012 al 2018, la participación de empresas del grupo mediana B y A, se han mantenido en constante crecimiento, a diferencia de las empresas pequeñas y micro, donde su comportamiento ha sido muy variante, generando altos y bajos en la entrada y salida de empresas por ende, se infiere, que la inestabilidad en estos dos grupos puede determinarse como, la falta de herramientas y decisiones de sus administradores en cuanto a la administración de su recurso, lo cual, en ciertos casos compromete su desarrollo en el mediano plazo, convirtiéndose en una incertidumbre tanto para sus accionistas como empleados, porque se desconoce si las unidades de negocio se mantendrán a flote en un lapso menor a 3 años.

Contextualización del problema.

Para el autor Carranco (2017), en su estudio sobre los motivos que dirigen al fracaso de las MIPYMES, el informe establece un listado de premisas como causas de este escenario como: experiencia, variables del entorno económico, financiamiento, factores legales, falta de educación financiera a directivos, condiciones de mercado, tal como se explica en la siguiente tabla de causas y efectos:

Tabla 7.

Relación causas efectos y soluciones en servicios

Causas	Efectos
Improvisación	Productos y servicios incompatibles con las necesidades de los clientes o consumidores
Reducido enfoque de los negocios	Desperdicios de recursos
Experiencia	Desconocimiento en la ejecución de estrategias
Entorno económico	Factores externos que pueden influir en las actividades económicas
Financiamiento	Canales inadecuados que comprometen la utilidad futura
Entorno legal	Gastos legales no presupuestados en la inversión
Bajos conocimientos técnicos	Utilidad mal dirigida, gastos personales en exceso de directivos
Toma de decisiones	Inversiones mal direccionadas
Estructura de procesos empresariales	Competidores fuertes y difíciles de afrontar

Según lo observado en la tabla 7, se muestra una relación entre las causas descritas a través de la recopilación de estudios sobre los factores que conducen al fracaso de las MIPYMES en el Ecuador y su efecto utilizando el conocimiento empírico que tienen en cada una de las estructuras de negocios, con la finalidad de identificar posibles servicios que estas empresas requieren y que quizás en la actualidad no existen o no están siendo atendidas en su totalidad.

Problema general.

¿Es factible de manera empresarial la puesta en marcha de una consultora dedicada a brindar servicios asesoría financiera para cubrir las deficiencias y necesidades administrativas demandas por las MIPYMES en la ciudad de Guayaquil?

Problemas específicos.

- ¿Cuáles son los conceptos teóricos que avalan la necesidad de un control administrativo y financiero en las MIPYMES como valor agregado para asegurar el desarrollo económico en el mediano plazo de una empresa?
- ¿Cuáles son las falencias financieras en las MIPYMES desde un punto de vista cualitativo referido por sus administradores?
- ¿Cómo se puede difundir y promocionar los servicios de asesorías financieras para empresas como control de apoyo a la gestión administrativa a través de un análisis de competidores y factores externos del propio sector?
- ¿Cómo determinar la viabilidad técnica y económica de la puesta en marcha de un negocio de asesorías financieras, con resultados eficaces para la ciudad de Guayaquil?

Objetivos de la investigación

Objetivo general.

Analizar la factibilidad empresarial de una consultora dirigida a la cobertura de las deficiencias y necesidades administrativas demandadas por las MIPYMES en la ciudad de Guayaquil

Objetivos específicos.

- Seleccionar conceptos teóricos que refieran la importancia de un control financiero en las MIPYMES como parte del proceso administrativo para el desarrollo económico a mediano plazo de una empresa.
- Desarrollar un marco metodológico que enliste las falencias financieras en las MIPYMES referido por las malas decisiones de sus administradores.
- Elaborar un plan estratégico de marketing para la difusión y promoción de servicios de asesorías financieras para MIPYMES tomando como referencia, el apoyo a la gestión administrativa para sus administradores.
- Determinar la viabilidad técnica y económico para la puesta en marcha de un negocio de asesorías financieras situado en la ciudad de Guayaquil.

Justificación de la investigación

Para justificar el desarrollo de la investigación, se describen tres enfoques o criterios que contribuyan a mejorar y garantizar la permanencia de las MIPYMES en la ciudad de Guayaquil, del mismo modo, se ratifica que la finalidad de la investigación a futuro, es el aporte de convertir a estas compañías dentro del grupo de MIPYMES en unidades de negocios atractivas para inversión privada y construir canales de financiamiento alternativos al apalancamiento del sector financiero.

Justificación teórica.

Según los autores Hernández y Hernández (2019) indican que el proceso administrativo, parte de las teorías propuestas por Henry Fayol, quien describe la consecución de fases o etapas que contribuyen a obtener una empresa eficiente y eficaz, con alta probabilidad de permanecer en el mercado y encaminar a la unidad de negocio dentro de la categoría de Grandes Compañías; estas etapas son: la planeación, organización, dirección y control.

Se infiere que la presencia de estas cuatro fases de Fayol, deben ser aplicadas antes de la puesta en marcha de un negocio, comenzando con la planeación, pero en la práctica, en la ciudad de Guayaquil, las empresas nacen de una necesidad y con ello, la incertidumbre en los administradores de cómo tomar decisiones a favor del crecimiento de la empresa o en la forma como administrar de manera eficiente sus recursos, sean estos humanos, financieros o activos fijos.

En función a los datos presentados en la formulación del problema, las MIPYMES, sobre todo las microempresas en la ciudad de Guayaquil, muestran una variación netamente amplia con relación a un posible trazo de la media, es decir, de manera anual, cada vez son las empresas que salen del grupo, porque técnicamente las estadísticas no cuadran con una migración a su siguiente peldaño que son las pequeñas empresas, por lo que, se deduce que posiblemente tienen problemas en cuanto a la toma de decisiones que netamente está afectando su futuro en el corto plazo. Con la presente investigación, se trataría de mostrar, la relevancia de un control y efectividad de aplicación de la planificación financiera, más aún si las falencias de estas organizaciones se basan en la limitación de su liquidez.

Justificación metodológica.

Dentro de la justificación metodológica, el trabajo resalta su importancia a través de dos enfoques: un sentido cualitativo que pueda analizar datos como percepciones, necesidades y errores de los directores de las compañías que comprenden el grupo de MIPYMES, y las dificultades para administrar correctamente su recurso financiero, además de documentar cómo la mala gestión y el poco desarrollo de las actividades comerciales sin fundamento, pueden convertirse en los puntos de inflexión para que los mismos conlleven al fracaso de la empresa en el corto plazo.

Para lograr los datos de percepciones, necesidades y errores de los directores de las compañías, se utilizará la investigación de campo, de manera que se pueda medir, la relevancia que tienen estas opiniones en cuanto a la construcción de respuestas técnicas, para apoyar a la gestión del manejo del recurso financiero en estas empresas, convirtiéndolas lo suficientemente atractivas para inversionistas privados.

En cuanto al enfoque cuantitativo, se plantea el uso de datos que describan la estructura de un modelo de negocios, como respuesta a la posible necesidad para la administración de recurso financiero en las MIPYMES, dependiendo de los resultados del enfoque cualitativo. Finalmente se justifica la factibilidad de la un modelo de negocios de asesoría financiera, cuantificando tanto, el requerimiento de capital de trabajo como operativo, para atender de manera eficiente a los posibles administradores de las MIPYMES y entregar reportes de calidad que sirvan como referencia para su efectiva toma de decisiones.

Justificación práctica.

Según el reporte del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019), la natalidad y defunción de las empresas, están ligadas directamente a la generación de fuentes de trabajo como el empleo pleno y la oportunidad de desarrollar sujetos pasivos para la contribución de impuestos; por ende, la ausencia de empresas o compañías en un sector o segmento, pueden limitar la oferta laboral y generar problemas de liquidez en el sector público, por ello, se ratifica que la problemática tratada, permitirá consolidar la presencia de negocios en la ciudad de Guayaquil y aportar como una alternativa de complemento para formar un escenario de desarrollo en plazas de trabajo y financiamiento estatal a través de tributos.

El proyecto se justifica de manera práctica, por atender y formalizar cada vez negocios, que quizás, participan en un mercado, pero con falencias en su planificación financiera, o

la selección de apalancamientos incompatibles a su nivel de endeudamiento, sobre todo cuando deciden crecer en un segmento, el cual compromete el funcionamiento de la empresa en el corto plazo; ahuyentando con ello oportunidades de inversión y financiamiento privado, que posteriormente son mostrados en estadísticas de deficiencia en recurso monetario a nivel de país o balanza de pagos.

La aplicación de empresas dedicadas a la oferta de asesorías financieras, permiten canalizar y asegurar la incertidumbre que tiene un inversionista, cuando trata de inyectar capital en proyectos de inversión novedosos y con gran potencial de desarrollo, porque observan al administrador del mismo, como el principal factor que impediría alcanzar estas proyecciones, debido a la falta garantía en experiencia y visión para el manejo óptimo de recursos, escenario que puede cambiar con la presente propuesta de negocios.

Delimitación de la investigación

- Objeto de estudio: Factibilidad económica
- Localidad: Guayaquil, Provincia del Guayas
- Área de estudio: Financiera.
- Tiempo de estudio: Seis meses.
- Problema: Manejo de las finanzas en las MIPYMES.
- Origen del problema: Conocimientos empíricos de los propietarios de las MIPYMES.
- Público objetivo: MIPYMES de la ciudad de Guayaquil.
- Sector analizado: Emprendimiento.

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Para el autor Rodríguez y Miqueli (2019) la referencia de las variables en una investigación, permiten conceptualizar los diferentes aspectos que se pueden abordar en el estudio y de cómo estas pueden medirse en la metodología para obtener conclusiones más eficientes al problema presentado. Por lo tanto, las variables que se presentan en el desarrollo de ésta investigación son las siguientes:

Variable independiente.

- Plan de negocios

Variable dependiente.

- Asesorías financieras para MIPYMES

Según Rodríguez (2016) la presencia de las variables de la investigación, permiten construir un esquema de operacionalización, que ayuda a los lectores a entender el contenido de los trabajos de estudio y con ello a definir los aspectos que se fundamentarán en las conclusiones finales, estos se los desarrolla a continuación:

Operacionalización de la variable

Al referir el tratamiento de dos variables tanto independiente como dependiente, se presenta un análisis por separado de cada una de ellas, tanto en su definición conceptual dimensiones e indicadores, esto se presenta en las siguientes tablas:

Tabla 8.

Operacionalización de la variable independiente

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Plan de negocios	Documento que muestra una planificación que describe recursos y estrategias, para desarrollar actividades que conllevan a obtener un rendimiento financiero positivo (Luna, 2016).	Estudio de mercado Estrategia de difusión de servicios Control organizacional Viabilidad técnica Viabilidad financiera	Número de clientes potenciales. Listado de estrategias de comunicación Número de empleados a contratar. Tipos de activos fijos que se deben adquirir Medición de rentabilidad financiera y económica

Se puede observar que de acuerdo a la tabla 8, la propuesta de un plan de negocios se define como la presentación de estrategias para llevar a cabo actividades para obtener un rendimiento financiero positivo, para lo cual, se deben desarrollar cinco dimensiones, con sus respectivos resultados colocados en los indicadores. Cada uno de estos puntos se los desarrolla posteriormente en cada capítulo del desarrollo del documento.

Tabla 9.
Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLES	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Asesorías financieras para MIPYMES	Asesorías financieras: conjunto de servicios direccionados al buen manejo del recurso financiero de una empresa (Palacios, 2018) MIPYMES: conjunto de empresas clasificadas en Micro, pequeñas, medianas en función a su nivel de ventas y capacidad de contratación. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2019)	Listado de problemas financieros en compañías. Necesidades y errores de los administradores en materia de toma de decisiones sobre el recurso financiero. Estadísticas sobre natalidad y defunción de las PYMES en Ecuador y Guayaquil	Número de problemas financieros en compañías. Número de necesidades y errores de los administradores en materia de toma de decisiones sobre el recurso financiero. Variación porcentual y número de empresas ausentes y presentes entre los años 2012 al 2018

En cuanto al tratamiento de la variable asesorías financieras para MIPYMES, esta se muestra el resultado de conocer, los problemas financieros de las empresas, y las necesidades con los errores de los administradores en materia de toma de decisiones que se muestra como resultado del tratamiento metodológico y que se toman como referencia para la construcción de los servicios a ofertar en el plan de negocios. En cuanto a la referencia de las MIPYMES, esta se contabiliza a través de la exposición de estadísticas por parte del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en cuanto a su comportamiento entre los años 2012 al 2018.

Capítulo 2. Marco teórico

Dentro del marco teórico se muestra los criterios más sobresalientes sobre estudios previos al tratamiento del problema especificado, tanto en las causas que demandan la incursión de falencias en las decisiones a nivel del manejo del recurso financiero por parte de los administradores de las MIPYMES, como en la necesidad de contar con herramientas que ayuden a evaluar el desarrollo económico de las empresas, a fin que sean consideradas a futuro, como verdaderas unidades de negocios rentables y atractivas para la inversión privada, tanto nacional como extranjera.

El presente esquema de tratamiento con referencia al marco teórico, lo componen los siguientes temas:

Marco referencial, que muestra estudios previos relacionados con la investigación presentada y que ayudan a entender las posibles soluciones que estos autores llevaron a cabo, tanto para explicar el fenómeno como para asegurar escenarios positivos en el mediano y largo plazo. Aquí se reúnen estudios en los cuales se trata, el comportamiento de una balanza de pagos con referencia a la inversión extranjera para emprendimientos, como las necesidades de una dirección eficiente en compañías que han identificado una oportunidad, pero que sus administradores desconocen como tomar decisiones hacia el manejo eficiente y eficaz de su recurso financiero, adicionalmente se muestra los efectos de la informalidad, que es otro criterio que recaen las empresas, por su imposibilidad de cubrir criterios tributarios que exige el Servicio de Rentas Internas para regular su funcionamiento como compañía.

Marco contextual, indica la situación actual de las MIPYMES en el mundo, así como las características que comparten principalmente en el Ecuador, de manera que se pueda comparar y analizar, si las causas y efectos descritos en la problemática,

Fundamentación teórica, la cual reúne estudios y teorías, sobre el análisis de variables que en la actualidad conforman las causas y efectos de un problema de investigación, en este caso, los criterios que conducen a las empresas hacia el fracaso financiero, los mismos que van hacer documentados y referenciados, tanto en casos generados a nivel mundial como en el Ecuador. Con referencia a la propuesta de un plan de negocios, se muestra diferentes conceptos y criterios desarrollados por autores, para garantizar la factibilidad de

la idea y con ello asegurar un rendimiento financiero de la inversión a emplear en el corto plazo.

Marco conceptual, muestra de manera teórica el significado detallado de los principales componentes de los indicadores descritos de cada variable referida en la operacionalización, de manera que el lector pueda relacionar su desarrollo con la aplicación que se presenta en los siguientes capítulos del trabajo de investigación.

Marco legal, detalla los requisitos tributarios y reglamentarios que exigen las leyes ecuatorianas para el funcionamiento de una empresa dedicada a la prestación de asesorías financieras, de manera que su planteamiento de negocios en posteriores capítulos, detalle el costo que requiere la apertura de este tipo de negocios, antes y durante la puesta en marcha.

Marco referencial

En este punto se establecen aquellas investigaciones previas, que tomaron como objeto de estudio las MIPYMES y con ello determinar conclusiones que ayudan a comprender su participación en el ámbito empresarial, considerando estudios que bordean los último cinco años a partir de elaboración de esta investigación; estos trabajos se detallan a continuación:

Estudios internacionales.

Para el presente estudio de la situación de las MIPYMES en América Latina, como cobertura de referencia sobre estudios internacionales, se emplea el informe emitido por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2018) por sus siglas CEPAL, quien afirma que, las MIPYMES en esta parte del mundo manejan características heterogenias, como por ejemplo:

Nacen de las necesidades individuales del autoempleo, donde las condiciones operativas en la puesta en marcha, nacen exclusivamente de la informalidad lo que ocasiona:

- Impedimento de contratación de capital humano especializado, porque no confían en el pago a tiempo de los salarios que ofrecen estos directivos.

- Dificultad para acceder a recursos financieros externos, porque las entidades bancarias no reconocen como estas unidades de negocio como legales o que sus flujos de efectivo no gozan de credibilidad para acceder a una deuda financiera.
- Poca planificación en la dirección, los negocios se procesan en un ambiente de incertidumbre y en base a la experiencia de sus directivos, es decir, no manejan un plan de acción y en caso de incurrir en una variable externa, estos suelen fracasar.

Cabe acotar que no todas las MIPYMES, siguen este direccionamiento, otras siguen un direccionamiento enfocado al alto crecimiento, dónde las decisiones de sus administradores, permiten incrementar los valores de facturación, crear puestos de trabajo fijos y oportunidades para generar un conglomerado con estrategias de innovación, por lo tanto, al hablar de las MIPYMES, no necesariamente se enfoca al fracaso financiero, ni tampoco al cierre de empresas, simplemente es una clasificación en donde dependiendo de la dirección se espera que crezcan a nivel de modelo de negocios o quizás por encontrar dificultades, estas pueden ser sujetas a pérdidas.

En cuanto a un manejo heterogéneo, cabe resaltar que, la mayoría de empresas, manejan políticas diferentes en cuanto a la administración de recursos, porque no existe un libro o receta óptima para garantizar el desarrollo o crecimiento positivo para la empresa, por ello, frente a la falta de una receta en común, queda a nivel de tarea argumentar que, las respectivas administraciones, modelen sus decisiones conforme se presentan factores externos e internos que afectan la actividad operativas de las compañías que pasan en las MIPYMES.

Cabe aclarar que, la fomentación de escenarios empresariales a favor de la creación y desarrollo de empresas, es una tarea de los gobiernos o aquellos dueños de los medios de producción, por ello, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2018), describe los siguientes segmentos dinámicos que pueden ser aprovechados a través de los siguientes canales de desarrollo:

- Introducir tecnología para mejorar la producción de bienes y servicios, aumentando el beneficio para la población, sin que exista de por medio un aumento de precio en los artículos, además de promover la innovación, esto en favor de segmentar aún más el mercado o atender necesidades que antes no habían sido identificadas.
- Fomentar la competencia, a través de la introducción de nuevas compañías, que realicen similares esquemas de producción, cumplan con reglamentaciones tributarias

y adicionalmente fomente el uso de alguna norma INEN, de manera que el cumplimiento de costos sea equivalente y similar, donde la ventaja competitiva sea enfocada en una mejor administración de los recursos y no por evadir condiciones legales.

- Proponer el paso de aglomeraciones de empresas, a través de incubadoras, que permitan llevar de la mano al emprendedor con algún criterio de beneficio competitivo, a fin que, por su falta de experiencia en la administración, no lleve consigo un negocio en quiebra en el mediano plazo.
- Fomentar programas gubernamentales en favor de la capacitación y aprendizaje gratuito, porque esto permite a las empresas la contratación de talento humano mejor entrenado y dispuesto al aporte de planes estratégicos que requiera la unidad de negocio en un mercado altamente competitivo, de igual manera, un negocio mejor posicionado da como resultados estabilidad laboral y con ello mejores remuneraciones para sus empleados.
- Proponer requerimientos tributarios acordes a la cobertura de las empresas, es decir en función al nivel de ingresos, exigir el pago de tributos, siempre y cuando no afecten a sus finanzas, del mismo modo, este requerimiento ayuda a disminuir la informalidad en las economías,

Estudios nacionales.

Para el autor Fuentes (2018) en su investigación sobre las “**MIPYMES como elemento primordial para dinámica laboral ecuatoriana**”, considera que, a través del desarrollo de estas empresas, el beneficio para la sociedad es exponencial, porque no solo permite atraer capitales semilla para ponerlos en circulación en la economía, sino una demanda de plazas de trabajo operativas y especializadas, listas para la contratación local, significando un ingreso fijo para las familias, desarrollo profesional para cada persona y progreso por encaminar el esfuerzo de especialización a un puesto de trabajo que posiblemente sea bien remunerado.

Con referencia a los autores Luna, Andrade, Luna y Sarmiento (2020) en su trabajo de investigación titulado Plan de mejora para la reactivación económica en momentos de iliquidez para las MIPYMES de Cuenca-Ecuador, indica que, la presencia de variables externas que afectan al negocio, reduciendo el nivel de ventas o afectando a sus canales de distribución, ocasionan un impacto totalmente negativo en los recursos de trabajo de las

empresas dentro del grupo de las MIPYMES, principalmente en la liquidez de las cuentas bancarias, por ende, para solucionar estos aspectos, los empresarios de esta ciudad se comprometen a cumplir todos los aspectos de responsabilidad social, tanto con el personal, así como mantener la inversión, solicitando a cambio políticas flexibles tributarias que dejen de lado restar capacidad de efectivo por pago de impuestos que en la actualidad se gravan en sus negocios.

Para los estudios de Flores, Arguello, Pérez (2017) en su investigación sobre el fortalecimiento de las MIPYMES como estrategia de desarrollo local: el caso de Quevedo, Ecuador, indica que, en la puesta en marcha de una empresa, sus actividades pueden estar afectadas por factores internos y externos y que, dependiendo de la naturaleza de las mismas, se debe implementar una estrategia.

De acuerdo a este estudio, las empresas son sujetas a la falta de capacitación de su personal, impidiendo que se elaboren planes estratégicos a mediano y largo plazo, en cuanto a los factores externos, la inestabilidad política y la corrupción en el Gobierno Nacional, generan susceptibilidad para la disposición de pago de impuestos que no habían sido contemplados, ocasionando para ello una fuga de recursos financieros que quizás debieron ser colocados como parte del inventario.

Marco contextual

En este marco contextual, se exponen todos los criterios a la situación de las MIPYMES en el mundo y sus características que comparten en el Ecuador, con la finalidad de conocer su forma de trabajo y deficiencia en su administración, oportunidades que pueden ser aprovechadas por la iniciativa de una empresa que oferte servicios de asesorías financieras en la ciudad de Guayaquil.

MIPYMES, definición y análisis.

Se puede argumentar que el concepto de MIPYMES, agrupa aquellas características de negocios que empezaron como emprendimientos y que, debido a las decisiones de los administradores y las oportunidades identificadas en su mercado, fueron escalando la clasificación que establecen las autoridades y sobre las cuales se puede establecer criterios tributarios que vayan de la mano con la capacidad de pago, guardando con ello la relación entre mantener el beneficio de la unidad de negocios, con su aporte de recursos hacia el mejoramiento de la sociedad (Estupiñan, 2016).

En referencia a los autores Díaz y Amador (2016), indican que las empresas que componen las MIPYMES, son considerados en muchos países como la base la economía, porque además de generar valor agregado, que es ofertado con bienes y servicios a la población para mejorar su calidad de vida, el éxito de la unidad de negocio y su permanencia en el mercado, permite aumentar la oferta laboral y con ello entregar plazas de trabajo bajo el criterio de pleno empleo, es decir que cumplan con las normas laborales que establecen los códigos de trabajo y otorgar estabilidad y desarrollo profesional para su equipo organizacional.

Desde un enfoque micro económico, el concepto de empresa cambia, para abordar criterios relacionados a la combinación de diferentes actividades o áreas como el ámbito legal, ambiental, social, operativa y financiera, basada en la razón comercial con la cual fue constituida y que el administrador tiene la tarea de encaminarla al éxito, sin embargo, en la práctica, la falta de planificación, la puesta en marcha basada en abordar una oportunidad de mercado y el criterio erróneo de no impulsar estrategias de diferenciación, ponen en riesgo su permanencia y con ello, incertidumbre de los trabajadores en considerar si la unidad de negocios permitirá su desarrollo profesional o para la ciudad si la misma seguirá aportando con plazas de trabajo fijas (Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2016).

Con referencia a la participación que tienen las MIPYMES en un país, el autor Cleri (2016) argumenta que los casos más evidentes en el desarrollo de una nación son los observados en Chile, donde con el apoyo del sistema financiero, genera prioridad de colocación de créditos para aquellas compañías que muestran índices de desarrollo, por ende, estas empresas tratan de mantener sus herramientas y balances económicos al día, para ser analizados en cualquier momento, posteriormente estos recursos son canalizados para crear planes estratégicos competitivos y con metas que van desde el aumento de la participación de mercado, como la oportunidad de incursionar en el ámbito internacional.

Frente a los criterios establecidos, se debe incorporar la teoría del éxito económico publicado por los autores Audertsch, Thurik, Verheul, y Wennekers (1964) quien refieren que es importante que, para garantizar el desarrollo financiero y económico de las MIPYMES, estas deben tener disponibles herramientas de apalancamiento, tanto en la flexibilidad del riesgo, como en la manera de incorporar tasas de interés que no afecten la

rentabilidad del pago del capital y la ayuda de la población con preferencias de productos y servicios de producción nacional.

Decisiones financieras relevantes en las MIPYMES.

En un balance general, se puede identificar, los canales de financiamiento de una compañía, en la cual, los pasivos representan el apalancamiento o recursos obtenidos por medio de entidades ajenas a los intereses de la empresa y que aseguran su retorno de dinero a través de pagos de capital e intereses en un tiempo determinado estipulado en un contrato; por el otro lado se encuentran el capital y las utilidades retenidas, que representan el patrimonio de la compañía, que son valores que ganan su rentabilidad en función a las utilidades, sin embargo, estas son menos riesgosas porque no demandan un pago de dividendo si el desarrollo de la empresa en un periodo termina en pérdida (Bernal, 2011).

Se entiende que la generación de valores tanto del patrimonio como del pasivo, son resultado de las decisiones de los administradores de las empresas y que su nivel de riesgo fue medido en su momento, al disponer del recurso financiero, tanto para la cobertura de activos corrientes y no corrientes, por ende, a continuación, se muestra un esquema de decisiones financieras que según el autor Sanchis (2017) ocurren en las MIPYMES a menudo:

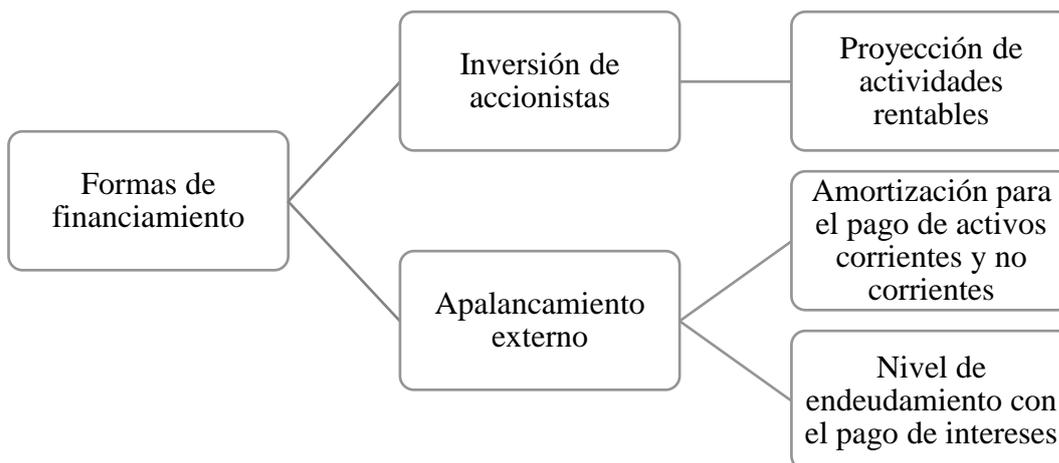


Figura 3. Decisiones financieras de las compañías en general
Tomado de: Investigación de mercados para pequeñas y medianas empresas, Díaz y Amador (2016)

Es importante ratificar, que las decisiones financieras que se tomen en las empresas, condicionan su desarrollo en el mediano y largo plazo, por ende, los administradores deben ejecutar procesos de planeación para asegurar que, tanto el recurso demandado sea de utilidad para incrementar la rentabilidad de los negocios, como evitar que todo el beneficio de ventas se pierda con el pago de dividendos (Cleri, 2016).

Existen herramientas que sirven para tratar de controlar el recurso financiero en una compañía, como son el punto de equilibrio, el presupuesto y la proyección de ventas, donde ambos criterios no solo buscan establecer un punto de quiebre para evitar que el recurso cubra las obligaciones, sino también un lineamiento para que tanto las instituciones financieras como agentes de inversión, traten de observar si la credibilidad del proyecto es real o muestra un poco de riesgo que quizás sea tolerable o incompatible con sus aspiraciones de rentabilidad sobre el capital colocado (Estupiñan, 2016).

La OCDE y las políticas a favor del crecimiento de las MIPYMES en la economía.

En cuanto al informe sobre el financiamiento de las MIPYMES en Latinoamérica, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2018) por sus siglas OCDE, indica que la dependencia del crédito por parte de este grupo de empresas, es una realidad que no está siendo cubierta por los Gobiernos Centrales de cada país, lo que evita un desarrollo constante de empresas en el sector privado y con ello evita que la generación de las plazas de trabajo se encaminen o sean compatibles con la densidad poblacional o el crecimiento de profesionales que salen de centros universitarios.

Entre las políticas que la OCDE argumenta para que una economía emergente se desarrolle a través de la presencia de actividades empresariales, se tiene:

Oportunidades de las MIPYMES como sujetos de crédito.

El tratamiento financiero de una empresa dentro del grupo de MIPYMES, se ve encaminado por un riesgo de no pago de sus obligaciones, porque las consideran que no están consolidadas en un mercado y que a su vez no cuentan con un manejo técnico de los recursos, por ende, solicitan respaldos para cubrir el monto de la operación crediticia, recibiendo activos en garantía o hipotecas sobre recursos y pertenencias de los integrantes de la sociedad.

En algunos casos, los respaldos por garantías financieras, son de poco acceso para los emprendedores, porque no cuentan con el suficiente nivel de activos, es decir, en caso de

encontrarse en una mala situación económica, la empresa ya sea en su puesta en marcha o en momentos de austeridad financiera, no son sujetos para acaparar apalancamientos, evitando con ello afrontar la crisis y tomar la decisión de cerrar sus actividades (Olivera, 2016).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2018), recomienda que a través de la intervención del Gobierno Nacional, las instituciones financieras cambien su forma de analizar el nivel de pago de las MIPYMES, solicitando además de los estados financieros, un informe de la situación actual del mercado, donde se resalten las oportunidades que tiene la compañía para crear planes estratégicos, todo esto encaminado a facilitar el flujo de dinero, recuperación de los préstamos y mejorar su rendimiento económico provocado por factores externos, de manera que los créditos permitan salvar estructuras de negocios, mantener la estabilidad laboral y consolidar la unidad de negocio en la economía.

Financiamiento alterno al endeudamiento con instituciones financieras.

En Latinoamérica de acuerdo al estudio de Stallings (2015), indica que la intervención del sistema financiero en las MIPYMES es la primera alternativa de apalancamiento, por ende, una negación en la liquidez por medio de préstamos, asegura que las mismas no puedan continuar y desaparezcan, sin embargo, en el mundo existen formas de inyectar capitales diferentes como son el mercado de valores, emisión de titularizaciones y fondos de inversión, que no necesariamente solicitan garantía y por no considerarse como agentes de intermediarios, la tasa de interés es mucho menor.

De acuerdo a Schmukler (2012) en su estudio sobre el desarrollo financiero en América Latina y el Caribe, los beneficios de negociar directamente con los titulares del capital, representa para la compañía una flexibilidad y gran alivio para la empresa, porque la inyección del capital se torna en otras negociaciones como: el interés del inversionista por conocer el giro del negocio, el historial de utilidades obtenidas y el posicionamiento de la marca en el mercado, un concepto diferente de la participación de una institución financiera, que demanda la obtención de una garantía para desembolsar el dinero, sin que interese si los flujos de caja podrían cubrir la obligación adquirida.

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2018), una de las recomendaciones para canalizar mejor los recursos hacia las MIPYMES, es promover las iniciativas de los Gobiernos Centrales en la conformación de plataformas que registren

tanto a inversionistas como directores de estas empresas, donde se argumente: la necesidad del capital, el destino de los recursos, el plazo propuesto a cancelar y las tasas de interés o costo del capital invertido y además todos los criterios que requieren los inversionistas para tener la seguridad de depositar sus capitales, siendo este proceso enmarcado en la legalidad y sanciones en caso de estafa o de manipulación de empresas que se suelen generar cuando no existe un organismo de intermediario del recurso financiero.

Breve historia del desarrollo de las MIPYMES en el Ecuador.

Con referencia a Fuentes (2018) en su estudio sobre las MIPYMES y la dinámica laboral, argumenta que la presencia de este grupo de empresas data desde finales del siglo XIX, con la finalidad de cubrir la producción de servicios y bienes que hasta aquella época se obtenían de procesos de importación; la nueva producción local permitió generar mayores fuentes de empleo, productos con menos costo y competitividad en los segmentos.

Una de las actividades que se enfocó en el desarrollo de las MIPYMES, fue la explotación del cacao, principalmente en la región de la costa, donde la mano de obra para desarrollar actividades que conllevan a la siembra y cosecha, fueron las más ofertadas; en cuanto a la región de la sierra, las actividades que mayor se desarrollaron, fueron las complementarias a la hacienda como la agricultura y ganadería, mientras que los procesos de producción más utilizados fueron destinados a la manufactura y trabajos artesanos, propios de comunidades indígenas, los cuales eran de alto valor para mercados internacionales.

Entre el periodo de 1948 y 1965, la presencia de las maquinarias y la industrialización de productos, comenzó a reemplazar el trabajo artesanal y manual, permitiendo obtener productos en poco tiempo y acoplar su diseño en aquellos artículos que se obtenía desde un proceso de importación, sin embargo, el acceso tecnológico y la gran inversión en maquinarias, no permitió que todas las MIPYMES migren a procesos industriales, enfocándose en especializarse sobre actividades agrícolas, como el banano, cacao y café, siendo la demanda de trabajo en zonas periféricas y rurales, donde las grandes haciendas estaban presentes.

Con el desarrollo de la industria nacional, la competitividad de las empresas extranjeras fueron notarias, más cuando se trataba de ofertas en precios, porque quizás utilizaban

materias primas más baratas o disponían de una tecnología, que les permitían mejorar los niveles de producción; esto generó que los consumidores tomen como preferencia productos más baratos y con ello, mayor influencia de las importaciones, escenario que tuvo que ser cubierto con políticas a favor de la protección de la industria, de manera que los precios de mercado se mantenga similares a la producción nacional, evitando que las MIPYMES quiebren en el futuro.

Para los años 1950 y 1960, la legalidad de las MIPYMES se fomentó, empleando papeles descritos como una escritura pública, en la que se ratificaba la participación de las personas en una sociedad, siendo una característica en común la división de capitales con miembros de una misma familia; dentro de estos periodos se destaca, el desarrollo del sector de la imprenta, manufactura de prendas, cuero y calzado, además de la fomentación de pequeños talleres, donde se atendía productos bajo pedido y con textura artesanal.

En cuanto a la presencia de políticas a favor de la protección de la industria, fue perjudicial para el cliente o consumidor final, esto debido a la falta de competitividad que conllevaron las empresas nacionales, porque consideraban que, a pesar de la falta de esfuerzo en mejorar la calidad de sus productos, estas podrían competir con la industria extranjera, fomentando con ello la entrega de productos con fallas, desperfectos y falta de innovaciones, además con la generación de una competitividad disfrazada con la ayuda de tributos, que no permitieron que la calidad del producto nacional sea colocada en el extranjero.

A comienzos de la década de los 80, la crisis económica en el Ecuador, impactó a las MIPYMES, debido a la falta de confianza de los inversionistas frente a los riesgos de nuevos tributos y nacionalización de compañías, basados en la mora que incurrió la nación en cuanto al pago de la deuda externa; es decir, el Estado Ecuatoriano se encontraba en una necesidad de liquidez que intensificó su situación financiera, con la falta de pago de obligaciones externas, por ello, posiblemente sus intenciones de recursos, se trasladaron directamente a los contribuyentes.

Posteriormente para inicios de los años 2000, la presencia de la dolarización en el Ecuador, fue un cambio positivo para las MIPYMES, porque la incidencia de inflación y pérdida de poder adquisitivo de la moneda desaparecieron, permitiendo que los precios se estabilicen, es decir que el riesgo de pérdidas en el corto plazo, por aumento o disminución de costos fijos, es totalmente inexistente, equilibrando las finanzas de todos los

ecuatorianos, incluso, ofertar sus productos de manera internacional, sin la afectación de un tipo de cambio que creen una falsa rentabilidad en la divisa recibida.

La mejora de la calidad fue notable, porque las inversiones generada por los migrantes atrajo mayores capitales y con ello capitales para la aportación de negocios en marcha, a esto se suma el criterio de fijar las tasas de interés, las cuales no iban a variar con el tiempo, la confianza de los comerciantes en no tener que fijar nuevamente precios por la inflación y un beneficio al consumidor en elevar su calidad de vida, porque el rendimiento obtenido de las MIPYMES fue en dólares, divisa que es ampliamente aceptada a nivel mundial.

Características de las MIPYMES en el Ecuador.

De acuerdo a las características que se destacan en las MIPYMES en el Ecuador, los autores Peña y Vega (2017) indican que la agrupación de estas empresas comparte criterios de apalancamiento de activos y estructura organizacional, dentro de los cuales se puede referenciar lo siguiente:

- El origen del patrimonio disponible, lo componen la aportación de una o dos personas, que actúan como sociedad, siendo aquella persona que toma las decisiones, la que aporta con un mayor recurso financiero y no necesariamente la mejor capacitada en la administración del dinero.
- Todo cargo directivo lo ocupan personas que forman parte de los aportantes del patrimonio, sin que exista un examen previo en la comprobación de sus actitudes para tomar decisiones oportunas, por ende, el direccionamiento desde la puesta en marcha puede ser totalmente empírica y con la ausencia de planes estratégicos que conlleven a garantizar la generación de beneficios desde el primer día de funcionamiento.
- En cuanto a la estructura organizacional, las empresas que se encuentran en el grupo de MIPYMES contratan personal operativo, no disponen de un área intelectual administrativa, porque la consideran innecesario, de poca utilidad para la generación de ingresos, por ende, comienzan los procesos de contratación una vez que son sujetos a sanciones por la administración tributaria o consideran que existe carga de trabajo para el control de los recursos.
- Comienzan con una nula relación comercial tanto con proveedores como clientes, por ende, necesitan un tiempo prudencial, hasta tener la acogida suficiente del segmento de mercado, sin embargo, la presencia de costos fijos, presionan la necesidad de alcanzar

un punto de equilibrio, en caso de obtener un rendimiento desfavorable, tienden a desaparecer.

- Las visiones que se plantean las empresas, se basan de acuerdo al peldaño que se encuentren en la clasificación, es decir, las empresas micro tienden a proyectarse como pequeñas y a la vez las pequeñas en medianas, hasta consolidarse como grandes compañías.
- Dependiendo de su clasificación como contribuyente, las MIPYMES tienen beneficios en cuanto a la exoneración de tributos, como es el caso del RISE, donde el pago de impuestos está en función de cuotas de mercado y no del nivel de ingreso alcanzado por la unidad de negocios.
- Son poco influyentes en el comportamiento de compra del consumidor y tienden a copiar estrategias aplicadas por los líderes de mercado.

Marco conceptual

Planes de negocio.

Según Borello (2011) para que una empresa se ponga en marcha es necesario analizar la rentabilidad del producto, a través de una serie de estudios entre los que se pueden mencionar de mercado, de comercialización, organizacional, técnico y demás relacionados al giro del negocio. Es decir, un modelo de negocios, corresponde a la planificación acerca del macro y micro entorno con la posibilidad de crear estrategias para favorecer la viabilidad de comercializar un producto.

A través de todos los estudios previos, será posible obtener una cuantificación de los beneficios, el tiempo que tomará la recuperación de la inversión, entre otros aspectos (Eslava, 2013). Por otro lado, Emery (2001) mencionó que la naturaleza de las operaciones comerciales de una empresa, se da de acuerdo a las actividades ya sean éstas comerciales, de servicios e industriales.

Estudios de mercado.

Este estudio, es el principal dentro de un plan de negocios, debido a que muestra las personas beneficiarias, así como las características que debe reunir el producto o servicio para incursionar dentro del mercado (Grajales G. , 2014). Así, los componentes del mercado se relacionan a la oferta y demanda de bienes o servicios, los mismos que hacen referencia a la empresas que tienen la misma actividad, los individuos que tienen necesidades similares y la disponibilidad (Águeda, 2008). Según los resultados obtenidos,

el propietario del emprendimiento puede determinar si es factible continuar con la puesta en marcha del modelo de negocios o no.

Cuando se analice el entorno del mercado, se podrá conocer si es posible incursionar de cierta manera en el segmento seleccionado, ya que de la eficiencia en el uso de los recursos se desprenderá el éxito del proyecto. Dentro de los mercados que tienen un gran número de clientes y pocos competidores las estrategias aplicables son poco agresivas, ya que el emprendedor puede ofrecer sus productos sin atacar a la competencia, si el escenario es, al contrario, las estrategias de comercialización serán agresivas porque se busca posicionar a la empresa.

La demanda.

Corresponde al conjunto de individuos que tienen similares características o necesidades y que desean consumir un producto en particular para satisfacer dichas necesidades. Son los nichos de mercado que las empresas aprovechan para poner en marcha sus modelos de negocios (Talaya y Molina, 2014). De acuerdo con Brown (2011) se puede decir que antes del inicio de las operaciones de una entidad, se requiere la definición del comportamiento del consumidor en relación al producto o servicio que se desea ofrecer, para establecer estrategias que permitan su comercialización.

Por otro lado, Parsons (2015) afirmó que los emprendedores deben ejecutar una serie de preguntas para conocer mercado, al inicio de la elaboración de una idea de negocios, entre las cuales destaca:

- El tipo de producto comercializado
- El lugar en donde se comercializa
- Las necesidades que satisface el producto
- Los canales de comunicación utilizados
- Las garantías para el cliente
- El valor agregado del producto
- Los sustitutos.

La oferta.

Es un componente del mercado que involucra al grupo de compañías que desarrollan productos similares, y que dependen de estrategias de posicionamiento para permanecer en el mercado. Se refiere netamente, al poder de los competidores en el mercado, a la confianza que tienen los consumidores en relación a los bienes y servicios que ofrece y a las alternativas disponibles para cambiarse (Malhotra, 2004).

Brecha de mercado.

Es una operación matemática por medio de la que se restan la demanda con la oferta, para establecer la capacidad del emprendimiento para posicionar el producto o servicio en el mercado. En ciertos casos no es posible realizar este cálculo por la falta de datos sobre los prospectos, o por las motivaciones que tienen los potenciales clientes en relación a otros productos, por lo que resulta casi imposible relacionar estas variables de oferta y demanda.

Es de suma importancia que los emprendimientos detallen hacia donde se dirige su servicio con la finalidad de que las negociaciones sean acordes a las necesidades del segmento. Gráficamente, se puede presentar de la siguiente manera:

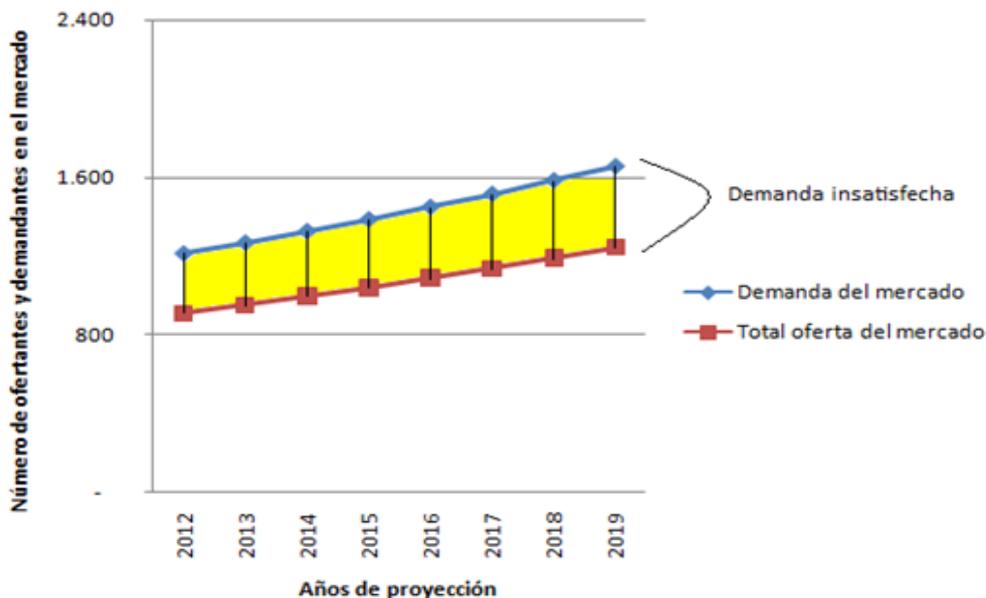


Figura 4. Brecha de mercado definiendo la demanda insatisfecha. Tomado de: *Estudio de mercado y comercialización*, (Grajales G. , 2014)

El estudio del mercado, permite recopilar criterios como: las características, las condiciones, las estrategias de la competencia, y el tipo de mercado en el cual se desarrollará el emprendimiento (Díaz, 2016). Hair (2002) mencionó que la aplicación de un estudio de mercado, debe incluir la descripción de la demanda potencial, ya que de esta manera se puede realizar los planes de ventas, la proyección de ingresos, y determinar la capacidad instalada.

Entorno del mercado.

Se conoce como entorno del mercado al ambiente en el cual se desarrolla un emprendimiento. Es necesario su análisis para comprender la situación del negocio en relación a los competidores, las condiciones políticas, sociales y económicas, la relación con proveedores, con los futuros clientes y en general con los usuarios del producto o servicio. Así se puede describir a los actores del mercado como: los competidores, el Estado, los consumidores, proveedores, los productos sustitutos, etc., (Concha, 2013).

Los aspectos del entorno vienen dados de acuerdo a origen, si son macro o micro. Las perspectivas del macro entorno, se refieren a aquellos factores que no son controlados por el emprendedor, por lo tanto, se requieren contingentes porque podrían afectar la puesta en marcha del negocio. En este punto se puede mencionar temas como el Producto Interno Bruto, el nivel de desempleo, la balanza comercial, la tecnología, las políticas de comercio, el marco legal, etc. (Barro, 2011). La herramienta que permite medir estos factores se denomina análisis PESTAL, y son la base de oportunidades y amenazas dentro del FODA.

Por otro lado, las perspectivas del micro entorno, señala los factores internos del emprendimiento, es decir lo que se puede controlar desde dentro de la organización para tener competitividad. En este sentido se puede mencionar: las negociación con proveedores, clientes, las estrategias para posicionar el producto o servicio, la calidad entregada, el valor agregado, el precio, etc., (Cervantes, 2013). La herramienta para su análisis se presenta a través de la medición de las Cinco fuerzas de Porter, que resumen las fortalezas y debilidades del FODA.

Estudio técnico.

Es la descripción de los procesos productivos de la organización, estableciendo recursos humanos y materiales necesarios para la operación normal del modelo de negocio. Cuando se trata de la prestación de un servicio se deben especificar las actividades y el producto

que se obtendrá, así como la mano de obra (personal calificado) que atenderá a los clientes. Aquí será imprescindible establecer el valor agregado que tendrá la compañía y lo que permitirá diferenciarse de la competencia (Heizer, 2014).

Estudio organizacional.

Corresponde al análisis de las personas que conformarán la organización, con la finalidad de establecer cargos, funciones, remuneraciones, beneficios y jerarquías que permitan que los procesos fluyan adecuadamente para garantizar la calidad de los servicios de la empresa. Estas personas son consideradas como el recurso o talento que ejecutarán las actividades de asesoría financiera para las MIPYMES, (Concha, 2013).

Estudio comercial.

Este estudio corresponde a la planificación estratégica de las ventas, es decir al posicionamiento de los servicios en el mercado. De acuerdo al comportamiento del consumidor, se pueden establecer estrategias que permitan incursionar captando la atención del público meta a través del uso de diferentes elementos del marketing (Moncini, 2012).

Estudio financiero.

Los estudios financieros permiten cuantificar en términos monetarios, la información relacionada con los procesos para brindar el servicio, el costo del personal, la promoción, etc. En general es la recopilación de los gastos y la proyección de los ingresos de acuerdo a la demanda obtenida en los estudios de mercado. De estos valores se puede obtener la viabilidad, con el tiempo de recuperación de la inversión, ya sea en el corto, mediano y largo plazo, de ello dependerá si los inversionistas deciden poner capital para la puesta en marcha de la empresa o no (Ayora, 2016).

En algunos casos, antes de realizar una evaluación financiera se establecen criterios relacionados con el mercado, los mismos que son calculados mediante la tasa de descuento. Los elementos que forman parte de este estudio son: a) las inversiones para cubrir el inicio del proyecto, b) la descripción de las fuentes de financiamiento, y c) el ingreso mínimo esperado.

Marco legal

Se puede describir, que la puesta en marcha de una MIPYME, independientemente de su clasificación, está bajo la regulación de entidades públicas que, mediante resoluciones

de carácter legal, obligan al control de cada unidad de negocio que se radique en la ciudad de Guayaquil, a continuación, se referencia cada una de ellas:

Municipalidad de Guayaquil.

De acuerdo con el Código Orgánico de Organización Territorial [COOTAD] (2010) son los Municipios quienes convertidos en Gobiernos Autónomos deben regular las actividades de comercio, así como la prestación de servicios en sus respectivos territorios. En la ciudad de Guayaquil, es su Muy Ilustre Municipalidad quien se encarga de la brindar las autorizaciones para la apertura de un negocio, tales como: permiso de uso del suelo, tasas de habilitación y control; patente municipal, impuesto del 1x1000; Impuesto a la Universidad de Guayaquil.

La sanción por incumplir con cualquiera de estos permisos puede darse en dinero y con la clausura del local o establecimiento comercial.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020) es una dependencia gubernamental encargada de controlar el las actividades societarias de las empresas legalmente constituidas en el país, otorgando los mecanismos que las normas contemplan para la creación, administración, liquidación y disolución de las mismas. Las compañías tienen la obligación de presentar sus informes financieros, de administración y control ante esta entidad de manera anual.

Servicio de Rentas Internas.

También conocida como Administración Tributaria, el Servicio de Rentas Internas (2020) es la entidad gubernamental encargada de determinar, recaudar y controlar todo lo concerniente al aspecto tributario en el país. Es la encargada de poner en marcha las políticas relacionadas a la recaudación de impuestos, velando porque se cumplan los principios de simplicidad, igualdad, equidad, suficiencia recaudatoria, entre otros contemplados en la Constitución de la República.

Dentro de sus principales objetivos se encuentra controlar que se cumpla el presupuesto de ingresos tributarios establecidos por el Estado, para el mantenimiento de la economía nacional, a través del fortalecimiento de la gestión institucional, reduciendo el fraude fiscal y alcanzando niveles altos de satisfacción.

Aspectos legales que debe cumplir una MIPYME.

Aproximadamente, el costo que debe asumir una MIPYME al momento de iniciar sus operaciones comerciales de producción o venta de bienes o prestación de servicios suman de USD \$ 2.685 a USD \$ 3.685, divididos de la siguiente forma:

- Constitución de la empresa = USD \$ 220.00 (Escritura Pública, al constituir la empresa mediante www.supercias.gob.ec)
- Cuenta de ahorros o corriente para empresas = USD \$ 1.000,00 a USD \$ 2.000.00 (depósito inicial requerido por los bancos locales)
- Tasa de Habilitación y Control = USD \$ 40.00 (para locales de hasta 30 mts cuadrados)
- Patente [SRI] = USD \$ 10.00 (va de acuerdo al capital suscrito de la empresa (1%), en el caso de \$800.00 el mínimo a pagar es USD \$ 10.00)
- Patente [Municipio de GYE] = USD \$ 10.00 (va de acuerdo al capital suscrito de la empresa (1%), en el caso de \$800.00 el mínimo a pagar es USD \$ 10.00)
- 1.5 x 1000 a la Universidad de Guayaquil = USD \$ 5.00 (va de acuerdo al capital suscrito de la empresa)
- Permiso del Benemérito Cuerpo de Bomberos = USD \$ 100.00 (desde USD \$ 100.00 para actividades de servicios profesionales depende de la ubicación del negocio [edificio, casa, condominio]).
- Capital = \$ 400.00 a USD \$ 800.00 (Depende de si es Compañía de Responsabilidad Limitada o Sociedad Anónima)
- Servicios profesionales de contaduría = USD \$ 200.00 a USD \$ 500.00 (firma de Contador Público Autorizado en balances, declaraciones, formularios, etc.)

Capítulo 3. Metodología de la investigación

Una vez realiza la consulta teórica y el tratamiento conceptual de las variables que requiere la propuesta del modelo de negocios, se complementa con el presente capítulo de marco metodológico, aquellos puntos de vista, que detallen las necesidades de las MIPYMES, las cuales pueden convertirse en oportunidades de negocio para la presente propuesta de asesorías financieras, tomando como partida, los datos que se describieron en la problemática, pero compaginados, tanto con encuestas a directivos de compañías bajo esta clasificación, como expertos en el área financiera, que en base a su amplia trayectoria, traten de documentar las falencias que disponen estas empresas una vez que están puestas en marcha.

Para el desarrollo del marco metodológico, se exponen los siguientes puntos de desarrollo:

Diseño de la investigación, en dónde se estructura el tratamiento de los datos, desde el punto de partida de los puntos críticos, hasta la comprobación de la información por medio de las herramientas de recolección de datos; a partir del establecimiento de este punto, el lector podrá conocer las bases para la conformación de la demanda de productos y servicios que se pretende enlistar en el modelo de negocios.

Enfoque de la investigación, detalla la naturaleza de los datos en tratamiento, a fin de poder seleccionar los métodos de análisis de datos apropiados a la determinación del perfil del consumidor, es decir las necesidades que tienen las empresas emprendedoras o puestas en marcha en función a su área financiera, interpretar el grado de cobertura de pago y sus expectativas en cuanto a la presentación del servicio.

Tipos de investigación, en la cual, divide el tratamiento de los datos en diferentes criterios y escenarios, con la finalidad de determinar el comportamiento de la demanda, el tratamiento de los servicios que constituye la oferta del modelo de negocios y finalmente, el criterio para responder a los objetivos presentados con anterioridad.

Población y muestra, detalla los criterios de las personas o representantes de instituciones, sobre la exposición de una serie de escenarios, a fin que puedan documentar la problemática que actualmente existe en el segmento, en este caso las MIPYMES, para que posteriormente sirvan como ejes de identificación de puntos críticos que formen parte del servicio a ofertar en el presente modelo de negocios.

Herramientas de recolección de datos, describe una serie de preguntas que serán agrupadas en cuestionarios, a fin de consultar a los referentes del objeto de estudio, el grado de presencia del criterio en la problemática, posteriormente permita contrarrestar con los criterios tratados anteriormente en el capítulo 1 y finalmente conformar la demanda del plan de negocios.

A continuación, se muestra el desarrollo de cada punto referido.

Diseño de investigación.

En base al tratamiento metodológico del diseño de la investigación propuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2014), afirma que es necesario definir el propósito del estudio, partiendo del concepto de culminar en conclusiones proyectadas o corroborar que los resultados o propuestas funcionan correctamente para eliminar la problemática del estudio, definiendo dos criterios para responder a este escenario:

El primer criterio es manejar un concepto relativamente no experimental, donde los puntos críticos que generan la problemática, son investigados y tratados de manera particular, sin embargo, las resoluciones o respuestas para mitigarlos, los encaminan directamente a los pronósticos, justificando que el accionar propuesto en el futuro pueda erradicarlos, pero con la características que no se intervienen en el medio, solo se lo documenta (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

En el segundo criterio se trata de un accionar participativo del investigador, en donde se esclarece una incursión o modificación en el problema, es decir se interviene en el escenario investigado, se trata de entregar una solución, aplicarla, documentar su comportamiento y en caso de no tener efectividad, repetir los procesos presentando un resultado favorable.

En cuanto a la investigación, la propuesta de un plan de negocios, que ayude directamente a la propuesta de asesorías financieras para las MIPYMES, radican en la necesidad de:

- Elaborar toda una planificación, que detalle el perfil del cliente que se dirige los servicios, de manera que exista mayor eficacia en las ventas.
- Detallar todos los recursos, tanto talento humano como equipos físicos para la operatividad en el negocio, a fin que se preste el servicio de acuerdo a las necesidades descritas en un estudio de mercado o detalle del perfil del cliente.

- Pronosticar los beneficios a recibir basados en el costo beneficio, para la puesta en marcha de una empresa de servicios de asesoría financiera, con el criterio que sea puesta en evaluación para posibles inversionistas, que busquen un negocio de rentabilidad aceptable, pero con unos contingentes que mitiguen la generación de riesgos para la inversión.

En base a estos criterios, se establece que la investigación a realizar es de tipo no experimental, por la naturaleza de pronosticar los beneficios, es decir, no se pone en marcha la propuesta, solo se realiza un informe de planificación, para definir un escenario posible de operaciones, respondiendo a las necesidades del mercado.

Enfoque de investigación.

Al momento de establecer, mecanismos de estudio para tratar de identificar el perfil del consumidor, la investigación deberá recopilar datos, cuyos criterios tendrán dos categorías diferentes, así lo refiere Moguel (2011) en su libro sobre enfoque de investigación, este autor argumenta que:

La investigación puede ser tratada de dos enfoques, uno de criterio cualitativo, en la cual se describa, datos que provengan de las cualidades que describe el objeto de estudio, es decir, si es influyente o no influyente en el desarrollo del modelo de negocios de las MIPYMES, los cuales serán recibidos como argumentos que no podrán ser medibles con facilidad y que a su vez requieren tratamientos de datos asociados al criterio cualitativo.

El segundo enfoque de investigación que puede estar presente, lo establece los datos numéricos que se obtienen de reportes históricos o algún estudio que ayude a comprender la naturaleza del problema, en este caso pueden estar representados por las estadísticas que comparten o describan la problemática, como los reportes estadísticos documentados al inicio del estudio, en donde se definía la evolución de las MIPYMES tanto en el Ecuador como en la ciudad de Guayaquil.

Concluyendo el criterio del enfoque de la investigación y especificando que en ambos tipos, se cumplieron por parte del estudio, diferentes datos que conforman la información o evidencia del problema, se puede argumentar que, el presente estudio maneja un enfoque cualitativo para describir las características del perfil del consumidor como de un enfoque cuantitativo para determinar que en periodos anteriores, las MIPYMES, requieren un cambio de evolución sobre las condiciones internas y externas para su desarrollo.

Se entiende que la propuesta de negocios esta para cubrir la mayor parte de las mitigaciones o errores en el área financiera, por parte de los administradores, que por falta de experiencia o capacitación incurren y que a la final como efecto conllevan al fracaso en el desarrollo a mediano plazo de estos negocios.

Tipo de investigación.

En cuanto a los tipos de investigación, estos ayudan a definir el tratamiento de los datos obtenidos a fin de convertirlos en información relevante para el estudio, criterios conceptuales que son expuestos por Muñoz (2015), por ello, a continuación se exponen tres diferentes clasificaciones que ayudaron al tratamiento de datos complementarios en el presente estudio:

Se aplica una investigación exploratoria, porque se necesitó recopilar diferentes falencias que en la actualidad tenían los administradores de las MIPYMES, conformando un informe que identifique una característica en común, información que no está disponible en estudios previos, tampoco existe un manejo actual de las deficiencias del sector de asesorías financieras en la ciudad de Guayaquil, por lo tanto, el aporte es inédito, sobre todo para soportar la descripción de ventas en el estudio de mercado.

La aportación de la investigación descriptiva, consolida la necesidad de identificar quiénes son las personas o instituciones que posiblemente adquieran el servicio, a través de la información y relevación de sus problemáticas referidas en afiches publicitarios o pautas de comunicación; sin este estudio es imposible direccionar el mensaje, adicionalmente identificar en qué se basa su decisión de compra, que permita posteriormente concretar ventas.

Finalmente se usa la investigación concluyente, para conocer, si la realización del presente modelo de negocios, aporta o no con un remanente o beneficio neto líquido, de poner en marcha la propuesta de asesorías financieras, por ende, se puede argumentar que, el uso de este tipo de investigación, a más aportar con una garantía de viabilidad, describe los costos que representa la idea de negocios para un perfecto accionar, basado en la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Este punto dentro del marco metodológico, sobresale de la determinación de la investigación descriptiva, como un elemento clave para el tratamiento de datos, según Baena (2017), este tipo de estudio ofrece la posibilidad de implementar tres técnicas e instrumentos de recolección de datos: la encuesta, la entrevista y la técnica de observación directa.

De acuerdo al autor Aquiahuatl (2015), indica que, la encuesta es un instrumento para obtener datos primarios, una vez referido el objeto de estudio; para el caso particular de la investigación, la encuesta estará referida bajo aquellos factores internos y externos que aquejan el normal desarrollo de las MIPYMES en la ciudad de Guayaquil, sin embargo para obtener estos criterios fue necesario realizar una investigación a fondo de papers y estudios relacionados a este tema, lo que dio como resultado, la elección de los siguientes constructos para la conformación de esta herramienta de recolección de datos:

En función a la investigación realizada por Flores, Arguello, & Pérez (2017), en su estudio sobre los factores internos y externos que afectan al modelo de negocios de las MIPYMES, hizo una descripción, detallando cuáles son estos posibles factores, con el detalle del número de veces que fue tomado este escenario, como tratamiento de investigación bajo el estudio de otros autores, a fin de tomar aquellos criterios estudiados con mayor importancia, para conformar la técnica de recolección de datos.

Con relación a los factores internos que debilitan a las MIPYMES, se tienen los siguientes escenarios:

Tabla 10.

Factores internos que impiden el desarrollo de las MIPYMEs según otros estudios

Factores	Estudios referenciales									Total estudios	
	(López & Luna, 2009)	(Alburquerque, 1996)	(Banco Mundial, 2007)	(Gálvez, et al 2012)	(Lefcovich, 2016)	(Zambrano, 1997)	(Soriano, 2015)	(Pereira, 2007)	(Pertierra, 2015)		(Lima, 1997)
M/O no calificada	X	X	X	X	X				X	X	7
Altos costos	X	X						X			3
Maquinaria obsoleta	X	X									2
Dificultad de financiamiento	X	X	X		X					X	5
Capacidad de producción ociosa	X										1
Débil capacidad de negociación		X									1
Dificultades en la cooperación		X									1
Desconocimiento oportunidades			X								1
Poca Tecnología		X	X	X						X	4
Falta de experiencia					X	X		X			3
Falta de capital					X						1
Mala ubicación					X			X			2
Mal manejo de inventario					X	X					2
Altas inversiones en activo fijos					X	X					2
No tener SIM					X				X		2
Fallas control interno					X	X	X				3
Mala selección del personal					X	X		X	X		4
No planifica					X	X	X	X	X		5
Comunicación inexistente							X		X		2
Desconocimiento de marketing							X		X	X	3
Deficiencias en la producción							X				1
Carencias en la Gestión							X				1
Confundir efectivo con utilidades								X			1
No llevar contabilidad								X			1
Ignorar a la competencia									X		1
Problema cash flow								X	X		2

Nota: Adaptado de *Fortalecimiento de las MIPYMEs como estrategia de desarrollo local*.

El caso de Quevedo, Ecuador, por Flores et al., (2017).

Tabla 11.

Factores externos que impiden el desarrollo de las MIPYMES según otros estudios

Factores	Estudios referenciales					Total estudios
	(Soriano, 2015)	(Alburquerque, 1996)	(Monroy, 2007)	(Díaz, 2016)	(Narváez & Fernández, 2015)	
Escaso apoyo oficial	X					1
Inexistentes fuentes de financiación y altos costos	X		X			2
Altas tasas impositivas	X					1
Baja coordinación Adm. Pública		X				1
Poca vinculación de las empresas y RR ciencias, tecnología I+D y capacitación		X				1
Desconocimientos de programas y apoyo público	X		X		X	3
Prácticas de informalidad, que conlleva condiciones desleales de competencia				X		1
Inestabilidad política y macroeconómica				X		1
Corrupción				X		1
Deficiente infraestructura				X		1
Limitadas condiciones de seguridad jurídica					X	1
Rigidez normativa laboral					X	1

Nota: Adaptado de *Fortalecimiento de las MIPYMES como estrategia de desarrollo local*.

El caso de Quevedo, Ecuador, por Flores et al., (2017).

A partir de los factores internos y externos, respaldos por el tratamiento de investigaciones descritas en las tablas 10 y 11, se procede a tomar estos argumentos como parte de la conformación del cuestionario, dirigido a los administradores de las MIPYMES situadas en la ciudad de Guayaquil. La característica de la población en el presente estudio se lo describe a continuación:

Población y muestra.

Población.

La población es el conjunto de todos los casos que tienen características en común (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Es decir, es la agrupación de fenómenos, cosas, situaciones que se caracterizan por una particularidad específica, y de la cual se desea conocer más. Para el caso del presente estudio se consideraron datos aportados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019), institución que asegura que, para la

ciudad de Guayaquil en el año 2018, el número de MIPYMES se encontraba de acuerdo a la siguiente distribución:

Tabla 12.

Empresas dentro del grupo de MIPYMES ciudad de Guayaquil.

Tamaño de Empresa	2018
Microempresa	115.466
Pequeña empresa	14.177
Mediana empresa A	2.016
Mediana empresa B	1.476
Total	133.135

Tomado de: Directorio de empresas, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019)

Es decir que la población en analizar, está representada por 133.135 empresas dentro del grupo de MIPYMES activas en la ciudad de Guayaquil.

Muestra.

En base al número determinado de la población difícil de manejar, se considera necesario tomar, un valor representativo de la muestra, el cual se lo obtiene a través de la aplicación de la siguiente fórmula:

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

- N, que corresponde al tamaño de la población = 133.135 empresas en Guayas.
- Z_{α} , que es el nivel de confianza del estudio, para este caso se seleccionó un 95%, es decir 1,962.
- p, o probabilidad esperada de éxito del proyecto, que es 0.5.
- q, es la probabilidad de fracaso, que se representa como 0.5.
- d, es la precisión esto es el error máximo permitido 0.05.

Como resultado se tiene el análisis mínimo de 384 encuestas a realizar a los administradores de MIPYMES que se encuentren en la ciudad de Guayaquil.

Confiabilidad del instrumento

Determinar el grado de significancia en una investigación, parte del interés en asegurar si los argumentos expuestos en la recolección de datos, son entendibles para los integrantes del objeto de estudio, además de identificar si existen correlaciones entre cada indicador de medición, que posteriormente servirán para la colocación de informes económicos sobre el cual se determina la demanda del producto o en presente estudio el servicio de asesorías financieras para microempresas.

La confiabilidad del instrumento, en su esquema conceptual, hace referencia de la obtención de un resultado, a través de un instrumento como la encuesta, que pueda aportar con datos consistentes y coherentes, que concluyan necesidades en la investigación como son la problemática, una hipótesis o identificar una oportunidad de negocios que en la actualidad no ha sido cubierta por los actuales competidores. De acuerdo con los autores González y Pazmiño (2015) en su estudio sobre **Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert**, afirmaron que, una de las técnicas para determinar la confiabilidad del instrumento se utiliza el alfa de Cronbach, el cual se ha utilizado por más de 60 años atrás en investigaciones que demandan una credibilidad en la información y que estén apegados a la realidad de la problemática planteada.

En cuanto a su forma de interpretación, los autores Oviedo y Campo (2005) en su estudio sobre el alfa de Cronbach y su uso sobre la confiabilidad del instrumento, sugiere niveles de consistencia entre 0.70 y 0.90 sobre base de datos efectivas sobre escenarios correlacionados, mientras que en resultados diferentes o por debajo de estos intervalos, demuestran resultados poco confiables o nulos de dependencia entre argumentos; a continuación se muestra una escala de medición del cual se toma como referencia para determinar el uso de una data sobre encuestados que han entendido cada argumentos y que la relación entre factores externos e internos si se demuestra en algunos escenarios.

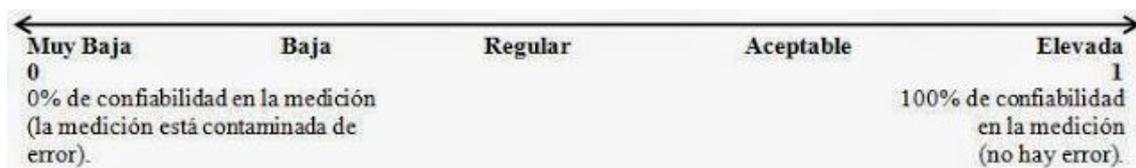


Figura 5. Criterios de interpretación de resultados del alfa de Cronbach
Tomado: Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach, Oviedo y Campo (2005)

De acuerdo a los datos observados en la figura 5, se muestra que, resultados posibles cercanos a 1 en la escala de interpretación de resultados del alfa de Cronbach, tienen un significado de confiabilidad y poco error, mientras que sus resultados cercanos a cero, demuestran que la medición ejecutada por la encuesta está contaminada, porque sus resultados son poco reales o no guardan concordancia entre selecciones, por lo tanto, es necesario que:

- Los individuos seleccionados a través de la muestra, no tienen información o tienen poco conocimiento sobre el tema tratado.
- Los argumentos de la encuesta son confusos e incomprensibles.
- Los argumentos no se relacionan al tema de estudio o no se encuentran presentes en la organización.
- Es necesario seleccionar la muestra bajo un muestreo estratificado.

A continuación se muestra la fórmula para aplicar el alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{VT} \right]$$

Figura 6. Fórmula del alfa de Cronbach.

Tomado: Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach, Oviedo y Campo (2005)

La tipología empleada en la fórmula expresada del alfa de Cronbach, se interpreta bajo los siguientes conceptos:

- a (Alfa): determina el grado de correlación existentes entre argumentos expuestos en una base de datos.
- k (número de ítems): número de argumentos que se componen en un instrumento de investigación.
- Vi (Varianza de cada ítem): muestra el grado de dispersión de la variación de cada argumento expuesto en el instrumento de recolección de datos, con relación a la media.
- Vt (Varianza de la suma de número de encuestados): muestra el grado de dispersión de la variación del total del número de encuestados que fueron expuestos al instrumento de recolección de datos, con relación a la media.

Aplicando al presente trabajo de investigación, se tiene el reemplazo de cada una de las variables de la fórmula:

k (número de ítems o preguntas en escala de Likert) = 38 argumentos

ΣV_i (suma de cada una de las varianzas de las preguntas o argumentos de la técnica de recolección de datos) = 27,91

ΣV_t (varianza de la suma total de cada una de las respuestas de los encuestados) = 104,443477

$$\alpha = \frac{38}{38-1} \left[1 - \frac{27,91}{104,443477} \right]$$

$$\alpha = 0,752627$$

Figura 7. Aplicación de la fórmula alfa de Cronbach

Finalmente se puede observar según la aplicación del alfa de Cronbach, que la confiabilidad del instrumento registra un índice de 0,752627 que de acuerdo a lo afirmado por Oviedo y Campo (2005), se encuentra dentro de un rango aceptable de la data obtenida a través de las encuestas, lo que asegura la determinación de escenarios correlacionados y con suficiente grado de significancia.

Presentación de resultados

Con referencia a las opiniones emitidas por los factores internos que afectan el desarrollo de las MIPYMES se tiene los siguientes resultados:

Tabla 13.
Opiniones de administradores MIPYMES por factores internos

Factores	Encuestados	Promedio	Desviación estándar	No muy influyente	No influyente	Indiferente	Influyente	Muy influyente
M/O no calificada	384	4	1,16	0	56	87	40	201
Altos costos	384	4	0,88	0	27	132	142	83
Maquinaria obsoleta	384	4	1,02	0	28	107	71	178
Dificultad de financiamiento	384	4	0,98	0	33	105	109	137
Capacidad de producción ociosa	384	4	0,96	0	28	66	106	184
Débil capacidad de negociación	384	4	0,75	0	7	41	139	197
Dificultades en la cooperación	384	5	0,55	0	0	9	170	205
Desconocimiento oportunidades	384	4	0,67	0	0	40	138	206
Poca Tecnología	384	4	0,63	0	0	29	166	189
Falta de experiencia	384	4	0,63	0	0	33	193	158
Falta de capital	384	4	0,64	0	0	40	195	149
Mala ubicación	384	4	0,80	0	0	95	125	164
Mal manejo de inventario	384	4	0,63	0	0	28	143	213
Altas inversiones en activo fijos	384	4	0,70	0	0	60	173	151
No tener SIM	384	4	0,69	0	0	44	127	213
Fallas control interno	384	4	0,75	0	0	65	126	193
Mala selección del personal	384	4	0,56	0	0	12	188	184
No planifica	384	4	0,72	0	0	59	151	174
Comunicación inexistente	384	5	0,53	0	0	6	151	227
Desconocimiento de marketing	384	4	0,62	0	0	27	167	190
Deficiencias en la producción	384	4	0,73	0	0	61	149	174
Carencias en la Gestión	384	4	0,71	0	0	80	187	117
Confundir efectivo con utilidades	384	4	0,97	13	0	64	106	201
No llevar contabilidad	384	4	0,59	0	0	24	204	156
Ignorar a la competencia	384	4	0,59	0	0	22	201	161
Problema cash flow	384	4	0,65	0	0	32	142	210

Tabla 14.

Opiniones de administradores MIPYMES por factores internos (valores relativos)

Factores	Encuestados	Promedio	Desviación estándar	No muy influyente	No influyente	Indiferente	Influyente	Muy influyente
M/O no calificada	384	4	1,16	0,00%	14,58%	22,66%	10,42%	52,34%
Altos costos	384	4	0,88	0,00%	7,03%	34,38%	36,98%	21,61%
Maquinaria obsoleta	384	4	1,02	0,00%	7,29%	27,86%	18,49%	46,35%
Dificultad de financiamiento	384	4	0,98	0,00%	8,59%	27,34%	28,39%	35,68%
Capacidad de producción ociosa	384	4	0,96	0,00%	7,29%	17,19%	27,60%	47,92%
Débil capacidad de negociación	384	4	0,75	0,00%	1,82%	10,68%	36,20%	51,30%
Dificultades en la cooperación	384	5	0,55	0,00%	0,00%	2,34%	44,27%	53,39%
Desconocimiento oportunidades	384	4	0,67	0,00%	0,00%	10,42%	35,94%	53,65%
Poca Tecnología	384	4	0,63	0,00%	0,00%	7,55%	43,23%	49,22%
Falta de experiencia	384	4	0,63	0,00%	0,00%	8,59%	50,26%	41,15%
Falta de capital	384	4	0,64	0,00%	0,00%	10,42%	50,78%	38,80%
Mala ubicación	384	4	0,80	0,00%	0,00%	24,74%	32,55%	42,71%
Mal manejo de inventario	384	4	0,63	0,00%	0,00%	7,29%	37,24%	55,47%
Altas inversiones en activo fijos	384	4	0,70	0,00%	0,00%	15,63%	45,05%	39,32%
No tener SIM	384	4	0,69	0,00%	0,00%	11,46%	33,07%	55,47%
Fallas control interno	384	4	0,75	0,00%	0,00%	16,93%	32,81%	50,26%
Mala selección del personal	384	4	0,56	0,00%	0,00%	3,13%	48,96%	47,92%
No planifica	384	4	0,72	0,00%	0,00%	15,36%	39,32%	45,31%
Comunicación inexistente	384	5	0,53	0,00%	0,00%	1,56%	39,32%	59,11%
Desconocimiento de marketing	384	4	0,62	0,00%	0,00%	7,03%	43,49%	49,48%
Deficiencias en la producción	384	4	0,73	0,00%	0,00%	15,89%	38,80%	45,31%
Carencias en la Gestión	384	4	0,71	0,00%	0,00%	20,83%	48,70%	30,47%
Confundir efectivo con utilidades	384	4	0,97	3,39%	0,00%	16,67%	27,60%	52,34%
No llevar contabilidad	384	4	0,59	0,00%	0,00%	6,25%	53,13%	40,63%
Ignorar a la competencia	384	4	0,59	0,00%	0,00%	5,73%	52,34%	41,93%
Problema cash flow	384	4	0,65	0,00%	0,00%	8,33%	36,98%	54,69%

Tabla 15.

Opiniones de administradores MIPYMES por factores externos

Factores	Encuestados	Promedio	Desviación estándar	No muy influyente	No influyente	Indiferente	Influyente	Muy influyente
Escaso apoyo oficial	384	4	1,17	23	24	35	113	189
Inexistentes fuentes de financiación y altos costos	384	4	0,65	0	0	35	155	194
Altas tasas impositivas	384	4	1,15	22	19	48	110	185
Baja coordinación Adm. Pública	384	3	1,13	39	83	113	114	35
Poca vinculación de las empresas y RR ciencias, tecnología I+D y capacitación	384	3	1,14	35	124	69	130	26
Desconocimientos de programas y apoyo público	384	4	1,08	21	27	50	175	111
Prácticas de informalidad, que conlleva condiciones desleales de competencia	384	4	0,55	0	0	13	206	165
Inestabilidad política y macroeconómica	384	4	1,08	17	18	50	119	180
Corrupción	384	4	1,14	20	28	57	130	149
Deficiente infraestructura	384	4	0,71	0	0	170	157	57
Limitadas condiciones de seguridad jurídica	384	4	1,32	31	28	30	34	261
Rigidez normativa laboral	384	3	1,04	63	117	136	53	15

Tabla 16.

Opiniones de administradores MIPYMES por factores externos (valores relativos)

Factores	Encuestados	Promedio	Desviación estándar	No muy influyente	No influyente	Indiferente	Influyente	Muy influyente
Escaso apoyo oficial	384	4	1,17	5,99%	6,25%	9,11%	29,43%	49,22%
Inexistentes fuentes de financiación y altos costos	384	4	0,65	0,00%	0,00%	9,11%	40,36%	50,52%
Altas tasas impositivas	384	4	1,15	5,73%	4,95%	12,50%	28,65%	48,18%
Baja coordinación Adm. Pública	384	3	1,13	10,16%	21,61%	29,43%	29,69%	9,11%
Poca vinculación de las empresas y RR ciencias, tecnología I+D y capacitación	384	3	1,14	9,11%	32,29%	17,97%	33,85%	6,77%
Desconocimientos de programas y apoyo público	384	4	1,08	5,47%	7,03%	13,02%	45,57%	28,91%
Prácticas de informalidad, que conlleva condiciones desleales de competencia	384	4	0,55	0,00%	0,00%	3,39%	53,65%	42,97%
Inestabilidad política y macroeconómica	384	4	1,08	4,43%	4,69%	13,02%	30,99%	46,88%
Corrupción	384	4	1,14	5,21%	7,29%	14,84%	33,85%	38,80%
Deficiente infraestructura	384	4	0,71	0,00%	0,00%	44,27%	40,89%	14,84%
Limitadas condiciones de seguridad jurídica	384	4	1,32	8,07%	7,29%	7,81%	8,85%	67,97%
Rigidez normativa laboral	384	3	1,04	16,41%	30,47%	35,42%	13,80%	3,91%

De acuerdo a los resultados de las tablas 13, 14, 15 y 16, los administradores de las MIPYMES, consideran que hay mayor influencia en actividades relacionada al control de los recursos, administrativas, procesos y financieras, tanto por factores internos como externos, por ende, una solución a estos argumentos significaría una oportunidad de negocios en aprovechar, más aún cuando en algunos casos, la inexperiencia y la falta de conocimiento impiden implementar departamentos que se dediquen a solucionar estos inconvenientes.

Para interpretar si existe alguna relación entre argumentos e implementar servicios estratégicos para las MIPYMES en cuanto a sus falencias administrativas y financieras, a continuación, se muestra un matriz de correlación, empleado el estadístico de Pearson:

Tabla 17.

Matriz de correlaciones

		Factores externos											
Argumentos	Escaso apoyo oficial	Inexistentes fuentes de financiación y altos costos	Altas tasas impositivas	Baja coordinación Adm. Pública	Poca vinculación de las empresas y RR ciencias, tecnología I+D y capacitación	Desconocimientos de programas y apoyo público	Prácticas de informalidad, competencia desleal	Inestabilidad política y económica	Corrupción	Deficiente infraestructura	Limitadas condiciones de seguridad jurídica	Rigidez normativa laboral	
M/O no calificada	0,2314	-0,0271	0,3106	-0,0560	0,0853	0,1840	-0,0073	0,2474	0,1629	-0,0585	0,1861	0,1493	
Altos costos	-0,0409	-0,0699	-0,1196	0,0057	-0,0736	-0,0330	-0,0334	-0,1000	-0,0925	-0,0347	-0,1151	-0,0654	
Maquinaria obsoleta	0,2251	0,0267	0,2879	-0,0655	0,1226	0,1709	0,0049	0,1783	0,1283	-0,0671	0,1224	0,0327	
Dificultad de financiamiento	-0,0380	-0,0200	-0,0326	0,0446	-0,0164	-0,0562	-0,0648	-0,0592	-0,0422	0,0000	-0,0196	0,0352	
Capacidad de producción ociosa	0,1189	0,0014	0,1535	0,0632	0,0835	0,1434	-0,0174	0,0730	0,1026	-0,0450	0,0905	0,0153	
Débil capacidad de negociación	-0,0679	-0,0686	-0,1164	-0,0324	0,0443	-0,0687	-0,0328	-0,1126	-0,0833	-0,0158	-0,0699	-0,0800	
Dificultades en la cooperación	-0,0323	-0,0231	-0,0369	0,0095	-0,0205	-0,0151	0,0209	-0,0042	0,0095	0,1055	-0,0576	0,1042	
Desconocimiento oportunidades	-0,1093	0,0550	-0,1089	-0,0135	0,0176	-0,1136	-0,1096	-0,1414	-0,1313	0,0917	-0,1306	-0,0403	
Poca Tecnología	-0,0121	0,0557	-0,0353	-0,0461	0,0656	0,0434	-0,0100	-0,0265	0,0036	-0,0404	-0,0321	-0,0173	
Falta de experiencia	-0,1285	0,0462	-0,1516	-0,0607	0,0033	-0,1337	-0,0412	-0,1115	-0,1142	0,1277	-0,1129	-0,1878	
Falta de capital	-0,1651	-0,0071	-0,1607	0,0770	-0,0449	-0,1241	-0,0157	-0,1470	-0,1327	0,0804	-0,1551	0,0094	
Mala ubicación	-0,0797	-0,0278	-0,0452	-0,0033	0,0461	-0,0749	-0,0429	-0,0622	-0,0648	0,0471	-0,0883	-0,0477	
Mal manejo de inventario	0,0857	0,1741	0,1341	0,0912	0,0938	0,0344	-0,0540	0,0929	0,0421	-0,0091	0,0456	-0,0355	
Altas inversiones en activo fijos	-0,0342	-0,0551	-0,1968	0,2017	0,0451	-0,0676	-0,0604	-0,0965	-0,0891	0,0928	-0,1111	0,0247	
No tener SIM	-0,0106	0,0407	-0,0116	-0,1873	0,0772	-0,0047	-0,0129	-0,0765	-0,0446	0,0517	-0,0634	-0,0784	
Fallas control interno	-0,0725	-0,0587	0,0030	-0,1065	-0,0122	-0,0203	-0,0230	-0,1488	-0,0673	-0,0947	-0,1013	-0,0959	
Mala selección del personal	0,1059	0,0917	0,0213	0,2469	0,0796	0,0306	0,0162	0,0723	0,0360	0,0633	0,0259	0,1020	
No planifica	-0,1429	0,1188	-0,0565	0,0356	-0,0840	-0,1011	-0,0165	-0,0799	-0,0472	-0,0467	-0,0236	0,0171	
Comunicación inexistente	0,0880	0,0799	0,1126	-0,0317	0,0998	0,0561	0,0136	0,0195	0,0123	-0,0067	0,0521	0,0052	
Desconocimiento de marketing	0,1628	0,0741	0,0842	0,1159	0,0999	0,0922	0,1097	0,1231	0,1041	0,0057	0,1570	0,0239	
Deficiencias en la producción	-0,0550	0,2657	-0,0493	0,1119	0,0743	-0,0980	0,0990	-0,0254	-0,0630	0,0519	-0,0167	0,0314	
Carencias en la Gestión	-0,1841	-0,0074	-0,2023	-0,0493	0,0102	-0,1004	0,0222	-0,1936	-0,1636	0,1596	-0,1978	0,0015	
Confundir efectivo con utilidades	-0,0889	0,0805	-0,0717	-0,0045	-0,0331	-0,1340	0,0693	-0,0748	-0,0496	0,0374	-0,0368	-0,2264	
No llevar contabilidad	-0,0065	0,0293	0,0486	0,0120	-0,2584	0,0132	0,8476	0,0781	0,0822	-0,0753	0,1465	0,1649	
Ignorar a la competencia	-0,0129	0,2273	0,1085	0,0379	-0,0570	0,0052	0,2078	0,0550	0,0377	0,0056	0,0684	0,1317	
Problema cash flow	0,0375	0,8883	0,0942	0,0869	0,1546	-0,0487	0,0477	0,0338	-0,0315	0,1785	0,0061	0,0512	

Nivel de significancia

De acuerdo a los datos obtenidos en la matriz de correlación, se muestra que entre cada argumento de factor externo e interno se manejan por criterios separados, por ende, cada debilidad o falta de gestión en las empresas, significa una oportunidad de servicio listo para ser demandado por el cliente, sin embargo, se registran dos escenarios con alto grado de significancia, las cuales se muestran a continuación:

Tabla 18.

Significancia de escenarios

Escenarios	Argumentos	Significancia	Error
Escenario 1	Problema cash flow Inexistentes fuentes de financiación y altos costos	0,0000	0,05
Escenario 2	No llevar contabilidad Prácticas de informalidad, que conlleva condiciones desleales de competencia	0,0000	0,05

En relación al nivel de significancia, se tiene la elección de dos escenarios correlacionados y cuyos valores f , registran un resultado inferior al error del 0.05

Capítulo 4. Propuesta: Plan de negocios para la creación de una empresa de asesorías financieras en el sector de las MIPYMES de la ciudad de Guayaquil

Dentro del desarrollo de este capítulo, se podrá observar el desarrollo de la propuesta dividida en los siguientes puntos:

- Estudio del mercado, en donde se resumirá un perfil de los potenciales clientes en base a los resultados de la encuesta, así como el análisis del entorno del mercado con el uso de herramientas como el PESTAL y Porter.
- Estudio organizacional, en donde se elabora un plan estratégico de la empresa, con su respectiva misión, visión, valores, estructura jerárquica, nómina.
- Estudio técnico, con la planificación de cómo se realizará la entrega del servicio de la empresa de asesorías financieras, su ubicación, así como los recursos materiales necesarios para la puesta en marcha del negocio.
- Estudio de marketing, en donde se explicarán las estrategias corporativas aplicables para captar y fidelizar el mercado.
- Estudio financiero, con la validación de la factibilidad del proyecto y la proyección de los indicadores correspondientes.

Estudio de mercado

El estudio de mercado, permite cuantificar el número de clientes potenciales que se puede obtener, aplicando estrategias de valor y compatibles con los intereses de cada uno de integrantes de la población analizada en el capítulo anterior. De acuerdo a los antecedentes presentados en las generalidades de la investigación, las MIPYMES son empresas que están siendo susceptibles tanto a factores externos que podrían afectar su normal giro de actividades operacionales, como

Análisis de la demanda

Por medio del análisis de la demanda, se cuantifican el número de personas o empresas que estarían interesadas en el servicio propuesto en el presente modelo de negocios, todo esto basado en estudios previos de investigaciones por parte de otros autores y de la técnica de recolección de datos empleados con anterioridad por medio de las encuestas, estos resultados se muestran a continuación:

Características de los clientes

De acuerdo a los resultados de los clientes obtenidos de la técnica de recolección de datos en el capítulo 3, mostraron diversos grados de relevancia en cuanto a los factores internos y externos que podrían afectar sus metas de mantenerse en el mercado y obtener un desarrollo en el mediano plazo; estos resultados se los presenta a continuación, clasificados de acuerdo a la naturaleza del problema en aspectos financieros, contables – administrativos y tributarios, con los cuales se podrá establecer los servicios a ofertar a través de diferentes paquetes y contrarrestar los requerimientos cubiertos por los ofertantes del mercado.

En cuanto a los factores externos que afectan al negocio por prioridad en base a los encuestados se tiene:

Tabla 19.
Necesidades manifestadas por los clientes en factores externos

Factores	Criterios		Clase
	Muy influyente	Poco influyente	
Inexistentes fuentes de financiación y altos costos	100,00%	0,00%	Financiero
Prácticas de informalidad, que conlleva condiciones desleales de competencia	100,00%	0,00%	Tributario
Deficiente infraestructura	100,00%	0,00%	Contable - administrativo
Escaso apoyo oficial	0,00%	69,53%	Financiero
Altas tasas impositivas	0,00%	65,62%	Tributario
Baja coordinación Adm. Pública	0,00%	63,54%	Contable - administrativo
Poca vinculación de las empresas y RR ciencias, tecnología I+D y capacitación	0,00%	64,58%	Contable - administrativo
Desconocimientos de programas y apoyo público	0,00%	68,23%	Financiero
Inestabilidad política y macroeconómica	0,00%	59,64%	Financiero
Corrupción	0,00%	67,18%	Financiero
Limitadas condiciones de seguridad jurídica	0,00%	69,27%	Tributario
Rigidez normativa laboral	0,00%	67,97%	Contable - administrativo

Según los resultados del procesamiento de resultados, se muestra que, las empresas expresan un interés por cubrir el desconocimiento por **inexistentes fuentes de financiación y altos costos**, cabe destacar que en el Ecuador la opción más tomada en las empresas en procesos de apalancamiento se representa con préstamos bancarios, que

dependiendo de la naturaleza o el destino del recurso se cuantifican entre el 9% y 30% de interés anual, se categoriza este escenario como un tema de enfoque financiero.

Como segundo elemento se describe **las prácticas de informalidad, que conlleva condiciones desleales de competencia**, algunos comercios consideran que, evitar el pago de impuestos o no cumplir con las leyes y normas legales permiten tener un precio competitivo, sin embargo, en el largo plazo esto podría representar barreras de entrada para potenciales formas de financiamiento, incluso mantener un historial de operaciones para ganar credibilidad entre sus clientes, se categoriza este elemento como un tema de enfoque tributario.

Finalmente, el tercer elemento más votado se refiere a la **deficiente infraestructura**, se considera que al inicio de los negocios o en las micro empresas, la contratación de personal que facilite la gestión, no permite directamente que se cree una planificación estratégica adecuada y con ello, un posible resultado negativo, con ventas inferiores al mantenimiento del punto de equilibrio, se categoriza este elemento como un tema de enfoque contable - administrativo.

Con referencia a los factores internos que afectan la buena decisión y operatividad de los negocios, se presenta a continuación un análisis similar a los factores externos, resaltando con ello exclusivamente los puntos que demandan mayor control y cuidado, los cuales no pueden ser tratados con éxito, porque sus administradores no tienen experiencia o quizás no saben de su existencia, generando con ello un nicho de mercado del cual se puede aprovechar como oportunidad para el desarrollo de este modelo de negocios.

Tabla 20.
Necesidades manifestadas por los clientes en factores internos

Criterios			
Factores	Muy influyente	Poco influyente	Clase
Carencias en la Gestión	100,01%	0,00%	Financiero
Débil capacidad de negociación	100,00%	0,00%	Contable - administrativo
Dificultades en la cooperación	100,00%	0,00%	Financiero
Desconocimiento oportunidades	100,00%	0,00%	Contable - administrativo
Poca Tecnología	100,00%	0,00%	Contable - administrativo
Falta de experiencia	100,00%	0,00%	Contable - administrativo
Falta de capital	100,00%	0,00%	Financiero
Mal manejo de inventario	100,00%	0,00%	Financiero
Altas inversiones en activo fijos	100,00%	0,00%	Financiero
No tener SIM	100,00%	0,00%	Financiero
Fallas control interno	100,00%	0,00%	Contable - administrativo
Mala selección del personal	100,00%	0,00%	Contable - administrativo
No planifica	100,00%	0,00%	Contable - administrativo
Comunicación inexistente	100,00%	0,00%	Contable - administrativo
Desconocimiento de marketing	100,00%	0,00%	Contable - administrativo
Deficiencias en la producción	100,00%	0,00%	Contable - administrativo
Confundir efectivo con utilidades	100,00%	0,00%	Financiero
No llevar contabilidad	100,00%	0,00%	Contable - administrativo
Ignorar a la competencia	100,00%	0,00%	Contable - administrativo
Problema cash flow	100,00%	0,00%	Financiero
Dificultad de financiamiento	65,88%	0,00%	Financiero
Altos costos	64,84%	0,00%	Financiero
Maquinaria obsoleta	43,49%	36,72%	Contable - administrativo
Capacidad de producción ociosa	41,93%	39,32%	Contable - administrativo
M/O no calificada	0,00%	67,18%	Contable - administrativo
Mala ubicación	0,00%	65,88%	Contable - administrativo

En función a los datos presentados sobre factores externos, se muestra que, las carencias de control en las MIPYMES en aspectos financieros, se da en los siguientes escenarios:

Carencia en la gestión: no empleaba indicadores financieros para medir su capacidad de pago, esto generaba inconvenientes al momento de medir el endeudamiento óptimo de la empresa.

Dificultades en la cooperación: no identificaba entidades que podrían actuar como aliados estratégicos, para incurrir en formas de apalancamiento diferentes como crédito de proveedores o flexibilidad en pago de plazos por clientes.

Falta de capital: muchos negocios incursionan en capitales limitados que se gastan en inventarios, pero que no cubren capital de trabajo en nómina y elementos de marketing para promocionar servicios.

Mal manejo de inventario: desconocen procedimientos para optimizar la inversión, incurriendo en desperdicios por descomposición de artículos u obsolescencia tecnológica.

Altas inversiones en activo fijos: no cuantifican la capacidad instalada, llevando a obtener una subutilización de equipos, lo que significa una depreciación y mantenimiento que posiblemente se lleve los primeros recursos por utilidades.

No tener SIM: por el tamaño de empresa, el procesamiento de la información la realizan de manera manual, ocasionando que, se destine mayor tiempo a la clasificación de datos y se deje tiempo limitado para las ventas.

Confundir efectivo con utilidades: al momento de observar los saldos de caja, sobre todo en negocios de productos tangibles, el administrador suele confundir el recurso financiero para adquirir el inventario con las utilidades obtenidas o desconoce que las mismas se encuentran en la cuenta por cobrar por políticas de venta, ocasionando un posible riesgo financiero, tomando recursos que quizás debe invertirlos en adquirir nuevos inventarios.

Problema cash flow: este indicador se mide a través del identificar operaciones, apalancamiento e inversiones, sin embargo, es poco empleado por las empresas, ocasionando que el dinero sea difícil de identificar en cuanto a la naturaleza del recurso obtenido.

En cuanto a los escenarios que componen los aspectos relacionados a la falta de control en temas contables – administrativos, se tienen los siguientes:

Débil capacidad de negociación: al ser pequeñas y medianas, los administradores consideran que tienen poca capacidad de negociación, pero esto se solucionaría con un plan estratégico de valor agregado, de manera que estas empresas puedan diferenciarse de la competencia y accedan a contar con clientes permanentes, disminuyendo el riesgo de falta de financiamiento o problemas financieros.

Desconocimiento oportunidades: la ausencia de experiencia en el administrador, ocasiona que no se identifiquen formas de direccionar las ventas o campañas efectivas de marketing, subutilizando el potencial del negocio.

Poca Tecnología: dependiendo de la naturaleza del negocio, se puede contrarrestar este inconveniente con una planificación operativa de obsolescencia del activo por tecnología, para avizorar planes de remodelación de la fábrica, entre otros criterios.

Falta de experiencia: esto es el principal motivo para impulsar el modelo de negocios, porque se facilita al directivo, contar con las herramientas suficientes para que tome la mejor decisión, sin que ello represente eliminar la autoridad en su negocio.

Fallas control interno: se soluciona con la creación de informes que pueden identificar el nivel de intensidad del trabajo aportado por los operativos.

Mala selección del personal: al concentrarse en la operatividad del negocio, se deja de lado, la identificación de elementos que sumen al desarrollo de la empresa, esto puede considerar valores no contemplados, como multas por desahucio y rotación excesiva del personal.

No planifica: al no contar con herramientas de control, difícilmente se puede planificar.

Comunicación inexistente: no tienen una estructura organizacional adaptada a las necesidades del modelo de negocios.

Desconocimiento de marketing: difícilmente emplean personal que atienda este requerimiento, porque no disponen de conocimiento para emplear herramientas de comunicación tecnológicas.

Deficiencias en la producción: esto se relaciona a la subcontratación de maquinarias, que posiblemente no son compatibles con la demanda, o su nivel de ventas es tan bajo que es imposible cubrir sus mantenimientos.

No llevar contabilidad: al no contar con profesionales en temas contables, es poco probable que se lleve a cabo estos requerimientos.

Ignorar a la competencia: no disponen de un análisis externo del mercado, por ende, siempre están susceptibles a nuevas estrategias por parte de otros competidores en el mercado.

Necesidades a cubrir

Realizado el análisis de las características de los clientes, se procede a identificar las necesidades a cubrir de los mismos, las cuales se presentan a continuación:

- Inexistentes fuentes de financiación y altos costos
- Prácticas de informalidad, que conlleva condiciones desleales de competencia
- Deficiente infraestructura
- Carencias en la Gestión
- Débil capacidad de negociación
- Dificultades en la cooperación
- Desconocimiento oportunidades
- Poca Tecnología
- Falta de experiencia
- Falta de capital
- Mal manejo de inventario
- Altas inversiones en activo fijos
- No tener SIM
- Fallas control interno
- Mala selección del personal
- No planifica
- Comunicación inexistente
- Desconocimiento de marketing
- Deficiencias en la producción
- Confundir efectivo con utilidades

- No llevar contabilidad
- Ignorar a la competencia
- Problema cash flow

Este criterio se compara con los servicios propuestos por los actuales competidores, a fin de identificar aquellos clientes potenciales que se obtienen en el modelo de negocios sin que exista de por medio una estrategia agresiva, es decir aquellos negocios que no están sujetos a publicidad de los competidores.

Análisis de la oferta

La competencia presenta informes financieros básicos que no representan los intereses de los potenciales clientes quienes desean un servicio de calidad, pero sobre todo oportuno y que los ponga al tanto de la situación económica de su negocio en cualquier momento. Por lo tanto, es necesario plantear una oferta de servicios diferenciadora para captar el mayor mercado posible.

Precios.

El precio, es el valor que se atribuye por parte de este modelo de negocios al servicio de la asesoría financiera y contable propuesta, la misma que busca ser del agrado del cliente, para lograr un acuerdo comercial o venta del servicio, para lo cual se emplean dos elementos, por costos de actividades y por segmento de mercado. Con referencia al costo de actividades, se constata el valor por contratación del profesional contable y financiero vs el tiempo que contempla la dedicación en el asesoramiento del cliente, finalmente se agrega un beneficio como ganancia por el costo beneficio de realizar dicha actividad, este elemento se lo identifica en el análisis financiero.

El segundo componente se realice la comprobación del valor por servicios de acuerdo a los competidores que se encuentren en la ciudad de Guayaquil o cercanías, consultando el costo por honorarios y estableciendo una media por servicio, de esta manera, se puede evidenciar una referencia de cuánto se enmarca en el pronóstico de ventas a proponer en la factibilidad del proyecto.

De acuerdo al estudio de campo, realizado, sobre compañías que se dedican al asesoramiento contable y financiero, a continuación, se muestra en detalle el costo de cada uno de los servicios homogéneos al presente modelo de negocios.

La tabla que sigue muestra que el precio de mercado para la oferta del servicio es de \$ 641.76 dólares, el mismo que será comparado con el precio del mercado de los costos por contratación de especialistas en la rama contable y financiera, a fin de obtener los suficientes beneficios y con ello cubrir, costos, gastos, recuperar la inversión en el mediano plazo con beneficios positivos para los accionistas que se arriesguen a poner en marcha esta propuesta.

Tabla 21.

Precios referenciales de servicios ofertados por competidores

Competidores	Servicios			Total
	Contable	Financiero	Tributario	
CONSULTORA & ASESORA EMPRESARIAL-ESCANIA S.A.	\$ 307,00	\$ 164,00	\$ 113,00	\$ 584,00
CONSULTORA ANZUAR DEALS "ANZUAR-SUPPORTING" CIA.LTDA.	\$ 217,00	\$ 294,00	\$ 118,00	\$ 629,00
CONSULTORA ASESORES PERITUS ASEPERITUS S.A.	\$ 322,00	\$ 295,00	\$ 142,00	\$ 759,00
CONSULTORA BESTTALENTS BTCG S.A.	\$ 378,00	\$ 279,00	\$ 81,00	\$ 738,00
CONSULTORA BUSINNOVA BUSINESS INNOVATION OF ECUADOR S.A.	\$ 391,00	\$ 242,00	\$ 108,00	\$ 741,00
CONSULTORA CASLEMAR C. LTDA.	\$ 340,00	\$ 218,00	\$ 84,00	\$ 642,00
CONSULTORA COSMOSREI S.A.	\$ 221,00	\$ 125,00	\$ 155,00	\$ 501,00
CONSULTORA DE ABASTECIMIENTO CONSULABAST S.A.	\$ 405,00	\$ 148,00	\$ 127,00	\$ 680,00
CONSULTORA DE ESTUDIOS Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS "CEEP" S.A.	\$ 216,00	\$ 153,00	\$ 109,00	\$ 478,00
CONSULTORA EGAS ALVAREZ & ASOCIADOS CIA. LTDA.	\$ 253,00	\$ 227,00	\$ 91,00	\$ 571,00
CONSULTORA GARCÍA & ASOCIADOS TALENTADVICE S.A.	\$ 200,00	\$ 309,00	\$ 92,00	\$ 601,00
CONSULTORA GLOBALTRADECONSULTING S.A.	\$ 417,00	\$ 275,00	\$ 92,00	\$ 784,00
CONSULTORA JKM & ASOCIADOS JKMAS C.LTDA.	\$ 375,00	\$ 120,00	\$ 142,00	\$ 637,00
CONSULTORA LEONARDO MARIDUEÑA S.A. CONLEOMAR	\$ 435,00	\$ 187,00	\$ 82,00	\$ 704,00
CONSULTORA MALDONADO & CAZARO GLOBATALENT S.A.	\$ 364,00	\$ 205,00	\$ 141,00	\$ 710,00
CONSULTORA MORAN CONMOSUL C LTDA	\$ 271,00	\$ 248,00	\$ 113,00	\$ 632,00
CONSULTORA OCCIDENTAL OCCICONSULT S.A.	\$ 255,00	\$ 201,00	\$ 63,00	\$ 519,00
Promedio	\$ 315,71	\$ 217,06	\$ 109,00	\$ 641,76

Servicios.

En la ciudad de Guayaquil se encuentran dos tipos de clientes: empresas pequeñas constituidas y microempresarios aún no legalizados en sus actividades económicas. Tomando este antecedente, se dividen los servicios a ofrecer en relación a la materia demandada y al tipo de cliente que contrata el servicio.

Si el cliente requiere el servicio, se clasificarán de acuerdo al requerimiento manifestado:

En materia financiera, se ofrecerán las siguientes alternativas:

- Capital de trabajo
- Prueba ácida
- Rotación de clientes por cobrar
- Razones de endeudamiento
- Razón de extrema liquidez
- El análisis financiero es utilizado también para evaluar proyectos y determinar la viabilidad de invertir en uno de ellos. Los indicadores financieros que permiten tomar una decisión objetiva son:
 - Valor Actual Neto (VAN)
 - Tasa Interna de Retorno (TIR)
 - Período de Recupero (PR)

En materia contable, se ofrecerán las siguientes alternativas:

- Registro de información contable
- Preparación de impuestos
- Revisión de registros y cuentas contables
- Revisión de balances, mayores y auxiliares
- Organización del personal contable asignado
- Coordinación y revisión de cartera
- Coordinación y revisión de inventarios
- Coordinación y revisión de activos fijos
- Revisión y firma de impuestos
- Revisión de cumplimiento de obligaciones con organismos de control
- Revisión de conciliaciones bancarias

- Revisión de nómina
- Revisión de reportes adicionales según requerimientos
- Análisis de balances y variaciones de presupuesto entregados por el cliente
- Asesoría tributaria y financiera
- Actualización permanente de la normativa fiscal, laboral y societaria existente.

En materia tributaria, se ofrecerán las siguientes alternativas:

- Declaración de Impuestos
- Declaración de Anexos
- Actualizaciones Tributarias
- Reclamos Administrativos (pago indebido, pago en exceso)
 - Impuesto a la Renta
 - Impuesto al valor Agregado
- Supervisión y control del cumplimiento de normas regulatorias

En materia laboral, se ofrecen las siguientes alternativas:

- Roles de pago y provisiones de beneficios sociales.
- Impresión del rol de pagos individual
- Cálculo del impuesto a la renta en relación de dependencia
- Elaboración de formularios 107 anuales
- Manejo de IESS
- Impresión de la planilla para el IESS
- Control de vacaciones
- Control de beneficios
- Control de descuentos a futuro
- Finiquitos de salida
- Liquidación de indemnizaciones y vacaciones.

Demanda potencial

La demanda potencial permite establecer aquellos servicios que aún no han sido contemplados por los competidores y que pueden significar un criterio de decisión de compra o cambio de proveedor con decisión a favor de esta propuesta, los resultados al final permitirán determinar el valor agregado que servirá para diferenciarse del resto del mercado.

En caso de no contemplar una demanda potencial o que las necesidades insatisfechas sean en menor proporción y en el peor de los casos, los competidores lo tengan incluido en su listado de servicios, es importante iniciar una publicidad agresiva. El desarrollo se lo muestra a continuación:

Necesidades insatisfechas

Para determinar las necesidades insatisfechas, se procede a enlistar los factores internos y externos expuestos en las necesidades a cubrir producto de la segmentación por grado de relevancia de los encuestados en el análisis de la demanda y se enmarca con un *check list*, si el servicio existe conforme a los servicios propuestos por los competidores, este esquema se lo muestra a continuación:

Tabla 22.

Cobertura de servicio de los competidores sobre necesidades de los clientes

Factores	CONSULTORA & ASESORA EMPRESARIAL-ESCANIA S.A.	CONSULTORA ANZUAR DEALS "ANZUAR-SUPPORTING" CIA.LTDA.	CONSULTORA ASESORES PERITUS ASEPERITUS S.A.	CONSULTORA BESTTALENTS BTGG S.A.	CONSULTORA BUSINNOVA BUSINESS INNOVATION OF	CONSULTORA CASLEMAR C. LTDA.	CONSULTORA COSMOSREI S.A.	CONSULTORA DE ABASTECIMIENTO CONSULABAST S.A.	CONSULTORA DE ESTUDIOS Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS	CONSULTORA EGAS ALVAREZ & ASOCIADOS CIA. LTDA.	CONSULTORA GARCÍA & ASOCIADOS TALENTADVICE S.A.	CONSULTORA GLOBALTRADECONSULTING S.A.	CONSULTORA JKM & ASOCIADOS JKMAS C.LTDA.	CONSULTORA LEONARDO MARIDUEÑA S.A. CONLEOMAR	CONSULTORA MALDONADO & CAZARO GLOBALTalent S.A.	CONSULTORA MORAN CONNMOSUL C.LTDA	CONSULTORA OCCIDENTAL OCCICONSULT S.A.
Inexistentes fuentes de financiación y altos costos																	
Prácticas de informalidad, que conlleva condiciones desleales de competencia				X		X							X	X			X
Deficiente infraestructura			X	X		X			X	X		X	X				X
Carencias en la Gestión																	
Débil capacidad de negociación	X	X		X	X	X	X	X		X		X	X	X	X		
Dificultades en la cooperación		X								X		X	X	X	X		
Desconocimiento oportunidades		X	X	X	X	X	X			X	X	X					X
Poca Tecnología																	

Falta de experiencia	X	X							X	X	X	X			X	
Falta de capital			X	X	X		X			X					X	
Mal manejo de inventario																
Altas inversiones en activo fijos			X	X	X	X			X		X				X	
No tener SIM	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X				X	
Fallas control interno		X			X	X				X	X	X			X	
Mala selección del personal																
No planifica					X		X		X	X		X				
Comunicación inexistente	X					X	X	X		X	X			X	X	X
Desconocimiento de marketing			X	X		X		X				X	X	X		
Deficiencias en la producción				X			X	X	X			X		X	X	
Confundir efectivo con utilidades																
No llevar contabilidad																
Ignorar a la competencia																
Problema cash flow	X				X		X	X		X	X	X	X	X	X	X

Como resultado se obtiene a continuación una clasificación de servicios en función a los servicios cubiertos por los competidores, desde el menos atendido hasta el más común en el listado de sus productos intangibles.

Tabla 23.
Necesidades insatisfechas en el mercado

Factores	Cobertura de competidores
Inexistentes fuentes de financiación y altos costos	0
Carencias en la Gestión	0
Poca Tecnología	0
Mal manejo de inventario	0
Mala selección del personal	0
Confundir efectivo con utilidades	0
No llevar contabilidad	0
Ignorar a la competencia	0
Prácticas de informalidad, que conlleva condiciones desleales de competencia	5
No planifica	5
Dificultades en la cooperación	6
Falta de experiencia	7
Falta de capital	7
Altas inversiones en activo fijos	7
Fallas control interno	7
Deficiencias en la producción	7
Deficiente infraestructura	8
Desconocimiento de marketing	8
Comunicación inexistente	9
Desconocimiento oportunidades	10
No tener SIM	11
Problema cash flow	11
Débil capacidad de negociación	12

De acuerdo al análisis de necesidades insatisfechas luego de comparar los servicios de los competidores, la propuesta de modelo de negocios puede introducirse en el mercado ofertando servicios en los siguientes escenarios:

- Inexistentes fuentes de financiación y altos costos
- Carencias en la Gestión
- Poca Tecnología
- Mal manejo de inventario
- Mala selección del personal

- Confundir efectivo con utilidades
- No llevar contabilidad
- Ignorar a la competencia

Es importante que cada escenario pueda ser cubierto a través de la atención de especialistas y en caso de no manifestar por el cliente necesidad alguna, se lo puede incluir de manera gratuita o en un tiempo de prueba como valor agregado del servicio diferenciándose con ello de la competencia.

Cuantificación de los clientes

Para cuantificar a los clientes, se procede a tomar como referencia la población de 133.135 empresas información tomada del directorio de empresas por parte del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019), posteriormente se toma aquellas necesidades que no han sido cubiertas por los competidores, de acuerdo al porcentaje de aceptación de cada argumento referido en la encuesta, cuyos datos son los siguientes:

- Inexistentes fuentes de financiación y altos costos: 47,14%
- Carencias en la Gestión: 53,13%
- Poca Tecnología: 50,26%
- Mal manejo de inventario: 48,96%
- Mala selección del personal: 43,75%
- Confundir efectivo con utilidades: 52,34%
- No llevar contabilidad: 48,70%
- Ignorar a la competencia: 48,70%

Se procede a multiplicar el total de la población para cada uno de estos argumentos expuestos:

Número de clientes potenciales = $133.135 \times 47,14\% \times 53,13\% \times 50,26\% \times 48,96\% \times 43,75\% \times 52,34\% \times 48,70\% \times 48,70\%$

Número de clientes potenciales = 446 empresas dispuesta a contratar sin interferencia de los competidores.

En cuanto al cálculo de la demanda potencia sobre empresas a contratar el servicio, se tiene la siguiente proyección, tomando como incremento el 0.47% descrito en los antecedentes del presente trabajo de investigación:

Demanda potencial	446
Año 1	448
Año 2	450
Año 3	452
Año 4	454
Año 5	457
Año 6	459
Año 7	461
Año 8	463
Año 9	465
Año 10	467

Justificativos sobre el cálculo de la demanda

- Se multiplica la población por cada porcentaje que hace referencia a las necesidades insatisfechas, porque en la actualidad dichos servicios no son atendidas por los competidores, cuantificando posibles clientes que busquen contratar estos servicios, además de evitar competir directamente con empresas que se encuentran en el mismo segmento y con mayor experiencia.
- Demostrar que existe mercado sin necesidad de restar participación a competidores.
- Cada empresa que se cuantifica en la demanda potencial, puede contratar más de un servicio.
- Sería un escenario óptimo tomar la totalidad de la demanda como ingresos totales, pero se opta por calcular las ventas sobre la capacidad instalada de atención, debido a que se desconoce si todas las empresas cuantificadas aceptarían el precio ofertado en el presente modelo de negocios y la forma de trabajo del equipo contratado.

Estudio organizacional

Integra será una empresa de servicios enfocada a resolver problemas de manejo financiero a micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil, ya sean estas personas naturales o jurídicas que estén obligadas a llevar o no contabilidad. Se pretende contratar a personal altamente capacitado en el área contable, tributaria, administrativa y financiera para que su negocio obtenga el máximo rendimiento posible gracias a las asesorías ajustadas a las necesidades de cada uno de los clientes.

Cabe resaltar que debido a la pandemia por el Covid – 19, los servicios se brindarán de manera digital con el uso de recursos como el sistema Contífico, en donde el cliente puede

observar su información en línea desde un Smartphone, computadora, Tablet o cualquier dispositivo con conexión a internet.

Misión.

Brindar soluciones inteligentes a los micros, pequeños y medianos negocios de la ciudad de Guayaquil a través de una asesoría efectiva, oportuna y digital, en base a sus necesidades.

Visión.

Convertirnos en 2025 en un referente de asesoría para las MIPYMES, en cuanto a calidad, tiempos y resoluciones.

Valores corporativos.

Integra, se regirá por los siguientes valores corporativos:

- Integridad: El equipo trabaja siempre de forma correcta sin que se afecten a terceros.
- Calidad: Los clientes tendrán un servicio de excelencia, superior al de la competencia.
- Rapidez: Celeridad en la entrega de los informes que requiere el cliente.
- Eficiencia: Equipo altamente capacitado para obtener los resultados deseados.
- Trabajo en equipo: La empresa trabaja en sinergia con el cliente para alcanzar las metas planteadas.
- Honestidad: El equipo es honesto, se transparentan las reglas del juego desde el inicio del contrato.

Organigrama.

El organigrama propuesto para la compañía contempla al personal interno como se observa en la siguiente figura:

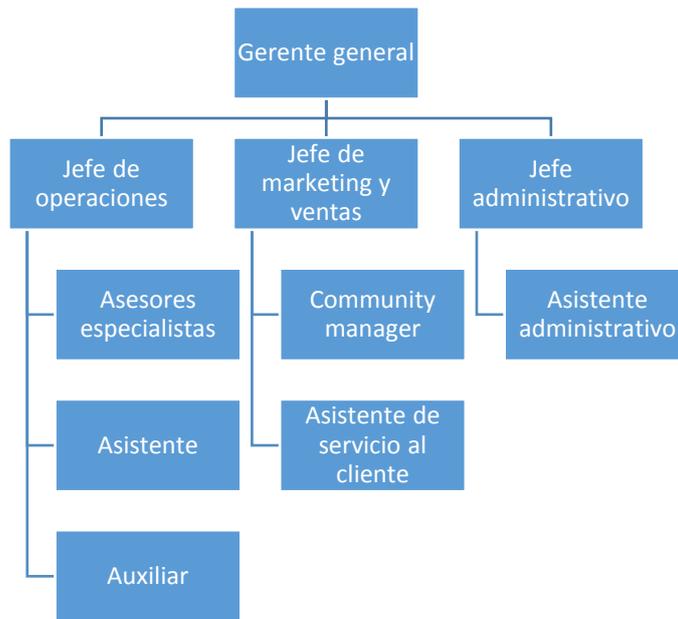


Figura 8. Organigrama de la empresa

Cadena de valor.

La empresa Integra, buscará brindar el servicio de asesoría de manera digital, aprovechando la transformación tecnológica que ha provocado la pandemia por el Covid-19. Por lo tanto, en base a su estructura financiera se presenta la siguiente Cadena de Valor compuesta por sus principales actividades como son las operativas y de ventas, así como las de soporte como son las de Gerencia y Administración, como se observa en la figura:

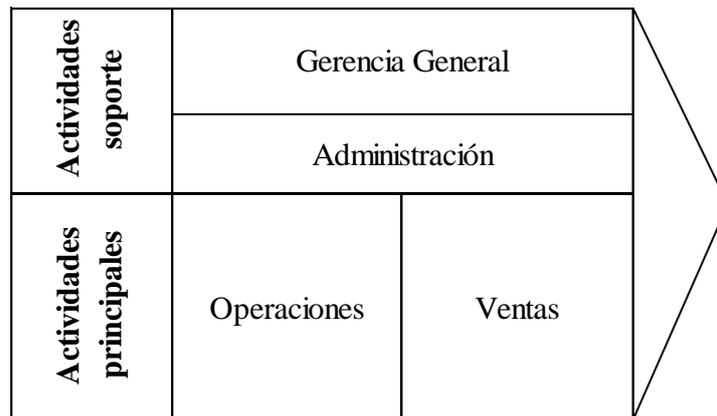


Figura 9. Cadena de Valor de Integra

Actividades primarias.

Las actividades primarias de la empresa son aquellas que agregan valor al giro del negocio, en este caso corresponde al departamento de operaciones y de ventas, como se detalla:

Operaciones.

El departamento de Operaciones se encontrará liderado por un profesional contable con amplios conocimientos en diferentes áreas como: trámites empresariales con las entidades de control, análisis e interpretación de Normas Internacionales de Información Financiera, aspectos tributarios y societarios, etc. De la misma manera, los Asistentes Sénior y Junior, serán estudiantes y graduados de carreras de ingeniería, con la finalidad de que puedan resolver cualquier inquietud a los clientes, considerándose un soporte vital para el cumplimiento de sus obligaciones.

Las actividades a desarrollar por parte del personal serán el manejo del sistema contable para el registro de ingresos y egresos, declaraciones de impuestos, reportes financieros, análisis de cuentas, trámites administrativos, tomas físicas de inventario, etc.

Se plantea el uso de un sistema contable que sea ERP, cuya información se almacene en la nube y brinde información oportuna en cualquier lado tanto a los usuarios (personal de la empresa) así como a los clientes para las consultas de sus estados financieros.

EASY \$29.99 INCLUYE 50 DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS MENSUALES CONTRATAR COMPARAR	SERVICIOS \$39.99 INCLUYE 1000 DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS MENSUALES* CONTRATAR COMPARAR	PRODUCTOS \$49.99 INCLUYE 1000 DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS MENSUALES* CONTRATAR COMPARAR	PUNTO DE VENTA \$59.99 INCLUYE 1000 DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS MENSUALES* CONTRATAR COMPARAR	PUNTO DE VENTA + EQUIPO \$109.99 INCLUYE 1000 DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS MENSUALES* CONTRATAR COMPARAR
EASY \$9.99 INCLUYE 50 DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS MENSUALES CONTRATAR COMPARAR	SERVICIOS \$19.99 INCLUYE 1000 DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS MENSUALES* CONTRATAR COMPARAR	PRODUCTOS \$29.99 INCLUYE 1000 DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS MENSUALES* CONTRATAR COMPARAR	PUNTO DE VENTA \$39.99 INCLUYE 1000 DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS MENSUALES* CONTRATAR COMPARAR	PUNTO DE VENTA + EQUIPO \$89.99 INCLUYE 1000 DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS MENSUALES* CONTRATAR COMPARAR

Figura 10. Precios del sistema contable

Ventas.

El departamento de ventas será el encargado de desarrollar y ejecutar las estrategias comerciales para posicionar a la empresa dentro del mercado, así como para la captación de los clientes y su fidelización. Para ello, se contratará personal con conocimientos en manejo de redes sociales, diseño web, diseño gráfico y atención al cliente.

Dentro de las actividades a desarrollar se encuentran el manejo de canales digitales de la empresa, aprobar cotizaciones de clientes, fijar precios de paquetes de servicios en base al análisis del mercado, informar al cliente las condiciones del servicio, ejecutar estrategias

como mailing masivo, telemarketing, la canalización de requerimientos del cliente hacia el asesor contable que lleva el caso, entre otras. A continuación, se describe el proceso de prestación del servicio:

Tabla 24.

Actividades de la venta y prestación del servicio

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
PROCESO:	Venta y prestación del servicio 
Responsables	Actividades
Jefe de Operaciones	Acuden a comercializar el producto a la empresa
Cliente	Acepta el servicio
Asistente Sénior	Elabora contrato de prestación de servicios
Jefe de Operaciones	Aprueba el contrato
Gerente General / Cliente	Firman el contrato
Asistente Junior	Acude a la empresa a ingresar la información contable de acuerdo a horarios establecidos
Asistente Sénior	Analiza las cuentas y reclasifica en caso de ser necesario
Asistente Sénior	Realiza el cierre de mes
Asistente Sénior	Prepara la declaración de impuestos
Asistente Sénior	Prepara la nómina del mes
Jefe de Operaciones	Aprueba estados financieros del mes
Asistente Sénior	Se reúne con cliente para el análisis mensual
Gerente General / Cliente	Aprueban estados financieros

A continuación, se muestra el flujo del proceso descrito en las actividades:

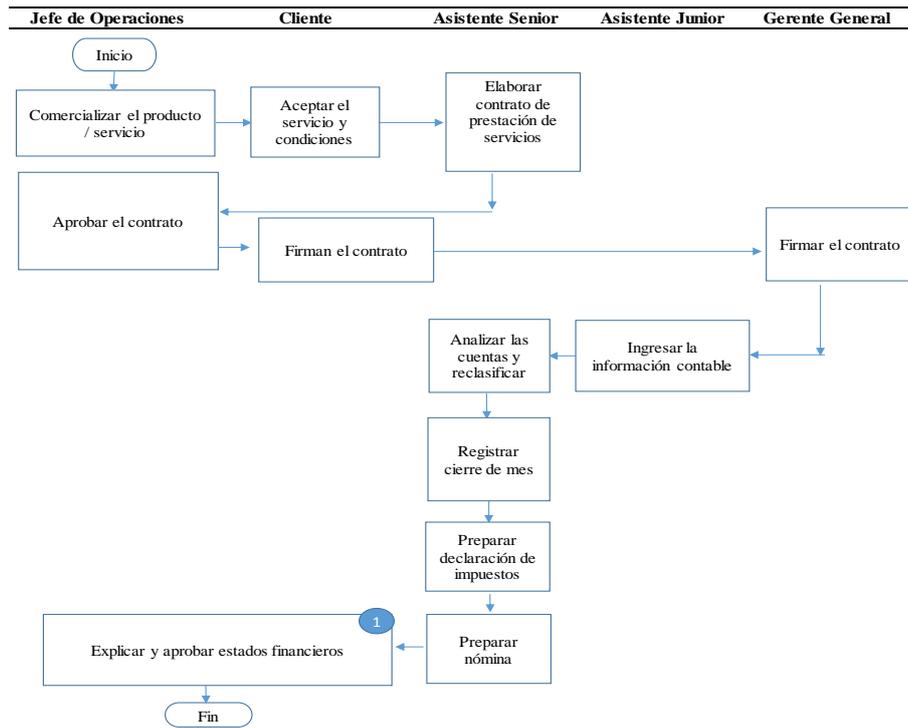


Figura 11. Proceso de venta y prestación del servicio.

Actividades secundarias.

Las actividades secundarias de la empresa Integra se refieren a aquellas que permiten mantener la entrega de servicios de una manera organizada y cumpliendo los aspectos legales, como se muestra en los siguientes puntos:

Gerencia.

La Gerencia, es el departamento que planifica, dirige, corrige y expone los resultados del negocio ante los accionistas; pues el Gerente General hace las veces de Representante de la empresa de forma legal y extrajudicial. Será el encargado de aprobar contratos, descuentos, firmar pagos a proveedores, aprobar compras de productos o servicios, así como la contratación de personal.

Administración.

En cuanto a la parte administrativa esta se encargará de realizar los procesos de soporte como la cobranza a los clientes, proceso de pago a proveedores, permisos de la empresa, compra de suministros, procesos de contratación del personal.

A continuación, se muestra el resultado del análisis CANVAS de la empresa de acuerdo a lo detallado en los puntos anteriores.

Tabla 25.

CANVAS de la empresa

ANÁLISIS CANVAS				
Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de clientes
	 <p>Ventas Operaciones Servicio al cliente</p>		 <p>Atención inmediata y respuesta oportuna</p>	
Proveedores Sistema Contífico Plataforma Zoom Personal administrativo y operativo	<hr/> Recursos clave Tecnología (Sistema contable y Zoom)	Servicio de asesoría contable y financiera personalizada con atención virtual 24/7	<hr/> Canales Sitio web, Redes Sociales, correos electrónicos, WhatsApp	Mi PYMES
Estructura de costos			Fuente de ingresos	
Sueldos del personal operativo Sistema Contífico Plataforma Zoom		\$	100% servicios contables y financieros	

Funciones del personal.

En base al organigrama de la empresa se presentan las funciones del personal por puesto de trabajo:

Tabla 26.

Funciones del Gerente General

MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO:	Gerente General	
REPORTA A:	Junta de accionistas	
Actividades		
Representar legal y extrajudicialmente a la empresa		
Tomar decisiones de acuerdo a las necesidades de la compañía		
Aprobar contratos		
Aprobar descuentos especiales.		
Promover las ventas		
Aprobar pagos a proveedores.		
Aprobar compras de productos o servicios.		
Aprobar contratación de personal		

Tabla 27.

Funciones del Jefe de operaciones

MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO:	Jefe de Operaciones	
REPORTA A:	Gerente General	
Actividades		
Manejar el sistema contable para el registro de ingresos y egresos de la empresa		
Realizar declaraciones de impuestos para la empresa		
Realizar reportes financieros para la Gerencia.		
Firmar las declaraciones de la empresa y clientes		
Reunirse con clientes para cierres de contrato		
Aprobar los informes financieros		
Aprobar contratos		

Tabla 28.

Funciones de los Asistentes Sénior

MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO:	Asistentes Seniors	
REPORTA A:	Jefe de Operaciones	
Actividades		
	Manejar el sistema contable para el registro de ingresos y egresos de los clientes	
	Realizar declaraciones de impuestos para los clientes	
	Realizar reportes financieros para los clientes	
	Analiza las cuentas y reclasifica en caso de ser necesario	
	Reunirse con clientes para entrega de estados financieros	
	Supervisar el trabajo de los Asistentes Junior	
	Realizar contratos	

Tabla 29.

Funciones de los Asistentes Jr.

MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO:	Asistentes Jr	
REPORTA A:	Asistentes Senior	
Actividades		
	Manejar el sistema contable para el registro de ingresos y egresos de los clientes	
	Realizar trámites administrativos para los clientes	
	Realizar tomas físicas de inventario para los clientes	
	Registrar asientos	
	Cuadrar cuentas de impuestos	
	Cuadrar cuentas de nómina	

Tabla 30.

Funciones del Jefe de Marketing y Ventas

MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO:	Jefe de Marketing y Ventas	
REPORTA A:	Gerente General	
Actividades		
	Elabora y ejecuta estrategias de marketing para la empresa	
	Dirige el manejo de las redes sociales de la empresa.	
	Encargado de aprobar las cotizaciones para clientes	
	Informar al cliente las condiciones del servicio.	
	Realizar reportes de ventas para Gerencia	

Tabla 31.

Funciones del Community Manager

MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO:	Community Manager	
REPORTA A:	Jefe de Marketing y Ventas	
Actividades		
	Maneja los canales digitales de la empresa	
	Realiza mailing masivo	
	Crea bases de datos de clientes para ofrecerles el servicio	
	Realiza telemarketing	
	Entrega reportes de los resultados obtenidos	

Tabla 32.

Asistente de Servicio al Cliente

MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO:	Asistente de Servicio al Cliente	
REPORTA A:	Jefe de Marketing y Ventas	
Actividades		
	Recibir los requerimientos de los clientes mediante las distintas plataformas	
	Canalizar los requerimientos hacia el asesor contable que lleva el caso	
	Contestar a los clientes con el estado de sus requerimientos	
	Informar a los superiores cualquier novedad durante el servicio	
	Realiza reportes a su jefatura inmediata	

Tabla 33.

Funciones del Jefe Administrativo

MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO:	Asistente Administrativo	
REPORTA A:	Jefe Administrativo	
Actividades		
	Realiza procesos de contratación de personal	
	Mantiene archivos de proveedores	
	Solicita cotizaciones a proveedores	
	Realiza los cheques y retenciones	
	Realiza reportes a su jefatura inmediata	

Tabla 34.

Funciones del Asistente Administrativo

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO:	Jefe Administrativo
REPORTA A:	Gerente General

Actividades

- Realiza procesos de cobros a clientes
- Realiza procesos de pagos a proveedores
- Realiza procesos de compra de bienes o servicios
- Maneja los aspectos legales de la empresa (nómina, permisos, etc)
- Realiza reportes a Gerencia General



Costo de la nómina.

Dentro del costo de la nómina se incluyen tanto el salario como los beneficios sociales a los que tienen derecho los empleados por ley:

- El aporte patronal que corresponde al 12.15% del valor del salario más horas extras del empleado;
- El décimo tercer sueldo que consiste en la doceava parte del total ganado en el mes,
- El décimo cuarto sueldo que es un salario básico unificado por año.
- Las vacaciones que son un derecho irrenunciable del trabajador a partir del año de labores y que es el veinticuatroavo parte de lo percibido en un año.
- Los fondos de reserva que es el 8.33% de salario del trabajador y que el empleador debe cancelar a partir del año de labores.

Por lo antes expuesto, para la nómina mensual se considera un total de USD \$ 25.933 mensuales, como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 35.

Nómina anual primer año

Cargo	#	Sueldo	Aporte patronal 12,15%	Décimo Tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Vacaciones	Fondos de Reserva	Total mensual por persona	Total mensual general	Total anual
Gerente General	1	\$ 1.500,00	\$ 182,25	\$ 125,00	\$ 33,33	\$ 62,50		\$ 1.903,08	\$ 1.903,08	\$ 22.837,00
Jefe de operaciones	1	\$ 900,00	\$ 109,35	\$ 75,00	\$ 33,33	\$ 37,50		\$ 1.155,18	\$ 1.155,18	\$ 13.862,20
Asistentes Sénior	5	\$ 700,00	\$ 85,05	\$ 58,33	\$ 33,33	\$ 29,17		\$ 905,88	\$ 4.529,42	\$ 54.353,00
Asistentes junior	5	\$ 500,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 33,33	\$ 20,83		\$ 656,58	\$ 3.282,92	\$ 39.395,00
Jefe de Marketing y Ventas	1	\$ 800,00	\$ 97,20	\$ 66,67	\$ 33,33	\$ 33,33		\$ 1.030,53	\$ 1.030,53	\$ 12.366,40
Community Manager	1	\$ 500,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 33,33	\$ 20,83		\$ 656,58	\$ 656,58	\$ 7.879,00
Asistente de Servicio al Cliente	1	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 16,67		\$ 531,93	\$ 531,93	\$ 6.383,20
Asesores especialistas	5	\$ 500,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 33,33	\$ 20,83		\$ 656,58	\$ 3.282,92	\$ 39.395,00
Jefe Administrativo	1	\$ 800,00	\$ 97,20	\$ 66,67	\$ 33,33	\$ 33,33		\$ 1.030,53	\$ 1.030,53	\$ 12.366,40
Asistente Administrativo	1	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 16,67		\$ 531,93	\$ 531,93	\$ 6.383,20
Total		\$ 7.000,00	\$ 850,50	\$ 583,33	\$ 333,33	\$ 291,67	\$ -	\$ 9.058,83	\$17.935,03	\$215.220,40

Tabla 36.

Nómina anual segundo año

Cargo	#	Sueldo	Aporte	Décimo	Décimo	Vacaciones	Fondos de	Total	Total	Total anual
			patronal 12,15%	Tercer sueldo	cuarto sueldo		Reserva	mensual por persona	mensual general	
Gerente General	1	\$ 1.538,80	\$ 186,96	\$ 128,23	\$ 33,33	\$ 64,12	\$ 128,23	\$ 2.079,68	\$ 2.079,68	\$ 24.956,11
Jefe de operaciones	1	\$ 923,28	\$ 112,18	\$ 76,94	\$ 33,33	\$ 38,47	\$ 76,94	\$ 1.261,14	\$ 1.261,14	\$ 15.133,67
Asistentes Sénior	5	\$ 718,11	\$ 87,25	\$ 59,84	\$ 33,33	\$ 29,92	\$ 59,84	\$ 988,29	\$ 4.941,47	\$ 59.297,60
Asistentes junior	5	\$ 512,93	\$ 62,32	\$ 42,74	\$ 33,33	\$ 21,37	\$ 42,74	\$ 715,45	\$ 3.577,24	\$ 42.926,86
Jefe de Marketing y Ventas	1	\$ 820,69	\$ 99,71	\$ 68,39	\$ 33,33	\$ 34,20	\$ 68,39	\$ 1.124,72	\$ 1.124,72	\$ 13.496,59
Community Manager	1	\$ 512,93	\$ 62,32	\$ 42,74	\$ 33,33	\$ 21,37	\$ 42,74	\$ 715,45	\$ 715,45	\$ 8.585,37
Asistente de Servicio al Cliente	1	\$ 410,35	\$ 49,86	\$ 34,20	\$ 33,33	\$ 17,10	\$ 34,20	\$ 579,02	\$ 579,02	\$ 6.948,30
Asesores especialistas	5	\$ 512,93	\$ 62,32	\$ 42,74	\$ 33,33	\$ 21,37	\$ 42,74	\$ 715,45	\$ 3.577,24	\$ 42.926,86
Jefe Administrativo	1	\$ 820,69	\$ 99,71	\$ 68,39	\$ 33,33	\$ 34,20	\$ 68,39	\$ 1.124,72	\$ 1.124,72	\$ 13.496,59
Asistente Administrativo	1	\$ 410,35	\$ 49,86	\$ 34,20	\$ 33,33	\$ 17,10	\$ 34,20	\$ 579,02	\$ 579,02	\$ 6.948,30
Total		\$ 7.181,05	\$ 872,50	\$ 598,42	\$ 333,33	\$ 299,21	\$ 598,42	\$ 9.882,93	\$ 19.559,69	\$ 234.716,24

Tabla 37.

Nómina anual tercer año

Cargo	#	Sueldo	Aporte	Décimo	Décimo	Vacaciones	Fondos de Reserva	Total	Total	Total anual
			patronal 12,15%	Tercer sueldo	cuarto sueldo			mensual por persona	mensual general	
Gerente General	1	\$ 1.578,60	\$ 191,80	\$ 131,55	\$ 33,33	\$ 65,77	\$ 131,55	\$ 2.132,60	\$ 2.132,60	\$ 25.591,24
Jefe de operaciones	1	\$ 947,16	\$ 115,08	\$ 78,93	\$ 33,33	\$ 39,46	\$ 78,93	\$ 1.292,90	\$ 1.292,90	\$ 15.514,74
Asistentes Sénior	5	\$ 736,68	\$ 89,51	\$ 61,39	\$ 33,33	\$ 30,69	\$ 61,39	\$ 1.012,99	\$ 5.064,96	\$ 60.779,56
Asistentes junior	5	\$ 526,20	\$ 63,93	\$ 43,85	\$ 33,33	\$ 21,92	\$ 43,85	\$ 733,09	\$ 3.665,45	\$ 43.985,40
Jefe de Marketing y Ventas	1	\$ 841,92	\$ 102,29	\$ 70,16	\$ 33,33	\$ 35,08	\$ 70,16	\$ 1.152,94	\$ 1.152,94	\$ 13.835,33
Community Manager	1	\$ 526,20	\$ 63,93	\$ 43,85	\$ 33,33	\$ 21,92	\$ 43,85	\$ 733,09	\$ 733,09	\$ 8.797,08
Asistente de Servicio al Cliente	1	\$ 420,96	\$ 51,15	\$ 35,08	\$ 33,33	\$ 17,54	\$ 35,08	\$ 593,14	\$ 593,14	\$ 7.117,66
Asesores especialistas	5	\$ 526,20	\$ 63,93	\$ 43,85	\$ 33,33	\$ 21,92	\$ 43,85	\$ 733,09	\$ 3.665,45	\$ 43.985,40
Jefe Administrativo	1	\$ 841,92	\$ 102,29	\$ 70,16	\$ 33,33	\$ 35,08	\$ 70,16	\$ 1.152,94	\$ 1.152,94	\$ 13.835,33
Asistente Administrativo	1	\$ 420,96	\$ 51,15	\$ 35,08	\$ 33,33	\$ 17,54	\$ 35,08	\$ 593,14	\$ 593,14	\$ 7.117,66
Total		\$ 7.366,78	\$ 895,06	\$ 613,90	\$ 333,33	\$ 306,95	\$ 613,90	\$10.129,93	\$20.046,62	\$240.559,41

Tabla 38.

Nómina anual cuarto año

Cargo	#	Sueldo	Aporte	Décimo	Décimo	Vacaciones	Fondos de Reserva	Total	Total	Total anual
			patronal 12,15%	Tercer sueldo	cuarto sueldo			mensual por persona	mensual general	
Gerente General	1	\$ 1.619,43	\$ 196,76	\$ 134,95	\$ 33,33	\$ 67,48	\$ 134,95	\$ 2.186,90	\$ 2.186,90	\$ 26.242,79
Jefe de operaciones	1	\$ 971,66	\$ 118,06	\$ 80,97	\$ 33,33	\$ 40,49	\$ 80,97	\$ 1.325,47	\$ 1.325,47	\$ 15.905,68
Asistentes Sénior	5	\$ 755,73	\$ 91,82	\$ 62,98	\$ 33,33	\$ 31,49	\$ 62,98	\$ 1.038,33	\$ 5.191,65	\$ 62.299,85
Asistentes junior	5	\$ 539,81	\$ 65,59	\$ 44,98	\$ 33,33	\$ 22,49	\$ 44,98	\$ 751,19	\$ 3.755,94	\$ 45.071,32
Jefe de Marketing y Ventas	1	\$ 863,69	\$ 104,94	\$ 71,97	\$ 33,33	\$ 35,99	\$ 71,97	\$ 1.181,90	\$ 1.181,90	\$ 14.182,82
Community Manager	1	\$ 539,81	\$ 65,59	\$ 44,98	\$ 33,33	\$ 22,49	\$ 44,98	\$ 751,19	\$ 751,19	\$ 9.014,26
Asistente de Servicio al Cliente	1	\$ 431,85	\$ 52,47	\$ 35,99	\$ 33,33	\$ 17,99	\$ 35,99	\$ 607,62	\$ 607,62	\$ 7.291,41
Asesores especialistas	5	\$ 539,81	\$ 65,59	\$ 44,98	\$ 33,33	\$ 22,49	\$ 44,98	\$ 751,19	\$ 3.755,94	\$ 45.071,32
Jefe Administrativo	1	\$ 863,69	\$ 104,94	\$ 71,97	\$ 33,33	\$ 35,99	\$ 71,97	\$ 1.181,90	\$ 1.181,90	\$ 14.182,82
Asistente Administrativo	1	\$ 431,85	\$ 52,47	\$ 35,99	\$ 33,33	\$ 17,99	\$ 35,99	\$ 607,62	\$ 607,62	\$ 7.291,41
Total		\$ 7.557,32	\$ 918,21	\$ 629,78	\$ 333,33	\$ 314,89	\$ 629,78	\$10.383,31	\$20.546,14	\$246.553,70

Tabla 39.

Nómina anual quinto año

Cargo	#	Sueldo	Aporte	Décimo	Décimo	Vacaciones	Fondos de Reserva	Total	Total	Total anual
			patronal 12,15%	Tercer sueldo	cuarto sueldo			mensual por persona	mensual general	
Gerente General	1	\$ 1.661,31	\$ 201,85	\$ 138,44	\$ 33,33	\$ 69,22	\$ 138,44	\$ 2.242,60	\$ 2.242,60	\$ 26.911,20
Jefe de operaciones	1	\$ 996,79	\$ 121,11	\$ 83,07	\$ 33,33	\$ 41,53	\$ 83,07	\$ 1.358,89	\$ 1.358,89	\$ 16.306,72
Asistentes Sénior	5	\$ 775,28	\$ 94,20	\$ 64,61	\$ 33,33	\$ 32,30	\$ 64,61	\$ 1.064,32	\$ 5.321,62	\$ 63.859,46
Asistentes junior	5	\$ 553,77	\$ 67,28	\$ 46,15	\$ 33,33	\$ 23,07	\$ 46,15	\$ 769,76	\$ 3.848,78	\$ 46.185,33
Jefe de Marketing y Ventas	1	\$ 886,03	\$ 107,65	\$ 73,84	\$ 33,33	\$ 36,92	\$ 73,84	\$ 1.211,61	\$ 1.211,61	\$ 14.539,31
Community Manager	1	\$ 553,77	\$ 67,28	\$ 46,15	\$ 33,33	\$ 23,07	\$ 46,15	\$ 769,76	\$ 769,76	\$ 9.237,07
Asistente de Servicio al Cliente	1	\$ 443,02	\$ 53,83	\$ 36,92	\$ 33,33	\$ 18,46	\$ 36,92	\$ 622,47	\$ 622,47	\$ 7.469,65
Asesores especialistas	5	\$ 553,77	\$ 67,28	\$ 46,15	\$ 33,33	\$ 23,07	\$ 46,15	\$ 769,76	\$ 3.848,78	\$ 46.185,33
Jefe Administrativo	1	\$ 886,03	\$ 107,65	\$ 73,84	\$ 33,33	\$ 36,92	\$ 73,84	\$ 1.211,61	\$ 1.211,61	\$ 14.539,31
Asistente Administrativo	1	\$ 443,02	\$ 53,83	\$ 36,92	\$ 33,33	\$ 18,46	\$ 36,92	\$ 622,47	\$ 622,47	\$ 7.469,65
Total		\$ 7.752,78	\$ 941,96	\$ 646,07	\$ 333,33	\$ 323,03	\$ 646,07	\$10.643,24	\$21.058,59	\$252.703,03

Estudio técnico

Dentro del estudio técnico se detalla la localización de la empresa y los recursos materiales que se requieren para su creación:

Localización de la empresa.

Por comodidad de inversión se alquilará una oficina amoblada en el Sky Building sin depósito de garantía, ya que se ofrecen espacios de coworking como los que se observan a continuación:



Figura 12. Oficinas de operaciones

El alquiler de la oficina incluye gastos de luz, agua, teléfono, recepcionista externa de acuerdo al costo que se muestra a continuación:

Tabla 40.

Valor del arriendo mensual

Detalle	Costo unitario	Cantidad	Costo total
Alquiler de oficina amoblada	500	1	500

Además la ubicación del edificio se encuentra en una zona comercial adecuada:



Figura 13. Localización del Sky Building

Equipos de computación y comunicación.

Para facilitar el trabajo en equipo, será necesaria la adquisición de laptops, celulares e impresora de acuerdo al detalle que se adjunta:

Tabla 41.

Equipos de computación y comunicación

Detalle	Costo unitario	Cantidad	Costo total
Computadoras	900	10	9.000
Impresora	420	1	420
Equipos celulares	300	16	4.800

Detalle del producto o servicio a entregar.

El servicio ofertado se garantizará de acuerdo a las necesidades de los clientes, según los resultados de su evaluación previa, para ello se asignará a un asistente responsable de llevar el caso de manera personalizada por medio de los canales digitales (Zoom, Contífico, correo electrónico y WhatsApp).

El Jefe de Marketing y Ventas en apoyo al Asistente de Servicio al Cliente, realizarán mensualmente estadísticas para determinar la satisfacción del cliente, con la finalidad de mejorar constantemente el servicio, gestionando los problemas surgidos de la relación entre clientes y consultores.

Será de gran trascendencia que el asistente asignado mantenga los compromisos:

- Tiempos de entrega de los estados financieros y reportes.
- Calidad en la información entregada al cliente.
- Cumplimiento de las obligaciones tributarias, societarias y financieras del cliente.
- Reuniones esporádicas para revisar los reportes económicos.

Estudio de marketing

En el estudio de marketing, se analizan los factores internos y externos que afectan al modelo de negocios, esto debido a la necesidad de contar con una estrategia clave y efectiva que permita generar un valor agregado entre los competidores.

A continuación, se presentan los resultados del análisis del micro y macro entorno:

Análisis macroeconómico que afectan al modelo de negocios.

En función al estudio de la población del capítulo 3, se puede argumentar que los servicios de asesoría financiera, nacen a partir de las falencias que tienen las direcciones de las MIPYMES en cuanto a su toma de decisiones, debido a diferentes factores como: falta de conocimiento contable, experiencia de la dirección, ausencia de herramientas para medir el avance financiero y desconocimiento de normas estatales que no exigen del cumplimiento legal; la solución más acorde estaría en la contratación de especialistas dentro de este campo, para suplir estas necesidades administrativas, pero la cultura, la falta de prioridad y el recurso financiero limitado, genera que, muchos negocios en esta categoría, supriman un departamento financiero, agravando más la situación.

En la actualidad, el mercado de profesionales en la ciudad de Guayaquil, está sumamente abarrotado, basta observar la enorme oferta de analista financieros buscando trabajo en esta área en plataformas de talento humano como son LinkedIn, Multitrabajos, Computrabajo, sin embargo, constatar la experiencia y que ellos trabajen de manera conjunta, es poco demandado, porque la única forma de contratación exigida es bajo relación de dependencia y no aceptar una oferta de pago por honorarios profesionales, oportunidad de mercado que se puede asimilar con la presente propuesta. A diferente de esta sobre oferta de profesionales, se pueden enlistar factores externos que afectan el modelo de negocios, los cuales son agrupados a través la herramienta de análisis PESTAL:

En cuanto a factores políticos que incurren operativamente en este tipo de negocios se tiene:

- Necesidad de las empresas en presentar declaraciones de impuestos y estados financieros con carácter de obligatorio para seguir operando en sus actividades comerciales.
- Variabilidad de reformas tributarias que afectan directamente la operatividad del negocio y que no pueden ser identificadas salvo el caso de un profesional que monitoree las leyes de carácter financiero.
- Incurrir en multas e intereses que pueden afectar de manera no planificada el flujo de efectivo de las operaciones de cada compañía.
- Cambios porcentuales en la recaudación tributaria incontrolables, debido al incremento de capital social o aumento en niveles de ventas.

En cuanto a factores económicos, estos pueden influenciar de la siguiente manera:

- Presupuesto limitado en la cobertura de áreas administrativas y contables, por ende, dentro de la estructura organizacional, no se adicionan estos perfiles.
- Profesionales con bajos costos en honorarios profesionales de nivel contable, tributario y financiero.
- Incertidumbre por la efectividad del trabajo de compañías especializadas en el área financiera.
- Costo / beneficio de la contratación vs el ahorro o beneficio en la ausencia de multas e intereses a las empresas.

Para la presencia de factores sociales, estos se incurren en la siguiente participación:

- Mantener una necesidad en priorizar el cumplimiento de normas que se estipulen en las leyes y normas legales pero que por ahora desconocen totalmente por su falta de especialidad en la rama tributaria y financiera.
- Factor cultural resistente a la cultura tributaria en la organización, donde las empresas se resisten o se plantean buscar alternativas para disminuir y optimizar el pago de impuestos.
- La dirección o los emprendedores que conforman el directorio de un modelo de negocios, no son necesariamente especialistas en el área contable, tributaria y administrativa.
- La conformación de la estructura administrativa, se la define como el área que menos prioridad mantiene en la organización, porque ella no representa un impulso en las

ventas, sin embargo, al momento de crecer o la necesidad de tener contingentes o planes estratégicos, la inexistencia de ellos son la falta de personal intelectual que analice la situación financiera de la empresa.

En cuanto a los factores tecnológicos que influyen directamente el modelo de negocios propuesto, se mencionan los siguientes:

- Posible riesgo de no inversión de las empresas que se encuentran en la categoría de microempresas, debido a que no tienen consolidado su estructura organizacional y por el limitado capital de trabajo para contratar personal especializado en la construcción de balances e informes económicos.
- La ausencia de inversión en un sistema de facturación electrónica, que comunique directamente los procesos comerciales con la declaración de formularios de declaración de impuestos.
- Las empresas no disponen de herramientas financieras disponibles, para crear estrategias de crecimiento en el mediano plazo, por ende, no tienen una dirección.

En cuanto al listado de factores ambientales o ecológicos, estos se describen a continuación:

- Necesidad de pagar tasas y contribuciones en función a las actividades comerciales que se relacione al modelo de negocios del cliente.
- Cumplimiento de normas municipales variables debido a la ciudad donde radica el negocio.

Culminado el detalle de cada punto que compone el análisis PESTAL, a continuación, se enlista y se categoriza cada uno de estos factores en función al nivel de impacto o afectación al modelo de negocios propuesto, esto ayuda a cuantificar si estos argumentos que componen en el FODA las oportunidades o amenazas son de consideración para construir posteriormente las estrategias.

Tabla 42.

Análisis PESTAL

Factor	Detalle	Nivel de impacto				
		Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy
Políticos	Necesidad de cumplimiento de leyes y reglamentos gubernamentales descritos en la legislación ecuatoriana	5				
	Cambios constantes por reformas tributarias	5				
	Incidencia en incurrir en multas y contravenciones		4			
	Variación en el porcentaje de cambios tributarios	5				
Económicos	Presupuesto limitado en contratación de talento humano financiero		4			
	Empresas con precios competitivos en asesorías	5				
	Clientes confían en competidores				2	
	No cuentan en nómina con personal capacitado					1
Sociales	Tributos variables y exigibles en función a la clase de compañía	5				
	Los administradores y directores de empresas no disponen de un conocimiento contable especializado		4			
	No existe una prioridad por la conformación de un departamento contable interno				2	
	Relevancia de tomar mejores decisiones en la empresa					1
Tecnológicos	Falta de inversión en sistemas contables				2	
	Poco uso de facturación electrónica					1
	Carencia de herramientas financieras para análisis				2	
Legales	Cambios sobre obligaciones tributarias		4			
	Relevancia de contar con reportes financieros			3		
	Cambios sobre reformas municipales	5				

Todos estos criterios serán sumados directamente al análisis FODA que posteriormente se presenta en este apartado.

Análisis PORTER

Por medio del análisis PORTER, se explica aquellos factores que afectan de manera interna al modelo de negocios, por ende, pueden cubrirse por medio de estrategias, las cuales encaminen a la obtención de un beneficio económico para la futura compañía. Este análisis se divide en aspectos:

- Entrada de nuevos competidores
- Influencia de los actuales competidores
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Productos sustitutos

En referencia a los argumentos que influyen el poder de negociación de los clientes, se tiene lo siguiente:

- Precios competitivos, con entrega a tiempo y la necesidad de especialistas en el área financiera para cubrir sus requerimientos de toma de decisiones a través de un balance.
- Atención de usuarios en horarios flexibles sea dentro o fuera de la jornada laboral.
- Mantener estados financieros a la fecha, según el tiempo que lo solicite el cliente.
- Mantener una visita constante con los clientes, para conocer su situación financiera y agregarla directamente como detalle a los balances.
- Aportar con recomendaciones para mantener el negocio a flote y con desarrollo en el mediano plazo.

Con relación a los factores que conforman el poder de negociación de los proveedores estos se describen a continuación:

- Presencia de especialistas por medio de una contratación fija o de relación de dependencia, todo esto en cumplimiento al código de trabajo.
- Coordinar espacios de trabajo con el cliente sin que represente costos de alquiler y pagos de horas extras.
- Negociar sueldos acordes al mercado, que no alteren directamente el punto de equilibrio de la empresa

En relación a la presencia de factores que pueden ocasionar la influencia de competidores actuales, se detallan los siguientes argumentos:

- Oferta de servicios con bajas tarifas de honorarios por entregar similares servicios.
- Baja calidad de asesorías, y limitación de atención por parte de los competidores, ocasiona desconfianza del cliente, que se ve replicado en todas las empresas del segmento.
- Ausencia de publicidad dirigida que beneficio a los competidores porque aún no se define un líder de mercado.

- Ausencia de contratos de exclusividad de servicios, que evita que los clientes se sientan atados con los competidores.

Los factores que se generan por la posible entrada de nuevos competidores, se los describe a continuación:

- Incursionar en honorarios con precios más competitivos.
- Colocar publicidad engañosa a través de canales de comunicación digital con beneficios inalcanzables o de fraudulento proceder.
- Especializar el servicio a determinados segmentos empresariales.
- Innovar la atención utilizando medios tecnológicos para responder requerimientos.

La presencia de servicios similares o sustitutos también puede aceptar la intensidad de compra, estos son los siguientes:

- Realizar declaraciones o análisis informales ofertados por cybers y administradores de coworking.
- Alquilar la firma de registro de contador para sub-prestar asesorías financieras.
- Prestar servicios de contadores de manera esporádica, que representa costos mínimos para la administración.

Para identificar la proporción de relevancia de cada argumento que compone el análisis PORTER elaborado, a continuación, se expone una matriz que cuantifica del 1 al 5 cada factor, siendo 1 de muy poco impacto y 5 de muy alto impacto:

Tabla 43.

Análisis Porter

Factor	Detalle	Nivel de impacto				
		Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Poder de negociación de clientes	Precios bajos y accesibles por asesorías cortas y puntuales	5				
	Necesidad de obtener requerimientos financieros a cualquier hora				2	
	Dispones de estados financieros actualizados a cualquier hora				2	
	Visitas a comercios de clientes constantes.			3		
	Elaboración de reportes personalizados sobre consultas financieras		4			
Poder de negociación de proveedores	Oferta de salarios fijos por contrato de especialistas.	5				
	Contar con capacitadores debido a cambios constantes en materia tributaria	5				
	Cubrir costos adecuados a la realidad económica del negocio		4			
	Manejar costos por alquiler de espacio de reuniones con el cliente.					1
Actuales competidores	Precios altamente competitivos	5				
	Oferta de servicios con respuesta baja y de menor calidad				2	
	Ausencia de una empresa que actúe como líder de mercado					1
	Falta de uso en contratos de exclusividad					1
Nuevos competidores	Introducción de precios por honorarios inferiores a los competidores.	5				
	Publicidad engañosa y de poca credibilidad	5				
	Oferta de asesorías para trabajos específicos		4			
	Innovación de oferta de servicios con herramientas tecnológicas			3		
Sustitutos	Segmentación de servicios por trabajos específicos	5				
	Alquiler de firmas de contadores certificados y avalados por colegios				2	
	Prestación de servicios esporádicos y sin penalidad de pago por servicios en el largo plazo		4			

Matriz FODA – factores internos y externos

En base a los argumentos presentados en el análisis PESTAL y Porter, se clasifican en factores relacionados a fortalezas y debilidades que posiblemente tiene el modelo de negocios propuesto pero que se pueden mitigar con estrategias y por otro lado, la presencia de oportunidades y amenazas, las cuales están relacionadas por temas externos que se pueden evitar o contrarrestar con mejoras en el servicio. Estos argumentos se muestran a continuación:

Las fortalezas que presenta el modelo de negocios están descritas por:

- Oferta de salarios fijos por contrato de especialistas.
- Contar con capacitadores debido a cambios constantes en materia tributaria
- Cubrir costos adecuados a la realidad económica del negocio
- Visitas a comercios de clientes constantes.

Las debilidades que presenta el modelo de negocios están descritas por:

- Precios altamente competitivos
- Necesidad de obtener requerimientos financieros a cualquier hora
- Elaboración de reportes personalizados sobre consultas financieras
- Falta de uso en contratos de exclusividad
- Innovación de oferta de servicios con herramientas tecnológicas

Las Oportunidades que puede acceder el modelo de negocios se compone de:

- Necesidad de cumplimiento de leyes y reglamentos gubernamentales descritos en la legislación ecuatoriana
- Presupuesto limitado en contratación de talento humano financiero
- No cuentan en nómina con personal capacitado
- Los administradores y directores de empresas no disponen de un conocimiento contable especializado
- Falta de inversión en sistemas contables
- Poco uso de facturación electrónica
- Carencia de herramientas financieras para análisis
- Relevancia de tomar mejores decisiones en la empresa

Finalmente, las amenazas que muestra el modelo de negocios, se describen por:

- Empresas con precios competitivos en asesorías

- Clientes confían en competidores
- No existe una prioridad por la conformación de un departamento contable interno
- Tributos variables y exigibles en función a la clase de compañía
- Cambios sobre reformas municipales

La calificación que se atribuye desde el análisis PESTAL y Porter, se muestra a continuación en la presentación de la matriz de factores internos y externos.

Tabla 44.

Matriz de factores internos y externos

Fortalezas	Factor influyente	Oportunidades	Factor influyente
Oferta de salarios fijos por contrato de especialistas.	5	Necesidad de cumplimiento de leyes y reglamentos gubernamentales descritos en la legislación ecuatoriana	5
Contar con capacitadores debido a cambios constantes en materia tributaria	5	Presupuesto limitado en contratación de talento humano financiero	4
Cubrir costos adecuados a la realidad económica del negocio	1	No cuentan en nómina con personal capacitado	1
Visitas a comercios de clientes constantes.	3	Los administradores y directores de empresas no disponen de un conocimiento contable especializado	4
		Falta de inversión en sistemas contables	2
		Poco uso de facturación electrónica	1
		Carencia de herramientas financieras para análisis	2
		Relevancia de tomar mejores decisiones en la empresa	1
Debilidades		Amenazas	
Precios altamente competitivos	5	Empresas con precios competitivos en asesorías	5
Necesidad de obtener requerimientos financieros a cualquier hora	2	Clientes confían en competidores	2
Elaboración de reportes personalizados sobre consultas financieras	4	No existe una prioridad por la conformación de un departamento contable interno	2

Falta de uso en contratos de exclusividad	1	Tributos variables y exigibles en función a la clase de compañía	5
Innovación de oferta de servicios con herramientas tecnológicas	3	Cambios sobre reformas municipales	5
Promedio	3,22	Promedio	3

Matriz McKinsey

La calificación de cada argumento se toma como cálculo del promedio entre su contraparte negativa, es decir los puntos de referencia del por qué el modelo de negocios podría tener fortalezas y cómo afectan las debilidades, por otro cuadrante, se tiene los factores externos como son las oportunidades y debilidades con la misma metodología que los factores internos.

Esto permite elaborar la matriz de McKinsey a fin de definir si las estrategias son conservadoras, agresivas, defensivas y competitivas; esta matriz se la presenta a continuación:

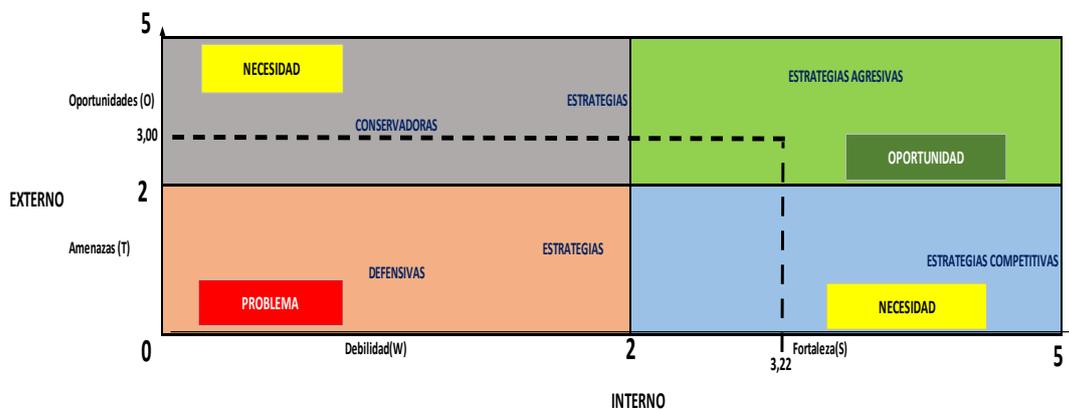


Figura 14. Matriz de evaluación de factores internos y externos

En cuanto a la matriz de factores internos y externos, el cuadrante se cruza en las oportunidades y fortalezas, es decir, es necesario que el modelo de negocios emplee una estrategia agresiva que contenga tanto los argumentos de fortaleza en la operatividad del negocio como en aprovechar las necesidades insatisfechas que dejan de lado los actuales competidores. Esto permite realizar la siguiente matriz FODA, con una sugerencia de las estrategias en aplicar

Tabla 45.

Análisis DAFO

DAFO	Debilidades	Fortalezas
Oportunidades	Estrategias conservadoras	<p>Estrategias agresivas</p> <p>1) Contratar personal especializado en temas contable, tributarios y financieros a fin que puedan advertir al cliente sobre multas e intereses.</p> <p>2) Adquirir una plataforma tecnológica que mejore la comunicación entre los clientes y los especialistas, a fin que se los mismos generen solicitudes a tiempo.</p> <p>3) Categorizar a los clientes en función del presupuesto que dispongan en asesorías, a fin de brindar mayor flexibilidad en reuniones programadas.</p> <p>4) Proponer alianzas con empresas que manejen software contable, a fin de convertirse en un canal de comunicación y ventas para futuros clientes.</p>
Amenazas	Estrategias defensivas	Estrategias competitivas

Perfil del consumidor.

De acuerdo a las necesidades insatisfechas presentadas en el estudio de mercado, se puede determinar o clasificar al consumidor en función al tipo de requerimientos que tiene en su empresa, es decir aquellas falencias que el mismo considera que están fallando en sus decisiones finales a modo de balance general, estos se los detalla a continuación:

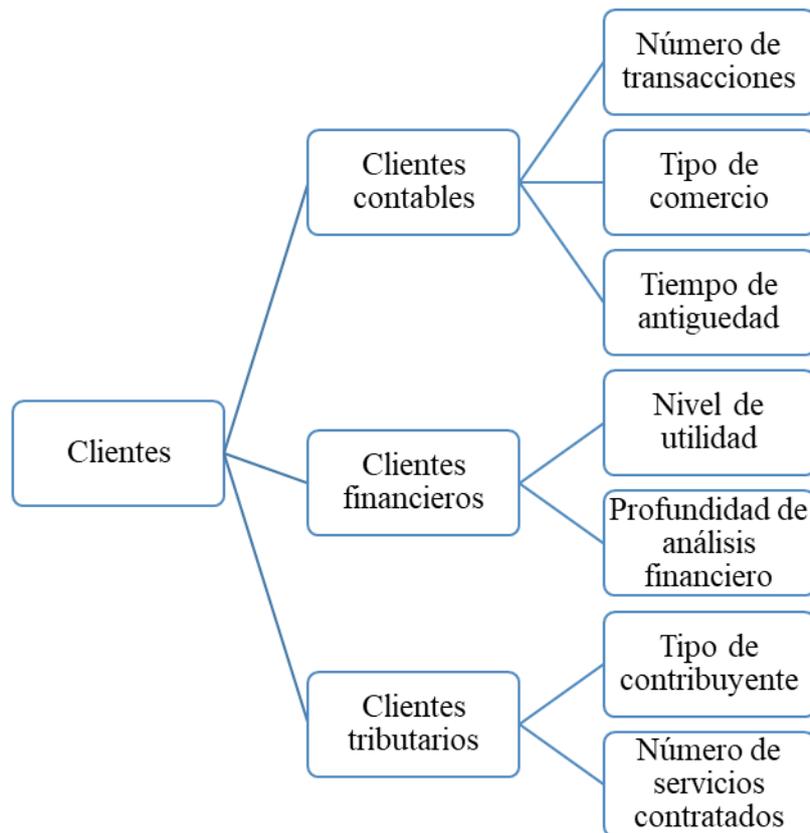


Figura 15. Clasificación de clientes en función a sus requerimientos.

En referencia a la figura 12, se observa que, los clientes potenciales que visiten a la futura empresa o modelo de negocios propuesto puede ser de tres tipos, uno contable, otro financiero y uno tributario, sin embargo, a pesar que el mismo requiera especialidades diferentes, todas ellas desembocan en la necesidad de un costo beneficio, es decir, aquellas ganancias que se espera obtener por la inversión en el pago de honorarios del especialista, como de aquellos costos en multas o excesos que podría tener la empresa sino contara con este tipo de servicio.

A continuación, se detalla las características de los clientes según la intensidad del número de transacciones y requerimientos de asesorías en su sitio de trabajo.

Clientes categoría A

Son aquellas empresas que tengan como necesidad, la adquisición de los tres servicios, es decir requieran asesores contables, financieros y tributarios, en cuanto a su intensidad de facturación, estos pueden superar los 2000 dólares diarios, además de solicitar un personal de la empresa de planta, para encargarse del ingreso exclusivo de la facturación.

Clientes categoría B

Son aquellas empresas que contraten al menos dos servicios descritos anteriormente, su facturación sea mínima de 1000 dólares diarios y se encuentren categorizados según la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros dentro de la categoría micro y mediana empresa.

Cientes categoría C

Son aquellas empresas que solo tienen un servicio contratado por la empresa, es decir no cumplen los requerimientos A y B, por ello el tiempo que se incursiona o se destina a los especialistas es muy limitado, sin embargo, se debe atacar con publicidad agresiva a fin que se motive a incrementar el nivel de servicio de facturación mensual.

Comúnmente, las empresas al momento de tener nuevos clientes, se fijan estrategias con la finalidad de atraer más usuarios, sin embargo, dejan de lado el trabajo realizado con los usuarios que ya tienen contrato, siendo éstos, aquellos que pueden ser susceptibles a dejar contratos iniciados los primeros meses de la asesoría, por ello, se recomienda que el marketing agresivo, sea dirigido tanto para clientes nuevos, como aquellos que recién inician con la empresa, pero basándose en descuentos y compensaciones por mantenerse fidelizado, a continuación se exponen algunos beneficios sobre los cuales podrían ser aplicados, una vez que se cuente con un listo de clientes potenciales y que se observe un desarrollo financiero de sus modelos a corto plazo.

Tabla 46.

Estrategias de fidelización a mediano plazo de clientes por categorías

Tipos de clientes	Estrategias en función a la fidelización
Categoría A	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un descuento del 15% por aquellos clientes que suban de categoría por un lapso de seis meses y cuando el cliente se comprometa con la renovación mensual del servicio. - Incluir los servicios personalizados de un asesor financiero para cada cliente, de manera que las solicitudes sean atendidas de manera inmediata. - Proponer sesiones de consultas gratuitas sin recargo alguno, esto posibilita que el cliente no tenga barreras de entrada para el servicio.
Categoría B	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un descuento del 5% en el total de la facturación, sobre aquellos negocios que suban de la categoría C, siempre y cuando firmen un contrato de confidencialidad. - Disponer de un grupo de asesores de manera semipresencial, es decir que asistan a las instalaciones del cliente dos veces a la semana. - En caso de incurrir en una asesoría más profunda y fuera de los parámetros del contrato o para nuevos negocios, se procede a facturar el cobro de \$ 25,00 por hora.
Categoría C	<ul style="list-style-type: none"> - Para motivar la toma del servicio, se sugiere entregar un servicio gratuito a los clientes, a fin que lo contraten en lo posterior, sin embargo, por temas de costos, esto se permitiría una vez en el mes. -Flexibilizar en costos las entregas de reportes financieros sin recargo en la facturación.

Mensaje a transmitir.

Como punto primordial del plan de marketing es necesario establecer el mensaje que se desea transmitir al público objetivo, considerando la segmentación anterior. Para ello se ha planteado el siguiente:

“Resolvemos tus problemas empresariales en un solo clic”

Estrategias de marketing.

Se propone la ejecución de estrategias de marketing proactivas y reactivas, con la finalidad de exponer a la marca en el público objetivo. Para ello, las activaciones en el sitio son indispensables, visitas personalizadas a negocios que se convierten en potenciales clientes con la entrega de información relacionada con los servicios. De la misma manera el uso de medios digitales y tradicionales para llegar masivamente al mercado.

Estrategia 1. Imagen corporativa.

La imagen corporativa es clave para posicionar el negocio, así se ha desarrollado el siguiente logo para Integra. Los colores seleccionados se orientan a la prestación de servicios, el azul le da sobriedad a la línea gráfica, como se muestra la siguiente figura:



Figura 16. Logo de la empresa

Con la finalidad de que la empresa tenga un toque más corporativo, se utilizará el logo para la papelería, así como para los artículos de merchandising:



Figura 17. Logo de la empresa aplicada a la papelería

La línea gráfica deberá ser aplicada también las redes sociales y sitio web de la empresa, manejadas por un experto en Social Media y diseño gráfico contratado vía nómina.

Estrategia 2. Plataforma tecnológica.

Uno de los puntos a considerar por los clientes, es la disponibilidad de la empresa para atender los requerimientos a todo momento de la jornada laboral, sin que la presencia del asesor especializado sea relevante para tomar nota o dar una atención personalizada, por ello es necesario mantener un canal digital siempre abierto a recibir tales requerimientos.

La colocación de un sitio web, cubre uno de los canales menos empleados por los competidores, porque de acuerdo a la observación a las demás empresas en el mercado, la atención es vía telefónica. Para proceder con la elaboración de un sitio web, es relevante la contratación de un diseñador gráfico, de manera que se muestre de manera total, todos los beneficios que enmarca para el cliente la contratación del servicio.

A continuación, se muestra un esquema del sitio web de la empresa, que puede servir como guía o bosquejo para presentar una imagen corporativa en el mercado.



Figura 18. Sitio web de la empresa

Según lo observado en la figura 15, se muestran cuatro pestañas, el inicio donde se muestra un resumen de todo el carácter informativo de la empresa, en la pestaña nosotros una breve descripción de la empresa, así como sus valores corporativos, siguiendo con el detalle de los servicios y finalmente el contacto, describiendo un pequeño formulario y número de contacto a los cuales puede acudir el cliente.

Estrategia 3. Atención al cliente

Uno de los problemas que se debe cubrir es la cantidad de requerimientos que se reciben a diario por parte de los clientes, del mismo modo asegurar que los procesos de elaboración de informes financieros tampoco se paraliquen porque existen fechas de entregas para exponer los datos e informes a los clientes, por lo tanto, una estrategia

enfocada a la atención al cliente y la propuesta del manejo de una herramienta tecnológica, puede asegurar con ello, que todos los problemas se encuentre cubiertos.

En la actual pandemia por COVID 19, el trato presencial con el cliente, ha sido un total impedimento, porque se debe garantizar una bioseguridad, sin embargo, para evitar el grado de aceptación del cliente hacia un rotundo no en la reunión o que desista en cuanto al servicio, la entrega de los informes será bajo el esquema de entrega digital y reuniones por plataformas como zoom, Skype o meet, tal como se lo muestra en el siguiente esquema:

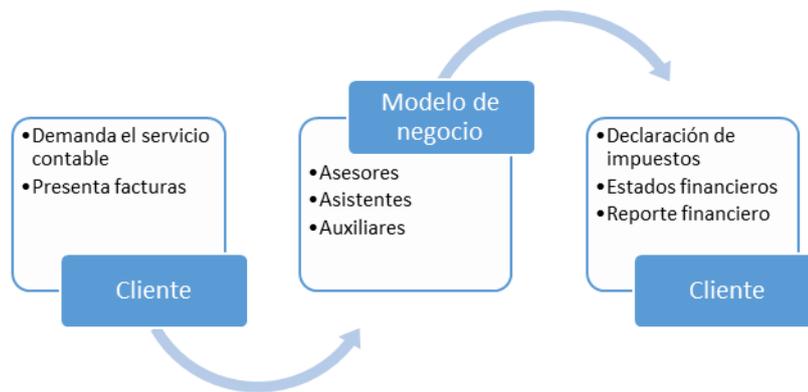


Figura 19. Propuesta de flujo de servicio

En relación al flujo del servicio, éste comienza con las demandas del cliente por el servicio, presentando un respaldo de operaciones a través de las facturas, posteriormente el modelo de negocio actúa con la representación de un asesor, que busque directamente el contacto con el cliente, consecuentemente pasa a ser procesado por los asistentes en cuanto al procesamiento de la información y la visita de auxiliares en caso que existan datos que evitan que se completen los informes, finalmente el cliente recibe los resultados en función al tipo de servicio que contrata, sea este financiero, contable o tributario.

Estrategia 4. Oferta de software contable y estados financieros en línea.

La necesidad de un software contable como oferta complementaria para el servicio de los clientes, se presenta como una propuesta innovadora y encaminada a la globalización con referencia a la mejora de las técnicas de comunicación. La disponibilidad de la información en una plataforma tecnológica asegura que el cliente siempre tenga a la mano los reportes financieros, evitando el uso del papel o sujeto a pérdidas en cualquier momento.

En el mercado existen software contable que garantizan una fluidez en el registro de las transacciones, garantizando que se vayan alimentando los reportes económicos mientras se ingresan cada motivo de facturación; para cubrir esta necesidad se puso en contacto con la empresa Contífico, que tiene años en el mercado del servicio y que mediante los comentarios de sus clientes, representa confiabilidad y un aliado estratégico al momento de presentar información financiera, en base a su listado de productos, se presentan a continuación los siguientes planes:

CARACTERÍSTICAS	EASY	SERVICIOS	PRODUCTOS	PUNTO DE VENTA	PUNTO DE VENTA + EQUIPO
USUARIOS (PAGO CON DÉBITO BANCARIO)	5 USUARIOS	5 USUARIOS	5 USUARIOS	5 USUARIOS	5 USUARIOS
NÓMINA (PAGO CON DÉBITO BANCARIO)		HASTA 10 EMPLEADOS	HASTA 10 EMPLEADOS	HASTA 10 EMPLEADOS	HASTA 10 EMPLEADOS
SOPORTE TÉCNICO (LUNES A DOMINGO)		✓	✓	✓	✓
FACTURACIÓN	✓	✓	✓	✓	✓
CONTABILIDAD	✓	✓	✓	✓	✓
BANCOS	✓	✓	✓	✓	✓
INVENTARIO			✓	✓	✓
GUÍAS DE REMISIÓN			✓	✓	✓
PUNTO DE VENTA				✓	✓
LIQUIDACIONES TARJETAS DE CRÉDITO				✓	✓
LOG DE ACTIVIDADES	✓	✓	✓	✓	✓
REPORTES FINANCIEROS	✓	✓	✓	✓	✓
REPORTES DE VENTAS	✓	✓	✓	✓	✓
REPORTES DE GESTIÓN	✓	✓	✓	✓	✓
REPORTES DEL SRI	✓	✓	✓	✓	✓

Figura 20. Servicios de software contable Contífico.

Nota. Proforma presupuestaria Contífico

Con la adición de esta plataforma a los servicios del presente plan de negocios, además de disponer de un informe económico al día, se puede proveer de una facturación electrónica de manera que el establecimiento pueda incurrir en documentos digitales al alcance del cliente.

Planes de comunicación

Se aplicarán la comunicación de la siguiente manera:

A través de marketing de captación, enviando a los vendedores y en ciertos casos asesores para ofrecerles los diferentes paquetes disponibles para despejar cualquier duda relacionada al servicio, conocer sus problemáticas y brindarle soluciones a fin de cerrar contratos en el territorio.

Por medio del marketing relacional, fidelizando a los clientes después de un año de servicios corridos, puede ser con la entrega de artículos de merchandising, descuentos especiales o rebajas en el precio del servicio por referidos.

Haciendo uso del marketing viral con la difusión de información en medios digitales, tales como videos en YouTube, memes en Facebook, Twitter e Instagram e información relacionada con los servicios que capte la atención de los usuarios. También se podrían ubicar post promocionados de tips sobre finanzas para emprendedores, entre otros temas interesantes.

El marketing experiencial con la creación de una comunidad que comparta sus experiencias positivas al tomar los servicios de la empresa.

Marketing gratuito, generando publirreportajes sobre el servicio en medios de comunicación masivos como periódicos, revistas, etc.

Medios a utilizar.

Los medios de comunicación a utilizar serán:

- Medios ATL (tradicionales): Entrevistas radiales, televisivas e impresas.
- Medios BTL (no tradicionales): Medios digitales.

Acciones de comunicación.

Las acciones de comunicación serán:

- Establecer relaciones públicas a través de entrevistas y reportajes sobre la importancia de mantener las finanzas saludables en las MIPYMES.
- Diseñar un sitio web que deberá permanecer actualizando constantemente de acuerdo a los parámetros que tiene el buscador (palabras claves, contenidos indexados, etc)
- Creación de cuenta en Mailchimp para el envío de correos masivos con información sobre el servicio.
- Creación de redes sociales empresariales.

Herramientas de comunicación.

Se aplicará:

- Buzoneo: Se entregarán carpetas con carta de presentación formal en cada uno de los negocios, además de volantes sobre el servicio.
- Marketing de guerrilla: Se instalará una isla de información en centros comerciales, rotándola de norte a sur.
- Telemarketing: Se realizará una base de datos con información de la Cámaras de Comercio de Guayaquil para ofrecer el servicio a través de llamadas telefónicas.
- Marketing móvil: El sitio web tendrá un chat interactivo para que los usuarios puedan solventar todas sus inquietudes 24/7.

En los canales digitales se hará uso de:

- Google Adwords, para anuncios publicitarios.
- Facebook, para post y videos promocionados
- Twitter, para uso de influencers como medio de difusión.

En los canales tradicionales:

- Instalación de isla en Ferias Empresariales.
- Reportajes y entrevistas en medios de comunicación tradicional.



Figura 21. Instagram

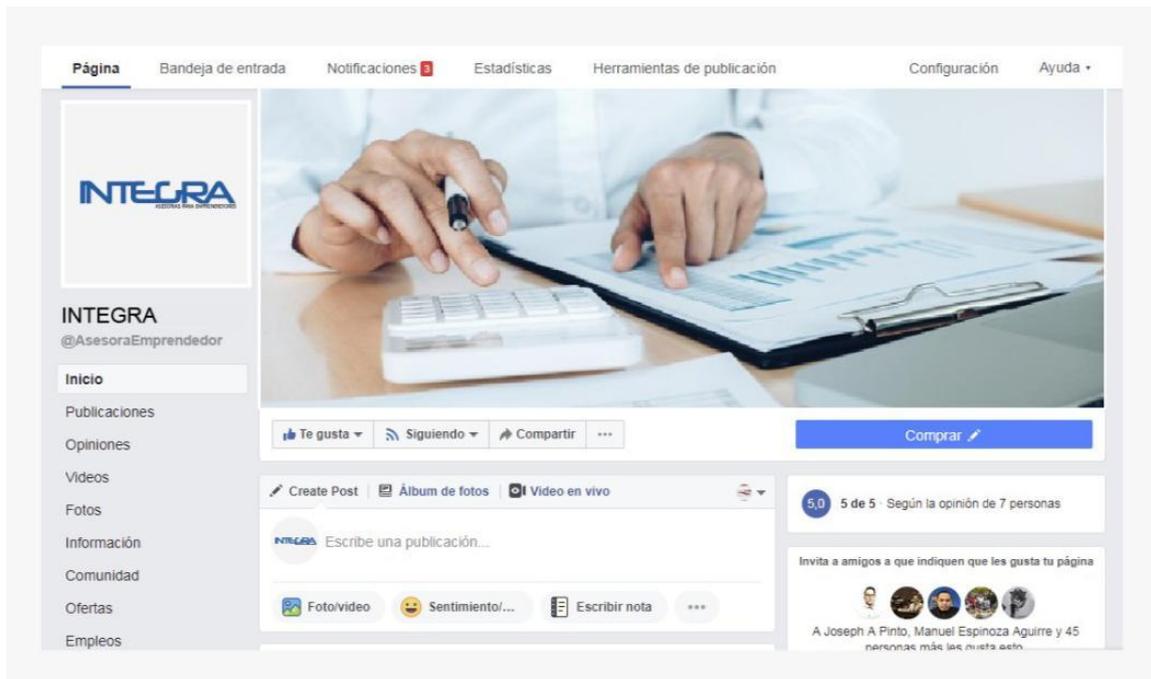


Figura 22. Facebook

Presupuesto del plan de marketing.

El presupuesto de marketing manejado será de acuerdo al siguiente presupuesto y plan de acción que se presenta en el anexo 3.

Estudio financiero

En el presente apartado de estudio financiero, se describen aquellos recursos que necesita el modelo de negocios para su puesta en marcha y garantizar a través de una proyección de ventas, un punto de equilibrio que cubra costos y gastos, adicionando un margen de utilidad aceptable para los inversionistas. Se inicia el estudio financiero con la presentación de los recursos necesarios para la cobertura de gastos corrientes o que se deben generar independientemente de las ventas:

Capital de trabajo

El capital de trabajo se compone de aquellos recursos que se deben cancelar por mantener la operatividad del negocio, sin que las ventas sean un componente principal para su ejecución, normalmente lo constituyen aquellos recursos clasificados como costos fijos o permanentes en la empresa, por ende, el administrador tiene la tarea de obtener una forma de financiamiento previa, a fin de evitar que el negocio colapse los primeros tres meses de operatividad.

- El primer componente lo constituye el alquiler de la oficina donde permanecen los operativos y los recursos para atender a los clientes. Según la cotización realizada a Panal Coworking, una oficina adecuada a las necesidades del negocio está valorada en \$ 500.00 dólares.
- El segundo componente se representa como el gasto de nómina, por concepto de remuneraciones al personal más beneficios sociales, según los datos del estudio técnico estos se valoran en \$ 25.933 mensuales
- Finalmente, los gastos de constitución, que representan los valores para legalizar el negocio, es decir que tenga su propia personería jurídica, permiso para prestar servicios y el respectivo pago de impuestos, estos valores se enlistan a continuación:
 - Constitución de la empresa = USD \$ 220.00 (Escritura Pública, al constituir la empresa mediante www.supercias.gob.ec)
 - Tasa de Habilitación y Control = USD \$ 40.00 (para locales de hasta 30 mts cuadrados)
 - Patente [SRI] = USD \$ 10.00 (va de acuerdo al capital suscrito de la empresa (1%), en el caso de \$800.00 el mínimo a pagar es USD \$ 10.00)
 - Patente [Municipio de GYE] = USD \$ 10.00 (va de acuerdo al capital suscrito de la empresa (1%), en el caso de \$800.00 el mínimo a pagar es USD \$ 10.00)
 - 1.5 x 1000 a la Universidad de Guayaquil = USD \$ 5.00 (va de acuerdo al capital suscrito de la empresa)
 - Permiso del Benemérito Cuerpo de Bomberos = USD \$ 100.00 (desde USD \$ 100.00 para actividades de servicios profesionales depende de la ubicación del negocio [edificio, casa, condominio]).

El total de rubro de gastos de constitución se contabiliza en: \$ 385.00 dólares, por lo tanto, el rubro por capital de trabajo se lo presenta a continuación:

Tabla 47.
Capital de trabajo

Rubros	Presupuesto	Meses de respaldo	Valor contingente
Alquiler de oficina	\$ 500,00	3	\$ 1.500,00
Presupuesto de nómina	\$ 17.935,03	3	\$ 53.805,10
Gastos de constitución	\$ 385,00	1	\$ 385,00
Capital de trabajo			\$ 55.690,10

De acuerdo al detalle de la tabla 43 que muestra el capital de trabajo para la empresa, garantizando un tiempo de tres meses hasta alcanzar su equilibrio, los valores a disponer de respaldo ascienden a \$ 55.690,10; dependiendo de la gestión del director o emprendedor del proyecto, este valor puede reducirse a un mes o dos meses, como considere pertinente el alcance de un nivel de ventas al monto de costos y gastos. Se coloca un mes de gastos de constitución porque estos valores los cobran una sola vez por parte de las entidades gubernamentales.

Capital operativo

El capital operativo representa los activos fijos como equipos y muebles de oficina que ayudan a realizar las actividades propias del negocio, estos fueron descritos en el estudio técnico y requieren de una forma de financiamiento para que estén listos antes de que comience el negocio. En función a los nuevos requerimientos de las estrategias y la necesidad de atención al cliente, se suman los siguientes elementos:

Tabla 48.
Capital operativo

Rubros	Cantidad	Precio unitario	Presupuesto total
Equipo de computación			\$ 22.800,00
Computadores			\$ 17.000,00
Gerente General	1	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
Jefe de operaciones	1	\$ 900,00	\$ 900,00
Asistentes Sénior	5	\$ 700,00	\$ 3.500,00
Asistentes junior	5	\$ 700,00	\$ 3.500,00
Jefe de Marketing y Ventas	1	\$ 900,00	\$ 900,00
Community Manager	1	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
Asistente de Servicio al Cliente	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Asesores especialistas	5	\$ 700,00	\$ 3.500,00
Jefe Administrativo	1	\$ 900,00	\$ 900,00
Asistente Administrativo	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Impresora			\$ 1.800,00
Área administrativa	1	\$ 450,00	\$ 450,00

Área marketing y ventas	1	\$	450,00	\$	450,00
Área operaciones	1	\$	450,00	\$	450,00
Área gerente general	1	\$	450,00	\$	450,00
Comunicaciones - equipo celular				\$	4.000,00
Jefe de operaciones	1	\$	250,00	\$	250,00
Asistentes Sénior	5	\$	250,00	\$	1.250,00
Asistentes junior	5	\$	250,00	\$	1.250,00
Asesores especialistas	5	\$	250,00	\$	1.250,00

La totalidad del capital operativo asciende a \$22.800,00 dólares los cuales se suman al capital de trabajo y juntos se convierten en la inversión total del proyecto:

Inversión total = Capital de trabajo + capital operativo

Inversión total = \$55.690,10 + \$22.800,00

Inversión total = \$78.490,10

Financiamiento

Las fuentes de financiamiento para contar con el respaldo del capital de trabajo y la adquisición de capital operativo será mixta, donde \$ 30.000 serán por capital propio y la diferencia bajo un crédito en el Banco del Pacífico bajo las siguientes condiciones:

Capital propio	\$30.000,00	
Monto del préstamo	\$48.490,10	
Tasa de interés (productivo PYMES)	11,83%	https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm
Plazo	60	meses
Capitalizaciones	12	
Forma de amortización	francesa	
Periodos de pago	Mensual	
Pago mensual	\$1.074,47	

Esto da como resultado la siguiente tabla de amortización:

Tabla 49.
Tabla de amortización

Periodo	Monto	Pago mensual	Interés	Amortización
0	\$48.490,10			
1	\$47.893,66	\$1.074,47	\$478,03	\$596,44
2	\$47.291,33	\$1.074,47	\$472,15	\$602,32
3	\$46.683,07	\$1.074,47	\$466,21	\$608,26
4	\$46.068,82	\$1.074,47	\$460,22	\$614,26
5	\$45.448,50	\$1.074,47	\$454,16	\$620,31
6	\$44.822,08	\$1.074,47	\$448,05	\$626,43
7	\$44.189,47	\$1.074,47	\$441,87	\$632,60
8	\$43.550,63	\$1.074,47	\$435,63	\$638,84
9	\$42.905,49	\$1.074,47	\$429,34	\$645,14
10	\$42.254,00	\$1.074,47	\$422,98	\$651,50
11	\$41.596,08	\$1.074,47	\$416,55	\$657,92
12	\$40.931,67	\$1.074,47	\$410,07	\$664,41
13	\$40.260,71	\$1.074,47	\$403,52	\$670,96
14	\$39.583,14	\$1.074,47	\$396,90	\$677,57
15	\$38.898,89	\$1.074,47	\$390,22	\$684,25
16	\$38.207,89	\$1.074,47	\$383,48	\$691,00
17	\$37.510,09	\$1.074,47	\$376,67	\$697,81
18	\$36.805,40	\$1.074,47	\$369,79	\$704,69
19	\$36.093,76	\$1.074,47	\$362,84	\$711,63
20	\$35.375,11	\$1.074,47	\$355,82	\$718,65
21	\$34.649,38	\$1.074,47	\$348,74	\$725,73
22	\$33.916,49	\$1.074,47	\$341,59	\$732,89
23	\$33.176,38	\$1.074,47	\$334,36	\$740,11
24	\$32.428,96	\$1.074,47	\$327,06	\$747,41
25	\$31.674,19	\$1.074,47	\$319,70	\$754,78
26	\$30.911,97	\$1.074,47	\$312,25	\$762,22
27	\$30.142,23	\$1.074,47	\$304,74	\$769,73
28	\$29.364,91	\$1.074,47	\$297,15	\$777,32
29	\$28.579,92	\$1.074,47	\$289,49	\$784,99
30	\$27.787,20	\$1.074,47	\$281,75	\$792,72
31	\$26.986,66	\$1.074,47	\$273,94	\$800,54
32	\$26.178,23	\$1.074,47	\$266,04	\$808,43
33	\$25.361,83	\$1.074,47	\$258,07	\$816,40
34	\$24.537,38	\$1.074,47	\$250,03	\$824,45
35	\$23.704,80	\$1.074,47	\$241,90	\$832,58
36	\$22.864,02	\$1.074,47	\$233,69	\$840,78
37	\$22.014,95	\$1.074,47	\$225,40	\$849,07
38	\$21.157,50	\$1.074,47	\$217,03	\$857,44
39	\$20.291,60	\$1.074,47	\$208,58	\$865,90

40	\$19.417,17	\$1.074,47	\$200,04	\$874,43
41	\$18.534,12	\$1.074,47	\$191,42	\$883,05
42	\$17.642,36	\$1.074,47	\$182,72	\$891,76
43	\$16.741,81	\$1.074,47	\$173,92	\$900,55
44	\$15.832,38	\$1.074,47	\$165,05	\$909,43
45	\$14.913,99	\$1.074,47	\$156,08	\$918,39
46	\$13.986,54	\$1.074,47	\$147,03	\$927,45
47	\$13.049,95	\$1.074,47	\$137,88	\$936,59
48	\$12.104,13	\$1.074,47	\$128,65	\$945,82
49	\$11.148,98	\$1.074,47	\$119,33	\$955,15
50	\$10.184,41	\$1.074,47	\$109,91	\$964,56
51	\$9.210,34	\$1.074,47	\$100,40	\$974,07
52	\$8.226,66	\$1.074,47	\$90,80	\$983,68
53	\$7.233,29	\$1.074,47	\$81,10	\$993,37
54	\$6.230,12	\$1.074,47	\$71,31	\$1.003,17
55	\$5.217,07	\$1.074,47	\$61,42	\$1.013,06
56	\$4.194,03	\$1.074,47	\$51,43	\$1.023,04
57	\$3.160,90	\$1.074,47	\$41,35	\$1.033,13
58	\$2.117,58	\$1.074,47	\$31,16	\$1.043,31
59	\$1.063,99	\$1.074,47	\$20,88	\$1.053,60
60	\$-0,00	\$1.074,47	\$10,49	\$1.063,99

Efectivamente, la cancelación mensual de \$1.074,47 bajo el esquema de cálculo francesa, dando como resultado la culminación del crédito en un lapso de 60 meses.

Proyección de ingresos.

En base a los datos obtenidos del cálculo de demanda potencial, sin emplear estrategias agresivas quedó en 446 empresas, por ende, es el número del cual quizás no podrá superar en número de contratos con los clientes en los primeros años, por la falta de antecedentes, experiencia y credibilidad que se hace acreedora la empresa por ser nueva en el mercado. Esta cifra debe compararse con la productividad que posiblemente tiene cada asistente, auxiliar y asesor contratado, esto en relación a la cantidad de profesionales descritos en el organigrama presentado en el estudio organizacional.

Tabla 50.
Capacidad operativa del personal

Personal operativo	Cantidad	Carga laboral en atenciones diarias	Días laborables	Atenciones en el mes
Asistentes Sénior	5	20	20	2000
Asistentes junior	5	20	20	3000
Jefe Administrativo	5	20	20	1000
Total	15			

Se proyecta que, la capacidad del personal para trabajar sea de 20 atenciones diarias, con un máximo de 20 días laborables en el mes, esto da como resultado un esquema de trabajo en equipo de 2000 atenciones entre cada grupo de trabajo, límite de la capacidad instalada del proyecto. Tal como se estableció, la clasificación de clientes va de Tipo A aquellos que contratan los tres servicios, Tipo B clientes con dos servicios y Tipo C con un servicio, estos datos son comparados con las atenciones en el mes de la capacidad operativa con el número limitado de requerimientos de cada tipo de cliente, tal como se lo muestra a continuación:

Tabla 51.
Capacidad operativa de atención para clientes

Tipo de cliente	Atenciones diarias	Participación	Capacidad operativa	Número de clientes
Cliente A	10	100	1000	10
Cliente B	7	60	2000	33
Cliente C	3	20	1000	50
	20			93

Se argumenta que el número de clientes máximo que pueden atenderse en el modelo de negocios es de 93 atenciones mensuales, por lo tanto, quiere decir que, en comparación a la demanda potencial se está aprovechando el 11.21% del total del mercado sin que se ataque a la competencia. Para proyectar el valor, se procede a determinar el precio de cada consultoría en función a los tres servicios ofertados y en función al tipo de cliente, por ende:

- Clientes de tipo A = \$ 600,00 por asesoría ofertada

- Clientes de tipo B = \$ 320,00 por asesoría ofertada
- Clientes de tipo C = \$ 170,00 por asesoría ofertada

Proyectando estos valores de manera mensual y anual quedan de la siguiente manera:

Tabla 52.
Proyección de ingresos primer año

Tipo de cliente	Precio	Número de clientes	Ventas mensuales	Ventas anuales
Cliente A	\$ 600,00	10	\$ 6.000,00	\$ 72.000,00
Cliente B	\$ 320,00	33	\$ 10.666,67	\$128.000,00
Cliente C	\$ 170,00	50	\$ 8.500,00	\$102.000,00
				\$302.000,00

Tabla 53.
Proyección de ingresos segundo año

Tipo de cliente	Precio	Número de clientes	Ventas mensuales	Ventas anuales
Cliente A	\$ 615,52	10	\$ 6.155,19	\$ 73.862,23
Cliente B	\$ 328,28	33	\$ 10.942,55	\$131.310,63
Cliente C	\$ 174,40	50	\$ 8.719,85	\$104.638,16
				\$309.811,01

Tabla 54.
Proyección de ingresos tercer año

Tipo de cliente	Precio	Número de clientes	Ventas mensuales	Ventas anuales
Cliente A	\$ 631,44	10	\$ 6.314,39	\$ 75.772,62
Cliente B	\$ 336,77	33	\$ 11.225,57	\$134.706,88
Cliente C	\$ 178,91	50	\$ 8.945,38	\$107.344,55
				\$317.824,05

Tabla 55.
Proyección de ingresos cuarto año

Tipo de cliente	Precio	Número de clientes	Ventas mensuales	Ventas anuales
Cliente A	\$ 647,77	10	\$ 6.477,70	\$ 77.732,43
Cliente B	\$ 345,48	33	\$ 11.515,92	\$138.190,98
Cliente C	\$ 183,53	50	\$ 9.176,74	\$110.120,94
				\$326.044,35

Tabla 56.
Proyección de ingresos quinto año

Tipo de cliente	Precio	Número de clientes	Ventas mensuales	Ventas anuales
Cliente A	\$ 664,52	10	\$ 6.645,24	\$ 79.742,92
Cliente B	\$ 354,41	33	\$ 11.813,77	\$141.765,19
Cliente C	\$ 188,28	50	\$ 9.414,09	\$112.969,14
				\$334.477,25

Como se observa en cada año la variación de ventas presupuestadas se debe exclusivamente al agregado de la tasa de inflación del 2.59% para el año 2021, resultado promedio de tomar como referencia de 14 años atrás según el Banco Central del Ecuador; los resultados de los ingresos se tomarán como referencia para la proyección de estados financieros.

Proyección de gastos.

Por ahora se ha establecido el gasto de nómina, gastos de marketing, gastos de alquiler gastos legales y municipales, sin embargo, para que el modelo de negocios funcione entre los cuales se destaca: suministros de oficina, software contable por parte de Contífico y otros gastos por representación y transporte de los operarios en cuanto a la visita a las instalaciones a cada uno de los posibles clientes.

Se resalta que los gastos operativos aumentan conforme a la tasa de inflación igual que los ingresos, a excepción de la depreciación de activos fijos que se mantiene fija por su cálculo de gasto lineal.

Tabla 57.
Gastos operativos proyectados a cinco años

Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto de nómina	\$215.220,40	\$234.716,24	\$240.559,41	\$246.553,70	\$252.703,03
Gastos de marketing	\$ 7.600,00	\$ 7.796,57	\$ 7.998,22	\$ 8.205,09	\$ 8.417,31
Gastos de alquiler de oficina	\$ 7.200,00	\$ 7.386,22	\$ 7.577,26	\$ 7.773,24	\$ 7.974,29
Gastos legales y permisos municipales	\$ 140,00	\$ 143,62	\$ 147,34	\$ 151,15	\$ 155,06
Gastos de suministros de oficina	\$ 2.400,00	\$ 2.462,07	\$ 2.525,75	\$ 2.591,08	\$ 2.658,10
Gastos por software contable	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00
Otros gastos	\$ 3.600,00	\$ 3.693,11	\$ 3.788,63	\$ 3.886,62	\$ 3.987,15
Depreciación de activos fijos	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00

Estos datos formarán parte de la estructura del estado de resultados que se muestra en el siguiente apartado.

Estado de Resultados.

Por medio del estado de resultados proyectado, se cuantifica el nivel de beneficio neto a obtener por los siguientes cinco años, deduciendo de las ventas proyectadas los rubros por gastos operativos, gastos financieros, participación de trabajadores e impuesto a la renta. Cabe destacar que a partir de estos datos se presentan los rubros que compone el flujo de caja proyectado, reporte previo para la evaluación financiera de la propuesta de plan de negocios.

Tabla 58.
Estado de resultado proyectado

Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas operativas	\$302.000,00	\$309.811,01	\$317.824,05	\$326.044,35	\$334.477,25
Gastos operativos	\$253.360,40	\$273.397,84	\$279.796,61	\$286.360,88	\$293.094,93
Gasto de nómina	\$215.220,40	\$234.716,24	\$240.559,41	\$246.553,70	\$252.703,03
Gastos de marketing	\$ 7.600,00	\$ 7.796,57	\$ 7.998,22	\$ 8.205,09	\$ 8.417,31
Gastos de alquiler de oficina	\$ 7.200,00	\$ 7.386,22	\$ 7.577,26	\$ 7.773,24	\$ 7.974,29
Gastos legales y permisos municipales	\$ 140,00	\$ 143,62	\$ 147,34	\$ 151,15	\$ 155,06
Gastos de suministros de oficina	\$ 2.400,00	\$ 2.462,07	\$ 2.525,75	\$ 2.591,08	\$ 2.658,10
Gastos por software contable	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00
Otros gastos	\$ 3.600,00	\$ 3.693,11	\$ 3.788,63	\$ 3.886,62	\$ 3.987,15
Depreciación de activos fijos	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00
Gastos financieros	\$ 5.335,26	\$ 4.390,99	\$ 3.328,75	\$ 2.133,80	\$ 789,57
Utilidad operativa	\$ 43.304,34	\$ 32.022,18	\$ 34.698,70	\$ 37.549,67	\$ 40.592,76
Participación de trabajadores	\$ 6.495,65	\$ 4.803,33	\$ 5.204,80	\$ 5.632,45	\$ 6.088,91
Impuesto a la renta	\$ 9.202,17	\$ 6.804,71	\$ 7.373,47	\$ 7.979,30	\$ 8.625,96
Utilidad neta	\$ 27.606,51	\$ 20.414,14	\$ 22.120,42	\$ 23.937,91	\$ 25.877,88

Se puede observar que, dentro de la presentación del estado de resultado proyectado, todos los años registran utilidad en el ejercicio, es decir, las ventas proyectadas consolidan la cobertura mínima de gastos operativos y financieros, avizorando una independencia

financiera y la garantía de la puesta en marcha sin que se requiera que exista un apalancamiento o rescate financiero en alguno de los periodos proyectados.

Flujo de Caja Proyectado.

A través del análisis del flujo de caja proyectado se visualiza los montos de efectivo disponibles, luego de eliminar conceptos que no representan una salida de dinero, adicionando aquellos pagos y compras de activo fijo que se visualizan en el cambio de monto de deuda, esto ayuda a conocer la capacidad de obtener dinero a través de actividades operativas, cubrir deudas por temas de financiamiento y rubros por inversión en activos fijos.

Tabla 59.
Flujo de caja proyectado

Cuentas	Año 2020	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo actividades operativas		\$ 35.206,51	\$ 28.014,14	\$ 29.720,42	\$ 31.537,91	\$ 33.477,88
Utilidad neta		\$ 27.606,51	\$ 20.414,14	\$ 22.120,42	\$ 23.937,91	\$ 25.877,88
(+) Depreciación de activos fijos		\$ 7.600,00	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00
Flujo actividades operativas	\$- 22.800,00				\$ - 22.800,00	
(-) Compra de activo fijo	\$ 22.800,00				\$ 22.800,00	
Flujo actividades inversiones	\$ 78.490,10	\$ - 7.558,43	\$ - 8.502,70	\$ - 9.564,95	\$ - 10.759,89	\$ - 12.104,13
(+) Préstamo bancario	\$ 48.490,10					
(+) Capital propio	\$ 30.000,00					
(-) Pago amortización		\$ 7.558,43	\$ 8.502,70	\$ 9.564,95	\$ 10.759,89	\$ 12.104,13
Flujo de caja anual	\$ 55.690,10	\$ 27.648,08	\$ 19.511,44	\$ 20.155,47	\$ - 2.021,98	\$ 21.373,76
Flujo de caja acumulado	\$ 55.690,10	\$ 83.338,18	\$ 102.849,6	\$ 123.005,0	\$ 120.983,1	\$ 142.356,8
			2	9	1	7

En base a los recursos que se obtiene a través de las gestiones del modelo de negocios, se tiene que, todos los años registran un flujo de caja positivo a excepción del año 4, el cual se debe su saldo negativo a la compra de computadoras por obsolescencia, generando un reemplazo total del equipo de trabajo el cual se proyecta con un uso de 3 años.

El valor negativo de flujo de caja el 4 año, es cubierto por los recursos acumulados conformados por el capital de trabajo previsto como contingente y los beneficios recaudados de los tres años anteriores.

Factibilidad del proyecto.

Para determinar la factibilidad del proyecto, se utilizaron los indicadores de evaluación financiera de la tasa interna de retorno, valor actual neto y recuperación de la inversión, estos cálculos se muestran a continuación:

Tabla 60.
Evaluación financiera del proyecto

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo operativo	\$ 35.206,51	\$ 28.014,14	\$ 29.720,42	\$ 31.537,91	\$ 33.477,88
Inversión total	\$ 78.490,10				
Tasa interna de retorno	29,16%				
Tasa de descuento	18,85%				
Deuda financiera	\$ 48.490,10				
Capital propio	\$ 30.000,00				
Interés apalancamiento financiero	11,83%				
Rentabilidad accionistas	8,07% tasa de interés pasiva plazo 361 y más				
Impuesto a la renta	25%				
Tasa de inflación	10,28%				
Valor actual neto	\$ 18.601,81				

Se muestra que, la rentabilidad del proyecto es de 29,16% un porcentaje superior a la tasa de descuento del proyecto de 18,85% calculada por el método del costo promedio ponderado de capital, el mismo que toma el peso de la rentabilidad en función a la estructura financiera adoptada en el financiamiento del proyecto.

Análisis de sensibilidad.

Para determinar la sensibilidad del proyecto, se toma como referencia una variación en las ventas entre + 5% y - 5%, esto generó que tanto la tasa interna de retorno como el

valor actual neto, tenga variantes respectivamente, estos resultados se muestran a continuación:

Tabla 61.
Sensibilidad por cambio en ventas

Detalle	Pesimista	Proyectado	Optimista
% Cambio en ventas	-5%	0%	5%
Valor actual neto	\$-12.230,93	\$18.601,81	\$ 49.434,55
Tasa Interna de Retorno	11,55%	29,16%	44,91%
Tasa de descuento	18,85%	18,85%	18,85%

Con una variación en el nivel de ventas se presenta que, el modelo de negocios no es rentable si los ingresos disminuyen un 5%, porque su tasa interna de retorno es inferior a la tasa de descuento, con relación al incremento del nivel de ventas un 5% el valor actual neto se incrementa con referencia al proyectado y la tasa interna de retorno se registra en un 44,91%, con ello se garantiza la factibilidad del proyecto.

Punto de equilibrio.

Para determinar un número de ventas mínimas en el presente modelo de negocio, con la finalidad de cubrir gastos fijos, se realiza el presente cálculo de punto de equilibrio:

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{costos fijos} / (\text{precio unitario} - \text{costo unitario})$$

Al no considerarse como un negocio de bienes tangibles, el costo de venta es totalmente ausente, por ello solo se cuenta con el rubro de costos fijos para el cálculo, consecuentemente se utiliza el cálculo del punto de equilibrio para varios productos, tal como se muestra en la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{costos fijos} \times \text{participación de cada producto en ventas totales} / (\text{precio unitario} - \text{costo unitario})$$

Estos cálculos se muestran en la tabla a continuación:

Tabla 62.
Cálculo punto de equilibrio

Tipo de cliente	Ventas pronosticadas	Precio unitario	Participación	Costos fijos a cubrir proporción	Número de clientes mínimos en el año	Número de clientes mínimos en el mes
Cliente A	\$72.000,00	\$ 600,00	23,84%	\$ 61.675,79	103	9
Cliente B	\$128.000,00	\$ 320,00	42,38%	\$ 109.645,84	343	29
Cliente C	\$102.000,00	\$ 170,00	33,77%	\$ 87.374,03	514	43
Total	\$302.000,00					

Como se muestra en la tabla, el número mínimo de clientes para ejecutar contratos evitando que el nivel de ventas sea inferior a los gastos operativos y financieros es de 9 usuarios bajo la categoría de cliente A, 29 usuarios bajo la categoría de cliente B y 43 usuarios bajo la categoría de cliente C; estos datos casi igualan a los valores proyectados del estudio financiero.

A continuación, se muestra un comparativo entre el punto de equilibrio, para observar cuando las ventas igualan a los costos fijos, seguidos de un escenario pesimista en el cual el modelo de negocios alcance la mitad de contratos mínimos fijados y un escenario optimista donde se sume cuatro contratos adicionales por encima del escenario pesimista.

Tabla 63.
Número de clientes por escenarios

Tipo de cliente	Proyectado	Escenario pesimista	Escenario optimista
Cliente A	10	4	13
Cliente B	33	14	43
Cliente C	50	21	64

Según estos datos de metas de clientes mensuales por mes, se procede a determinar el nivel total de ventas seguido del comparativo de costos fijos que se incurren en la puesta en marcha del modelo de negocios:

Tabla 64.
Ventas totales vs costos totales

Escenarios	Ventas totales	Costos fijos totales
Pesimista	\$ 129.347,83	\$ 258.695,66
En Equilibrio	\$ 258.695,66	\$ 258.695,66
Proyectado	\$ 302.000,00	\$ 258.695,66
Optimista	\$ 388.043,49	\$ 258.695,66



Figura 23. Punto de equilibrio en función a varios escenarios

Según lo observado en la tabla y figura, los valores proyectados en el punto de equilibrio, generan una cobertura total de costos fijos, además avizora que, en un escenario pesimista la empresa puede incurrir en pérdidas y en el escenario proyectado con un optimista los ingresos esperados son superiores a los costos fijos, estos datos se incorporan directamente a la planeación estratégica de ventas que se ponga en marcha cuando el modelo de negocios entre en funcionamiento.

Cumplimiento de objetivos propuestos

Una vez finalizada la exposición del modelo de negocios, se procede a elaborar un cuadro, en que se detalla el cumplimiento de los objetivos propuestos en el capítulo 1.

Tabla 65.
Validación de objetivos

Objetivo general	Objetivos específicos	Herramientas de análisis	Resultados
Analizar la factibilidad empresarial de una consultora dirigida a la cobertura de las deficiencias y necesidades administrativas demandadas por las MIPYMES en la ciudad de Guayaquil	<p>Seleccionar conceptos teóricos que refieran la importancia de un control financiero en las MIPYMES como parte del proceso administrativo para el desarrollo económico a mediano plazo de una empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de causa y efecto. • Análisis bibliográfico. • Análisis documental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planificación y conocimiento de los administradores de las MIPYMES para el manejo sustentable de las compañías en el mediano plazo
	<p>Desarrollar un marco metodológico que enliste las falencias financieras en las MIPYMES referido por las malas decisiones de sus administradores. Elaborar un plan estratégico de marketing para la difusión y promoción de servicios de asesorías financieras para MIPYMES tomando como referencia, el apoyo a la gestión administrativa para sus administradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis deductivo. • Análisis inductivo. • Estrategias de posicionamiento de servicio. • Análisis macroeconómico (PESTAL) • Análisis microeconómico (PORTER) • Selección de contingentes (FODA) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de control contable. • Ausencia de elaboración de estados financieros • Falencias en decisiones financieras. • Clientes contables, financieros y tributarios. • Perspectiva de precio. • Estrategias de posicionamiento del servicio, basado en rapidez, tecnología y calidad de la información
	<p>Determinar la viabilidad técnica y económico para la puesta en marcha de un</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecciones y pronósticos de estados financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • La rentabilidad del proyecto es de 29,16% un porcentaje superior a la

negocio de
asesorías
financieras
situado en la
ciudad de
Guayaquil.

tasa de
descuento del
proyecto de
18,85%
calculada por el
método del
costo promedio
ponderado de
capital,

Conclusiones

Culminada la realización del presente modelo de negocios, se emite una conclusión para cada objetivo planificado en el capítulo 1, cerrando con ello las dudas de una propuesta que al final arrojó resultados positivos y de una buena oportunidad de inversión en la ciudad de Guayaquil.

- Con referencia al objetivo específico de seleccionar conceptos teóricos que refieran la importancia de un control financiero en las MIPYMES como parte del proceso administrativo para el desarrollo económico a mediano plazo de una empresa, se concluye que la presencia de esta clase de compañías constituye la base económica de la mayoría de los países del mundo, pero la falta de selección, contratación de personal especializado en áreas financiera y administrativas, sumado a ello, la falta de experiencia de los directores, ocasiona falencias en el control de recursos, generando que sus decisiones sean totalmente empíricas, llevando con ello a un mayor riesgo en el fracaso de mantener a flote a la empresa en un mercado altamente competitivo.
- Con relación al objetivo específico de desarrollar un marco metodológico que enliste las falencias financieras en las MIPYMES referido por las malas decisiones de sus administradores, se concluye que, la necesidad de un análisis financiero, contable y asesoría tributaria, limita el desarrollo de los modelos de negocios en estos grupos, siendo los más relevantes los siguientes argumentos: inexistentes fuentes de financiación y altos costos, carencias en la gestión, poca tecnología, mal manejo de inventario, mala selección del personal, confundir efectivo con utilidades, no llevar contabilidad, ignorar a la competencia, los cuales serían solucionados a partir de la instalación de un departamento en escenarios administrativos – financieros, decisión que no es viable debido al límite del capital de trabajo que disponen estos emprendimientos.
- Para el objetivo de específico de elaborar un plan estratégico de marketing para la difusión y promoción de servicios de asesorías financieras para MIPYMES tomando como referencia, el apoyo a la gestión administrativa para sus administradores, se concluye que, es relevante el uso de herramientas tecnológicas como software contable, a fin que los estados financieros se encuentren al alcance de los clientes, además de permitir la consulta de requerimientos de manera limitada y segmentar a los clientes en función al tipo de servicio contratado. Por motivos de pandemia, es importante que la propuesta tenga un sitio web para recibir consultar de los clientes y

una conversación vía teleconferencia, esto para evitar poner en riesgo la salud de los empleados como precautelar la incertidumbre de los usuarios por contagio de COVID 19.

- Finalmente, para el objetivo específico de determinar la viabilidad técnica y económico para la puesta en marcha de un negocio de asesorías financieras situado en la ciudad de Guayaquil, la factibilidad de poner en marcha el proyecto es de 29.16% con un beneficio neto de \$18.601,81 luego de proyectar el modelo de negocios con un funcionamiento operativo de 5 años; cabe destacar que la contratación de personal especializado, resalta la imagen del proyecto de negocios para diferenciarse de la competencia y además el convenio de un pago mensual fijo, garantiza que los clientes se ajusten a las tarifas fijadas en la proyección de ingresos del estudio financiero.

Recomendaciones

En cuanto a las recomendaciones que se puede aportar en la puesta en marcha del modelo de negocios se tienen las siguientes:

Se debe realizar mediciones de atención al cliente a los usuarios que forman parte de la cartera del modelo de negocios, para determinar falencias en la prestación del servicio, además por la necesidad de modelar una ventaja competitiva que lo distinga de las demás empresas que se dediquen a servicios similares o sustitutos, es necesario recordar que los servicios de asesoría financiera, contable y tributaria son ofertados de una manera agresiva con precios por debajo del mercado, por ende, están expuestos a constantes ofertas de competidores informales.

Se requiere la necesidad de contratar profesionales especializados en las áreas contables, financieras y tributarias, que dominen el tema y provean de soluciones al cliente de manera oportuna y fundamentada en leyes actuales de la legislación ecuatoriana; al ser un producto intangible, la decisión de compra, se basa tanto en la recomendación como en la percepción del profesionalismo que presenten su talento humano, por lo cual, si cumple con estos requisitos, la generación de ventas tiene más probabilidades de concretarse.

La actual pandemia por COVID 19, generó una necesidad de aislamiento que solo puede ser cubierta con la aplicación de programas y herramientas tecnológicas que permitan el diálogo con los clientes sin estar en contacto físico con ellas. Según la presentación de estrategias se integran directamente a la nueva realidad empresarial, pero esto no se puede interpretar como una forma de evitar un desarrollo o innovación de programas tecnológicos, se recomienda que las próximas necesidades a cubrir sean, automatizar con respuestas previas las inquietudes del cliente y además de interactuar con el usuario en cuanto a la efectividad de las estrategias que se implementan directamente en cada empresa.

Referencias

- Águeda, E. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: Esic Editorial.
- Albuquerque, F. (1996). Fomento productivo municipal y gestión del desarrollo económico local. *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social Naciones Unidas/CEPAL*.
- Aquihuatl, E. (2015). *Metodología de la investigación interdisciplinaria. Tomo I*. Self published Ink.
- Audertsch, D., Thurik, I., Verheul, & Wennekers. (1964). *Entrepreneurship: determinants and policies in the new economy*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Ayora, A. (12 de Septiembre de 2016). *Desnivel*. Obtenido de <http://desnivel.com/material/noticias/tejidos-inteligentes-la-tecnologia-detras-de-las-prendas>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. México D. F.: Grupo Editorial Patria S. A de C. V.. Tercera Edición.
- Banco Mundial. (2007). Evaluando los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en México Unidad de Gestión. *División de Reducción de la Pobreza y Gestión Económica América Latina y el Caribe*.
- Barro, R. (2011). *Macroeconomía*. México: Editorial Interamericana.
- Bernal, M. (2011). *Contabilidad, sistema y gerencia*. Caracas: Libros de El Nacional Editorial.
- Borello, A. (2011). *El Plan de Negocios*. Madrid: Diaz de Santos.
- Brown, L. (2011). *Comercialización y análisis del mercado*. Buenos Aires: Selcon.
- Caldevilla, D. (2014). *Sistema docentes en el EEES*. Madrid: Visión Libros.
- Carranco, R. (21 de Noviembre de 2017). *La aportación de las pequeñas y medianas empresas PYMES en la economía ecuatoriana*. Obtenido de www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/14CA201702.pdf
- Carranco, R. (21 de Noviembre de 2017). *La aportación de las pequeñas y medianas empresas PYMES en la economía ecuatoriana*. Obtenido de www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/14CA201702.pdf
- Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. (03 de Julio de 2016). *Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES*. Obtenido de <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/68611q27tko9t4i200wvw04q6o21rv.pdf>
- Cervantes, J. (2013). *Evaluación Económica Financiera*. México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Cleri, C. (2016). *El libro de las pymes*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2018). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago: Naciones Unidas.
- Concha, J. (31 de Enero de 2013). *América Economía*. Obtenido de Colombia en el mundo de la Confitería y la chocolatería: <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/colombia-en-el-mundo-de-la-confiteria-y-la-chocolateria>
- Díaz, A. (2016). *Investigación de mercados para pequeñas y medianas empresas*. Guadalajara: Cu Costa Sur.
- Emery, D. (2001). *Fundamentos de Administración Financiera*. Atlanta: Pearson.
- Eslava, J. (2013). *Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Estupiñan, K. (Junio de 2016). *Las Pymes y los sectores de la economía*. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/9174/1/LAS%20PYMES%20Y%20LOS%20SECTORES%20DE%20LA%20ECONOMIA%20NACIONAL.pdf>
- Fernández, M. (2014). *La iniciativa emprendedora en edades tempranas*. Marpadal Interactive Media S. L.
- Flores, D., Arguello, L., & Pérez, M. (2017). *Fortalecimiento de las Mipymes como estrategia de desarrollo local. El caso de Quevedo, Ecuador*. Huelva: Universidad de Huelva.
- Fuentes, R. (2018). *MIPYMES, un elemento determinante en la dinámica laboral ecuatoriana periodo 2000 - 2016*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- González, R., & Rodríguez, F. (2006). *"Análisis de la percepción del consumidor sobre los servicios financieros de la Banca Consumo y definición de los diversos perfiles demográficos y de su conducta de compra"*. Guayaquil: Espol.
- Grajales, G. (2014). *Estudio de mercado y comercialización*. Bogotá.
- Hair, J. (2002). *Investigación de mercados*. Barcelona: McGraw-Hill.
- Hamilton, M., & Pezo, A. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales*. Bogotá, Colombia: Convenio Andrés Bello.
- Heizer, J. (2014). *Principios de administración de operaciones*. México: PEARSON Educación.
- Hernández, J., & Hernández, S. (2019). *Etapas del Proceso Administrativo*. Estado de Hidalgo: Boletín Científico de la Escuela Superior de Atotonilco de Tula.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D. F, México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC]. (1 de Diciembre de 2019). *Directorio de empresas*. Obtenido de Indicadores nacionales:

- https://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Directorio de empresas*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos7web-
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (29 de Noviembre de 2019). *Boletín Técnico*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2018/Boletin_Tecnico_DIEE_2018.pdf
- Kotler, P. (2017). *Marketing en ciudades: crear y prosperar en mercados de alto crecimiento*. Madrid: Pearson Educación.
- Lefcovich, M. (3 de Agosto de 2016). *Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/las_pequenas_empresas_y_las_causas_de_sus_fracasos
- Lima, M. (1997). *Las Pymes y el desarrollo local: una alternativa para la economía Andaluza*. Cádiz: I Congreso de Ciencia Regional de Andalucía en el umbral del siglo XXI, universidad de Cádiz.
- López, J., & Luna, J. (2009). Factores internos de las MIPYMES recursos o barreras para alcanzar la competitividad en el municipio de Tecámac. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 115.
- Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México Df: Grupo Editorial Patria.
- Luna, K., Andrade, C., Luna, S., & Sarmiento, W. (2020). *Plan de mejora para la reactivación económica en momentos de iliquidez para las MiPymes de Cuenca-Ecuador*. Cuenca: Revista científica Dominio de las ciencias.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados, un enfoque aplicado*. México: Pearson Educación.
- Marketing Partners. (diciembre de 2013). Obtenido de <http://rtrucios.bligoo.com/emprendedor>
- Moguel, E. (2011). *Desarrollo de técnicas basadas en la metodología de la Investigación*. México D.F.: Editorial Merino.
- Moncini, R. (17 de Marzo de 2012). *Finanzas de la empresa*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2014, de <http://renatamoncini.blogspot.mx/2012/03/>
- Monroy, C. (2007). *Los retos de las Pymes para consolidar el desarrollo económico de México*. México: Universidad de Sonora.
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la investigación*. México DF: Editorial Progreso S.A. de C.V.

- Narváez, M., & Fernández, G. (2015). Factores condicionantes para el desarrollo empresarial competitivo: estudio empírico de la pyme en Venezuela. *Revista CICAG*, 20-37.
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación: Diseño y ejecución*. Ediciones de la U.
- Olivera, J. (2016). *Análisis de estados financieros*. Editorial UNID.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2018). *Financiamiento de PYMES y Emprendedores 2018*. OCDE.
- Palacios, W. (2018). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de asesorías en la ciudad de Manta*. Manta: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Parsons, D. (2015). *Sondeo Rápido de Mercado, Metodología en Uso*. Quito: Ec.S.E.
- Peña, M., & Vega, N. (2017). *Estructura de las PYMES en la Economía Ecuatoriana*. Loja: SurAcademi.
- Pereira, F. (2007). La evolución del espíritu empresarial como campo del conocimiento. Hacia una visión sistémica y humanista. *Cuad. Adm*, 11-37.
- Pertierra, C. (18 de Julio de 2015). *Algún porqué del Fracaso en las empresas, 10 factores clave de fracaso*. Obtenido de <https://ucema.edu.ar/u/fpeca/>
- Presidencia de la República del Ecuador. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial [COOTAD]*. Quito, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 303 de 19-oct-2010.
- Rencoret, J. (2015). *El azar no existe. Guía simple para emprendimientos con innovación*. Buenos Aires, Argentina: Dunken.
- Rodríguez, A. (2016). *El modelo pedagógico para la formación de pregrado en la Universidad deArtemisa: Definición, componentes y fundamentos teóricos*. Artemisa: Universidad de Artemisa.
- Rodríguez, A., & Miqueli, B. (2019). *La estructura de la variable proceso de formación de profesionales en pregrado*. Camagüey: Universidad de Camagüey.
- Ross, J. (2012). *Finanzas corporativas*. México DF: Mc Graw Hill Educación.
- Sanchis, P. (2017). *Dirección de las PYMES*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Schmukler, S. (2012). *El desarrollo financiero en América Latina y el Caribe*. Washington: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.
- Servicio de Rentas Internas [SRI]. (enero de 2020). *sri.gob.ec*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec>
- Skousen, M. (2010). *La Formación de la Teoría Económica Moderna: La vida e ideas de los grandes pensadores*. Unión Editorial.
- Soriano, C. (18 de Julio de 2015). *El 80% de las Pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años*. Obtenido de <http://winred.com/emprender/el-80->

de-las-pymes-fracasa-antes-de-los-cinco-anos-y-el-90-no-llega-a-los-diez-anos-por-que/gmx-niv110-con2970.htm

Stallings, B. (2015). *Financiamiento para el desarrollo*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (noviembre de 2020). *supercias.gob.ec*. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec>

Talaya, E., & Molina, A. (2014). *Investigación de mercados*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.

Universidad de Jaén. (junio de 2018). *uja.es*. Obtenido de https://www.uja.es/servicios/archivo/sites/servicio_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio5.pdf

Valls, M., & Cruz, S. (Septiembre de 2018). *Determinantes de la supervivencia empresarial de la MIPYME en Ecuador*. Obtenido de http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/7036/TFM_ZAMBRANO%20FARIAS,%20FERNANDO.pdf?sequence=1

Zambrano, E. (1997). *Las causas del fracaso de las empresas: cómo aprender de la experiencia ajena*. México D.F.: Grijalbo.

Anexos

Anexo 1. Formato de la encuesta



UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Cuestionario

Objetivo: medir los factores internos y externos que influyen en el fracaso de las MIPYMES en la ciudad de Guayaquil.

Medición: Seleccionar el grado de incidencia de cada factor en su negocio bajo la siguiente puntuación:

- 5 = Muy influyente.
- 4 = Influyente
- 3 = Indiferente
- 2 = No influyente
- 1 = No muy influyente

Tipo de factor	Factores	Criterios de selección				
		No muy influyente	No influyente	Indiferente	Influyente	Muy influyente
Internos	M/O no calificada					
	Altos costos					
	Maquinaria obsoleta					
	Dificultad de financiamiento					
	Capacidad de producción ociosa					
	Débil capacidad de negociación					
	Dificultades en la cooperación					
	Desconocimiento oportunidades					
	Poca Tecnología					
	Falta de experiencia					
	Falta de capital					
	Mala ubicación					
	Mal manejo de inventario					

	Altas inversiones en activo fijos					
	No tener SIM					
	Fallas control interno					
	Mala selección del personal					
	No planifica					
	Comunicación inexistente					
	Desconocimiento de marketing					
	Deficiencias en la producción					
	Carencias en la Gestión					
	Confundir efectivo con utilidades					
	No llevar contabilidad					
	Ignorar a la competencia					
	Problema cash flow					
Externos	Escaso apoyo oficial					
	Inexistentes fuentes de financiación y altos costos					
	Altas tasas impositivas					
	Baja coordinación Adm. Pública					
	Poca vinculación de las empresas y RR ciencias, tecnología I+D y capacitación					
	Desconocimientos de programas y apoyo público					
	Prácticas de informalidad, que conlleva condiciones desleales de competencia					
	Inestabilidad política y macroeconómica					
	Corrupción					
	Deficiente infraestructura					
	Limitadas condiciones de seguridad jurídica					
	Rigidez normativa laboral					

Anexo 2. Listado de compañías que se dedican a la asesoría y consultoría en la ciudad de Guayaquil

ABATCORP S.A.
ACCESS/BDN ECUADOR S.A.
ACCOUNTING AND FINANCIAL SERVICES DEL ECUADOR ACFI S.A.
ACTIVOS ESTRUCTURADOS DEL ECUADOR ASTREDSSA S.A.
ADCOFINCORP S.A.
ADGE ASESORES EMPRESARIALES S.A.
ADMINISTRACION DE RIESGOS AUDITORIA EN SEGURIDAD Y COBRANZA ARASCO C.A.
ADMINISTRACIÓN JOCAMPO S.A.
ADMINISTRACION Y APOYO ADMINAPOYO S. A.
ADMINISTRADORA PRENEL S.A.
ADVANCED POS SOLUTIONS, INC.
AEROBOX305 ECUADOR S.A.
AGENCIA PUBLICITARIA SANCHEZ & SANCHEZ GRADOZEROBTL CIA.LTDA.
AGRÍCOLA Y COMERCIALIZADORA T&E AGREXPORT S.A.
AJ BUSINESS ADVISORS BUSIAD S.A.
AKIL S.A.
AKROX CONSULTING S.A.
ÁLAVA & ECHEVERRÍA CORPORATIVE SERVICE AECS C.L.
ALAVERA SOCIEDAD ANONIMA
ALBNOV S.A.
ALFA STRATEGY PARTNERS ALFASTRATEGY S.A.
ALIADOS MANAGEMENT SOLUTIONS S.A. ALIADOSMANAG
ALITA C.LTDA.
AMAPLOSA S.A.
AMERICAN QUALITY FOOD EXPORT AMQUAFEX S.A.
ANAHEIM S.A.
ANDANTEX S.A.
ANDESIA ECUADOR S.A.

APJ - CONSULTORES S.A.
APTITUDE S.A. APCONTRA
AQUAINTEL AQUA INTELLIGENCE EC CIA.LTDA.
ARCO-ESTRATEGIAS CONSULTORA CIA.LTDA.
ARELLZAM CONSULTORES S.A.
AREPUL S.A.
ARQUEINFO S.A.
ARSENSA S.A.
ASCORP 100 S.A.
ASCORPCUATROCIENTOS S.A.
ASCORPDOSCIENTOS S.A.
ASCORPQUINIENTOS S.A.
ASEINFULL S.A.
ASEMPRAD CIA.LTDA.
ASEMTERRI S.A.
ASESORA ASERPLAN CONTROL ASERPLAN S.A.
ASESORA HERNANDEZ GUERRERO HZ&GO S.A.
ASESORANDUM GESTIÓN & ASESORÍA AGEA S.A.
ASESORES EN NEGOCIOS HIDROBIOLOGICOS ASENHIDRO S.A.
ASESORÍA EMPRESARIAL INTEGRAL AS&IN C.L.
ASESORIA Y CAPACITACIONES ASCA-HOFFMANN CIA.LTDA.
ASESORIA Y CONSULTORIA EMPRESARIAL ASESCONSULTEM S.A.
ASESORIA Y PLANIFICACION ASOCIADAS FC ASEPLANFCSA S.A.
ASESORÍA Y SERVICIOS INTEGRALES EN SALUD AVSSALUD S.A.
ASGEINT S.A.
ASISTCONT S.A.
ASOCIACION RED DE TALENTO HUMANO DEL ECUADOR
REDTHUMANOEC S.A.
AUDCOMAS C. LTDA.
AUDCONSAS AUDITORES CONSULTORES Y ASESORES
EMPRESARIALES S.A.
AUDICONFIAN S.A.
AUDITOR & ACCOUNTING S.A. AUDACCSA

AUTELUSAJ S.A.
AUTOMATION AND DRIVES INDUSTRIAL SOLUTION S.A.
ANDRIVES
AVANTE-CONSULTORA S.A.
AZULCO INMOBILIARIA ESTADIO AZUL COMPANIA LIMITADA
BAAMA S.A.
BAUEN CONSULTING & SERVICES BAUENCONSUL S.A.
BELMAT S.A.
BENFILCORP S.A.
BERNABELA S.A.
BEST CONSULTING S.A. BESTCONSUL
BESTPLAN S.A.
BIOTICA CIA. LTDA.
BISHR S. A.
BITCAPITAL S.A.
BLIFE TRAINING S.A.
BLUE TALENT BLUETALENTEC S.A.
BLUEPROJECT S.A.
BONASERVI S.A.
BRANDEGER S.A.
BRAWN S.A.
BRITISH MANAGEMENT LCG&CO S.A.
BSLC CONSULTORES CIA. LTDA.
BUSINESS CONSULTANT ROALBUSI CIA. LTDA. BUSCONRO
BUSINESS CONSULTATION & ASOCIADOS BUSINESSCONSULT S.A.
BUSINESS SERVICES AND SUPPORT S.A. BSS
BUSINESS SOLUTIONS AND TRADING CONSBST S.A.
BUSINESS STRATEGIES CONSULTING S.A. (B.S.CONSULTING)
CANEX ECUADOR S.A. CAXEC
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA DE EMPRESAS
KAPPACONSULTING S.A.
CAPITAL VENTURA CAVENTUR S.A.
CAPMEDSER S.A.

CAPTRAINING S.A.
CASABIENES C.A.
CASTILLA & TAPIA CONSULTORES C&TCONSULT S.A.
CBCORE CONSULTING CIA. LTDA.
CEANELKA S.A.
CECSI COMPLIANCE ECU SOLUCION INTEGRAL S.A.
CENTRO ESTRATEGICO-PLANIFICACION Y LIDERAZGO CESLID
S.A.
CENTRO PROFESIONAL DE CAPACITACION CEPRODISE S.A.
CIFRAS S.A. CIFRASA
CIMAGRO S.A.
CIRCUITO ADMINISTRATIVO CIRAD S.A.
CLARICORT S.A.
CMA BUSINESS CONSULTING CMABUSINESSCONSULTING
CMACONSULTING CIA.LTDA.
COINNOVAR S.A.
COMECSACORP - COMERCIALIZADORA ECUATORIANA S.A.
COMERCIAL H.B.M. S.A.
COMERCIALIZADORA SPLIT S.A. COMERSPLIT
COMPANIA EJECUTORA DE NEGOCIOS S. A. CEDENSA
COMPANYSUPER S.A.
COMPAÑIA LIMONES MORAN & ASOCIADOS S.A.
COMPUPLAN S.A.
CONACIP CIA. LTDA. CONSULTORES ACADEMICOS DE
INVESTIGACION Y PROYECTOS
CONCEPTO CREATIVO CONCREA S.A.
CONCIENCIA CONSULTORES S.A.
CONFIDENCE SOLUTIONS EC ECONFIDENCE S.A.
CONNOR JACOBSON HOTELES SA
CONSARTRU S.A.
CONSILIO S.A.
CONSLOGISOL S.A.
CONSTRUCTORA INMOBILIARIA YOLANDA SA COINYOLASA

CONSTRUCTORA VITASA S.A.
CONSTRUPROTEL S.A.
CONSULADVISE S.A.
CONSULAT C. LTDA. CONSULTORA LATINOAMERICANA
CONSULECOTEC C. LTDA.
CONSULMASTER CIA. LTDA.
CONSULSYS S.A. RITROVARTTI
CONSULTCOMMERCE S.A.
CONSULTEMP CONSULTORIA EMPRESARIAL INTEGRAL S.A.
CONSULTGENIUS S.A.
CONSULTING & HUMAN TALENTHUNTER S.A.
CONSULTLEADEREC CIA.LTDA.
CONSULT-MAIN S.A.
CONSULTORA & ASESORA EMPRESARIAL-ESCANIA S.A.
CONSULTORA ANZUAR DEALS "ANZUAR-SUPPORTING" CIA.LTDA.
CONSULTORA ASESORES PERITUS ASEPERITUS S.A.
CONSULTORA BESTTALENTS BTCG S.A.
CONSULTORA BUSINNOVA BUSINESS INNOVATION OF ECUADOR
S.A.
CONSULTORA CASLEMAR C. LTDA.
CONSULTORA COSMOSREI S.A.
CONSULTORA DE ABASTECIMIENTO CONSULABAST S.A.
CONSULTORA DE ESTUDIOS Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS "CEEP"
S.A.
CONSULTORA EGAS ALVAREZ & ASOCIADOS CIA. LTDA.
CONSULTORA GARCÍA & ASOCIADOS TALENTADVICE S.A.
CONSULTORA GLOBALTRADECONSULTING S.A.
CONSULTORA JKM & ASOCIADOS JKMAS C.LTDA.
CONSULTORA LEONARDO MARIDUEÑA S.A. CONLEOMAR
CONSULTORA MALDONADO & CAZARO GLOBATALENT S.A.
CONSULTORA MORAN CONMOSUL C LTDA
CONSULTORA OCCIDENTAL OCCICONSULT S.A.
CONSULTORA RETAIL CONSULTING RABP S.A.

CONSULTORA RUIZ C. LTDA. (CONSULTRUIZ)
CONSULTORA SIQAT ECUADOR CIA. LTDA.
CONSULTORA SOLUFINANS S.A.
CONSULTORA XIANG BUSINESS CONSULXIANG S.A.
CONSULTORES ASOCIADOS EN TALENTO HUMANO CONSTALENT
CIA. LTDA.
CONSULTORES DE EXPORTACIÓN BANANERA CONEXPORTSA S.A.
CONSULTORES ESPECIALIZADOS GOALSYSTEM CIA.LTDA.
CONSULTORES MLW & ASOCIADOS S.A. (ASESORES CONTABLES -
TRIBUTARIOS Y ADMINISTRATIVOS)
CONSULTORES YTURRALDE CIA LTDA.
CONSULTORES-CERTUS S.A.
CONSULTORES DSS S.A.
CONSULTORIA BIZNIES S.A.
CONSULTORIA CONTABLE, TRIBUTARIA Y FINANCIERA S.A.
(CONTRIFIN)
CONSULTORIA DE SISTEMA INTEGRADO DE GESTION CIA. LTDA.
CECUASIG
CONSULTORIA INFORMATICA Y TRANSFORMACION DIGITAL
COSOTRADI S.A.
CONSULTORIA INTEGRAL EN GESTION EMPRESARIAL CIGEMSA
S.A.
CONSULTORIA PARA EL DESARROLLO SOCIAL EMPRESARIAL S.A.
CPDSE
CONSULTORÍA TRIFORZA-SA TRIFORZA CONSULTING S.A.
CONSULTORIA Y AUDITORIA CORPORATIVA CONSULAUDICORP
CIA. LTDA.
CONSULTSMART-ECUADOR S.A.
CONSULVISION S.A.
CONTABILIDADES & ASESORIAS CASTRO S.A.
CONTICONSULTING S.A.
CONTILINE S.A.
CONTROL UNION PERU S.A.C.

COPERNICO CONSULTORES CIA. LTDA. COPERCONSUL
CORAMIR S.A.
CORIMUTO S.A.
CORPMONTEC S.A.
CORPOCELESTE S.A.
CORPORACION AMERICA SUDAMERICANA S.A.
CORPORACIÓN DE ASESORES ESTRATÉGICOS CORPASEDEM
CIA.LTDA.
CORPORACION ELIPSE S.A. CORELIPSE
CORPORACION FORMA CORPFORM S.A.
CORPORACION MOSQUERA & PRAIL CIA. LTDA. CORPRAIL
CORPORACION PANAPAVE S.A.
CORPORACIÓN PANTUMACA S.A.
CORPORACION PROMOTORA DEL ECUADOR S.A. CORPROMECUA
CORPORACION TRIBUTARIA Y NEGOCIOS CORTRINEG S.A.
CORPORATION INTERNATIONAL SERVICE CORPINSERVICE S.A.
COSTUREX SA
COWORKING COMMUNITY COWORKINGCOMMUNITY CIA.LTDA.
CREDICHEK S.A.
CREINAR S.A.
CRESCITALIA S.A.
CSISOLUTION S.A.
CTAC ADVISORS CIA. LTDA.
DAMIANI CONSULTORES CIA. LTDA.
DATA CONSULTING S.A. DATACONSULTSA
DATADIGY S.A.
DCD INTELLIGENCE S.A.
DELLAVISTA S.A.
DEMOS - KRATOS S.A.
DEOSTATUS S.A.
DESARROLLO EMPRESARIAL COMPAÑIA LIMITADA DEMPRESA
DESTINATO S.A.
DIALSOUTH S.A.

DIGITAL DATA S.A. DATADIG
DIMERLY S.A.
DIMONY S.A.
DISEÑO CONSULTORIA DE SISTEMAS INDUSTRIALES E
INGENIERIA DCSI-INGENIERIA C.A.
DK WORK CONSULTORES DKWC S.A.
DOMENESI S.A.
DOMIRELI S.A.
DORCIMER S.A.
DOV CONSULTORES S.A.
DRESLA CONSULTORES CIA.LTDA.
DUNNPRO S.A.
ECOLOGLOBAL S.A.
ECOSISTEMA-EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SEMGROUP S.A.
ECUAFRANQUICIAS S.A.
ECUAPOSTALSA S.A.
ECUINVEST S.A.
EDIFICORP S.A.
EDIFICORP MAX S.A.
EHLA ASESORA S.A.
EINFUHR S.A.
EL NEGOCIADOR BENITES MARTINEZ NBM S.A.
ELITE SURVEY . ELISURV S.A.
ELITELOGIS SERVICIOS & SOLUCIONES LOGÍSTICAS S.A.
ELMANTILSA S.A.
ELMAR SA
ELURCIQUI S.A.
EMPRESA DE ASESORIAS Y SERVICIOS EDASER S.A.
ENERGYPRIORY S.A.
ENTORNO COMERCIAL S. A. ENCOMERSA
ESCALA COACHING ESTRATEGICO ESCOACH S.A.
ESCOGARSA S.A.
ESNOBIS S. A.

ESTRATEKCIAS S.A.
ESVEL-CONSULTING-GROUP S.A.
ETAPASA S.A.
ETICONSULT S.A.
EUVIN & GARCIA ASESORES S.A.
EXPANDIENDO CONSULTORES DHC EXPANDHC CIA.LTDA.
EYKCORPCON S.A.
FACTOR HUMANO S.A. FACTORHUM
FACTOR PATRIA DEL ECUADOR S.A. CREDIFACTOR
FACTURAS Y DESCUENTOS S.A. FACYDESA
FARTUPSA S.A.
FASVASAT CONSULTORES S.A.
FEL ANDRA FELANDRA S.A.
FERRARRONI S.A.
FINANCIAL INTELLIGENCE SOLUCIONES INTEGRALES LOYALTY-
SOLUCIONES CIA.LTDA.
FINANCREATIONS S.A.
FINANREC C.A.
FINANSARIATO S.A.
FINANZBURO S.A.
FINTTECNOLOGY S.A.
FL KWADRAAT BVBA
FLAXMAR S.A.
FLORIDA TRADE LOGISTIC S. A. FTLSA
FORTHRIGHT TRADE SOLUTIONS S.A. FTS
FOULNESS S.A.
FRANCOFIL S.A.
FRECCERO S.A.
FREM ASESORIA Y GESTION S.A.
FRIVOLOV S.A.
FRUTALSA S.A.
GALEONGOLD S.A.
GASTIP S.A.

GEFICIEN S.A.
GENAU S.A.
GEOCONSULTEC S.A.
GERENCIA & PROYECTOS GEPROEC S.A.
GERENCIA Y OPERACION DE PROYECTOS GOPSA S.A.
GERENLINE S.A.
GERMATIL S.A.
GESINRI S.A.
GESTIMAX S.A.
GESTION ACTIVA EMPRESARIAL GESACTIVA S.A.
GESTION ESTRATEGICA INTEGRAL GESTRATEGAGI S.A.
GESTORQUIL S.A.
GFCD ASESORIA EMPRESARIAL S.A.
GIACAD GESTIÓN INTEGRAL DE AMBIENTE Y CALIDAD ARMIJOS
DÁV ASESORÍA EN MEDIO AMBIENTE, CALIDAD Y
CERTIFICACIONES S.A.
GINKO S.A.
GISE CONSULTORES GISECONSULTORES S.A.
GLOBAL CONSULT GLOC C. LTDA.
GLOBALEXECUTIVE S.A.
GODVISION S.A.
GONBAPP LIMITED CIA. LTDA.
GRAND ADVISORS OFFICE GRANDOFFICE S.A.
GRANSERUP S.A.
GRATAGE S.A.
GREIM ASESORIAS EMPRESARIALES S.A.
GRUPO ARCE HIDALGO & ASOCIADOS GRUPARCEHIDALGO S.A.
GRUPOVITERI S.A.
HADLAI S.A.
HILLMAC S.A.
HIPOMONE S.A.
HJ CONSULTING MANAGEMENT H&JCONSULTING C.LTDA.
HOLSEAMAN S.A.

HOVYPART S.A.
HUMAN RESOURCES ASESORIA DAVITALENT S.A.
I&E INGENIERIA & EVOLUCION INEV S.A.
I2SOLUTIONS CIA. LTDA.
IBAP S.A.
IDEARIUM CIA.LTDA.
IDEAS CONSULTORA CIA. LTDA. CONSULIDEAS
IDEAS EMPRESARIALES S.A. IDEASEM
IGUALADA S.A.
IKIGA CONSULTORÍA ASESORÍA Y CAPACITACIÓN IKIGACOACH
S.A.
INCACORPUNO S.A.
INDUECUADOR S.A.
INMITEC C.LTDA.
INMOBILIARIA ANSAED S. A.
INMOBILIARIA CERRO ALTO S.A. INMOCERRO
INMOBILIARIA CIVIL ANELET C.A.
INMOBILIARIA DEL REINO INMOREINO S.A.
INMOBILIARIA DESTINO S.A. INDESTISA
INMOBILIARIA INMOTECTUM S.A.
INMOBILIARIA JAEI SA
INMOBILIARIA JARRIN RIVADENEIRA JARRIVASA S.A.
INMOBILIARIA JARRIN SUBIA JARSUBSA S.A.
INMOBILIARIA KRITANDINA S.A.
INMOBILIARIA MARIA DE LOURDES CA
INMOBILIARIA PLATINA S.A. (INPLATI)
INMOBILIARIA ROSA AVELINA S.A. ROSVELINA
INMUEBLES DEL PACIFICO S.A. INPACIFIC
INOVASERTEC S.A.
INSPECTSERV S.A.
INSQUEL S.A.
INSTITUTO TECNICO DE CAPACITACION EMPRESARIAL (ITCE) S.A.
INTELISOFT - SOFTWARE INTELIGENTE S.A.

INTERCONTINENTAL TRADE BUSINESS INTERCONBUSINESS S.A.
INTERFULL S.A.
INTERNATIONAL ADVISORS ECUADOR INADEC CIA.LTDA.
INTERNATIONAL WATER SERVICES (GUAYAQUIL) S.L.
INTERPOST S.A.
INVERNIZIO S.A.
INVERSIONES DOGO DOGOSA SA
IT & PROCESS AUDIT CONSULTING SERVICES IT&PROAUDIT S.A.
ITARFETI CORPORATION S.A.
JAVINCORPSA S.A.
JESI HAN CONSULJESI CONSULTORA S.A.
JJ&KM CONSULTING ASSOCIATED INTERNATIONAL CIA. LTDA.
JOCEINLE C.A.
JOFATISA S.A.
JOKERSA S.A.
KALIBUR S.A.
KONTREVCORP S.A.
KRONLEXA S.A.
KURS S.A.
LA PROVEEDORA DEL RIO GUAYAS PROVEGUAYAS S.A.
LACHINITA S.A.
LACROQUE S.A.
LEASEBROKER S.A.
LEMOX S.A.
LETDUY S.A.
LEXPLUS S.A.
LINKS S.A. (LINKSCAL)
LIREY S.A.
LOSADA & ASOCIADOS C. LTDA.
LOWY S.A.
LUTHERAN S.A.
M.G.C. & ASOCIADOS S.A.
MACIASECON S.A.

MADERAEXPORT S.A.
MAECORP CONSULTORES C. LTDA.
MAGISTRA-APRENDIZAJE & DESARROLLO S.A.
MANAGEMENT COUCHING AND HUMANE MCHB S.A.
MARBEMER S.A.
MARKETAGTE PLUS S.A.
MARMANDATO S.A.
MARTINEZ Y ASOCIADOS GENERAL DE SERVICIOS, COMERCIO Y
AFINES S.A. MASGENERAL
MASESA MANTENIMIENTO Y SERVICIOS S.A.
MATDEC S.A.
MATDIGAN S.A.
MATERBANANO S.A.
MAXIAMERICA S.A.
MAXIHOME S.A.
MECEBA S.A.
MERCADERO LATINO MERLATI S.A.
MERCUBA S.A.
MFORTA CONSULTING C. LTDA.
MICROSTAR S.A.
MINALTI S.A.
MOMENLIFE S.A.
MRLINMON ASESORES EMPRESARIALES S.A.
MULTICONSULTING S.A.
MULTIOPTIONS S.A.
MULTIPLICA ECUADOR MXEC CIA.LTDA.
NAILGRUP S.A.
NASTILUOS S.A.
NEGOCIOS DE COMUNICACIONES, NEDECOM S.A
NEGOCIOS INDUSTRIALES NEINSA S.A.
NEGOCIOS INTEGRADOS & PROYECTOS NEGINPRO S.A.
NEOFLIX S.A.
NEWTEC S.A.

NISSICORP S.A.
NODEFI S.A.
NODENOR S.A.
NOVAWAY S.A.
NOVOSETTY S.A.
NSMA MANAGEMENT ADVISORY COMPANY C.L.
NUCLEO DE ASISTENCIA EMPRESARIAL C LTDA NAE
OCEANCORP S.A.
OCTPOB S.A.
OGGETTOB S.A.
OMG & ASOCIADOS REPRESENTACIONES S.A.
ONEGLOBAL S.A.
OPEN INVERSIONES OPENINVESTMENTS S.A.
ORION2000 ECUADOR S.A.
ORMO S.A.
OROUNION S.A.
OYCSA ASESORES ASOCIADOS S.A.
PAEL S.A. PAELSA
PAO PAO C.A.
PARETOLSA S.A.
PAVAING S.A. PERITAJES, AVALUOS E INGENIERIA
PAVTHOM CONSULTING & ADVISOR GROUPS S.A.
PERSONARE-CONSULTORA S.A.
PERVERKAUF S.A.
PETROV S.A.
PLUSVIPSA S.A.
PREDIAL FASAN S.A. FASANSA
PREDIALPINA S.A.
PRESTINEGOS S.A.
PREVENTION WORK HSSE S.A.
PROCESS & QUALITY CONSULTORA CAPACITADORA GESTIONTOP
S.A.
PRODESALAB S.A.

PRODUCTORA PMI-PMP MANUALES INTELIGENTES C.A.
PROGANANCIA PROMOTORA DE NEGOCIOS Y GANANCIAS S.A.
PROMOTORA INMOBILIARIA PROZONAS S.A.
PROPOSITUM S.A.
PROYECTOS SOCIALES PROSOSTENIBLE S.A.
PROYECTOS Y NEGOCIOS FREMANINC S.A.
PRURITO S.A.
PUNTOMEGA CONSULTORES C. LTDA.
PUROSIN S.A.
QONOS S.A.
QUAL S.A.
QUALITY SERVICES INTERNATIONAL COMPANY QSIC CIA.LTDA.
RALMECORP S.A.
RAMANNACORP S.A.
RAVENA BUSINESS S.A. RAVEBU
REILPROS S.A.
REMAPE S. A.
REPRESENTACIONES Y AGENCIAS BOLIVARIANAS S.A.
(REPREBOL)
RICHIK S.A.
RIDELUX S.A.
RIDUTRORP S. A.
RIOIMPORT S.A.
RITMOCORP S.A.
ROADCORP S.A.
ROMARACK SOCIEDAD ANÓNIMA
ROMERUNO S.A.
RONZANI S.A.
ROSIGLOBAL S.A.
ROYSACORP S.A.
RTE. PANDA EVOLUTION PEV S.A.
RUTH PANCHANA STRATEGIC & CONSULTING RUESCONSA S.A.
RUZICKA S.A.

RVP&ASOCIADOS S.A.
SACIOLI S.A.
SAGUNTO S.A.
SALES & MARKET SA&MA S.A.
SALES&BRANDS COMMERCIAL CONSULTING C.A.
SAN JOAQUIN C.LTDA.
SANTOS & SANTOS CONSULTORIA Y ASESORIA ASESANTOSA S.A.
SAVASTI S.A.
SELFINOMINAS S.A.
SERRANOMONCAYO C.A.
SERRANOTOSI S.A.
SERSAIN S.A.
SERVICIOS INTEGRALES ADMINISTRATIVOS PROFESIONALES DEL
ECUADOR S.A. SIAPE
SERVICIOS INTEGRALES S.A. SERVINSA
SERVICIOS PROFESIONALES CIMA-E S.A.
SERVICORPA S.A.
SERVIENTERPRISE S.A.
SGS CHILE LIMITADA, SOCIEDAD DE CONTROL
SIGNATURE S.A.
SILNEI S.A.
SKYPORT SERVICES SKP S.A.
SNL CORP S.A.
SOAC SOLUCIONES EN ALMACENAMIENTO Y COMPRAS S.A.
SOCIAL BALANCE SOCBALANCE S.A.
SOCIEDAD ANONIMA CIVIL COVERHAM SA
SOLIMPORTACIONES S.A.
SOLORZANO & DUEÑAS CAPACITACION EDUKAY S.A.
SOLU S.A.
SOLUCIONES GLOBALES BAQUERIZO SGLOBAQUERIZO S.A.
SOLUCIONES GLOBALES S.A. GLOBFAST
SOLUCIONES INTEGRALES WISECORPSOLUTIONS S.A.
SOTELGRA S.A.

SPF CONSULTING S.A.
STARTUP LAB S.A.
STIVALEG S.A.
STRATEGIC CONEXION STRACONX S.A.
SULCACOR S.A.
SULIMPLAG S.A.
SUMINISTRADORES DE PETROQUIMICOS C LTDA SUMIPET
SUPERGOLD S.A.
SUPERSERTEL S.A.
SURCORPSA S.A.
SYNAPSIS ENERGIA S.A.
TASDICRE S.A.
TAVDAL S.A.
TAX CORPORATE SUPPORT S.A. TAXCORPORATE
TECNICEIBOS S.A.
TECNOIDEAS S.A.
TECNOLOGÍA CALIDAD Y PROCESOS TEKYP SA S.A.
TECNOLOGIAS INNOVADORAS DE CAPACITACION Y ASESORIA
TEKNIKAEC S.A.
TELECONSULCORPSA S.A.
TEQUIRESA S.A.
TERCIPOINT S.A.
THE COUNCIL SOCIETY COSOCIETY S.A.
THE SCOT CONSULTING SERVICES SCOTGROUP S.A.
THOMAS ECUADOR CONSULTORA THOMASCORP S.A.
TIPADEKAS CONSULTORIA INFORMATICA SOCIEDAD ANONIMA
TOBAK S.A.
TOPLEVEL C. LTDA. CONSULTORES EMPRESARIALES
TORIACORP S.A.
TORRES & ASOCIADOS S.A. LUISERVICES
TOTALTALENT ECUADOR TOTAECUA S.A.
TRAMITES Y REPRESENTACIONES S.A. TRAMIREPSA
TRANSFER PRICING ADVISORS S.A. (TRANSVISOR)

TRENTCORP S.A.
TRESIENTOS 7 SA
TRIUNFATRIUN S.A.
UPGRADE S.A.
VALMORCA S.A.
VALORA S.A. VALORASA
VARTER S.A.
VASQUEZ & ASOCIADOS VYACTA S.A.
VENTURE HIVE, LLC
VERANERA CIA LTDA
VILLACOMUNIDAD S.A.
VININZO S.A.
VISIONTRADE S.A.
VISONAEM S.A.
VITERI SALVADOR CONSULTORES VITSALCON S.A.
WAPI S.A.
WASHMART C. LTDA.
WOZVIL TRADE S.A.
WSS WORLD SURVEY SERVICES ECUADOR S.A.
ZAMTIG SOLUCIONES ADMINISTRATIVAS S.A.
ZEDERBAUER & COMPANY C. LTDA.
ZETAERE S.A.
ZINGERYNG S.A.
ZORORI S.A.

Anexo 3. Presupuesto plan de marketing

Tabla 66.

Presupuesto

		PLAN DE MARKETING														
		(Tiempo de ejecución y costo)														
Estrategia	Acciones	Responsable	Mes												Total	
			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12		
Establecer canales de comunicación	Diseño de sitio web (Dominio, alojamiento del servidor)		400	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	400
BTL	Creación de redes sociales		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Promocionar en medios digitales el servicio	Creación de contenido para medios digitales (artes, videos, post)	Community Manager / Gerente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Publicidad en Google (Ads)		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
	Publicidad en FB /IG/ TW		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Crear cuenta en Mailchimp	Realizar base de datos de correos electrónicos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Enviar correos masivos de publicidad		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Establecer Relaciones Públicas	Generar entrevistas a través de un relacionista público	Community Manager / Relacionista	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
		Público / Gerente														
Total			1.000	600	7.600											

Nota: costos referenciales del mercado.

Glosario de términos

- Emprendedor: “Es la persona que se convierte en el productor de valores dentro del mercado, se encuentra en permanente alerta con la finalidad de descubrir nuevas oportunidades para aprovecharlas” (Marketing Partners, 2013).
- Emprendimiento: “Es la actividad por medio de la que se desarrolla un nuevo negocio, diferente a los existentes” (Rencoret, 2015).
- Procesos: “Son el conjunto de las actividades que se planifican con un número específico de personas y recursos para alcanzar un objetivo determinado” (Universidad de Jaén, 2018).
- Proyectos de inversión: “Es el estudio general que permite conocer si la idea de negocio es rentable o no” (Hamilton & Pezo, 2005).
- Modelo de negocios.- “Corresponde a los planes de contingencia para el desarrollo de un nuevo emprendimiento, por medio del cual se disminuya el riesgo del emprendedor en relación a su inversión” (Moncini, 2012).
- Consumidor.- “Es la persona que obtiene un producto o servicio para utilizarlo” (González & Rodríguez, 2006).
- Estrategia.- “Son las diversas actividades que se ejecutan para resolver una problemática con el uso eficiente de los recursos” (Díaz, 2016).
- Financiamiento.- “Es la forma en la cual se obtiene el capital suficiente para poner en marcha la idea de negocios” (Ross, 2012).



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, ROSA ELIZABETH LEÓN BARBA, con C.C: # 0705900991 trabajo de titulación: *“Plan de negocios para la creación de una empresa de asesorías financieras en el sector de las MIPYMES de la ciudad de Guayaquil”* previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 30 de septiembre 2021

f. _____

Nombre: Rosa Elizabeth León Barba

C.C: 0705900991

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	"Plan de negocios para la creación de una empresa de asesorías financieras en el sector de las MIPYMES de la ciudad de Guayaquil"		
AUTOR	Eco. Rosa Elizabeth León Barba		
REVISORES/TUTOR	Eco. Uriel Castillo Nazareno, Ph.D.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
GRADO OBTENIDO:	Magister en Finanzas y Economía Empresarial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	30 de septiembre 2021	No. DE PÁGINAS:	179
ÁREAS TEMÁTICAS:	Finanzas, financiamiento, emprendimiento		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	MIPYMES, estrategias, tributario, financiero, contable, asesorías, factibilidad.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El estudio se desarrolla en la prestación de servicios de asesorías financieras para MIPYMES en la ciudad de Guayaquil, como una oportunidad para cubrir falencias que tienen estos negocios, desde un enfoque empírico, se detalló que la ausencia de un departamento que gestione el control de los recursos, ocasiona que, se seleccionen productos y servicios incompatibles en materia financiera con las necesidades de los clientes o consumidores, desperdicios de recursos, desconocimiento en la ejecución de estrategias, factores externos que pueden influir en las actividades económicas, canales inadecuados que comprometen la utilidad futura, gastos legales no presupuestados en la inversión, utilidad mal dirigida, gastos personales en exceso de directivos, inversiones mal direccionadas y competidores fuertes y difíciles de afrontar. Para verificar esta información se encuestó a 384 empresas las cuales manifestaron tener problemas en el campo tributario, financiero, contable y administrativo, siendo la propuesta la prestación de servicios externos con la incursión de profesionales que cubran dichas necesidades. Por motivos de pandemia, es importante que la propuesta tenga un sitio web para recibir consultar de los clientes y una conversación vía teleconferencia, esto para evitar poner en riesgo la salud de los empleados como precautelar la incertidumbre de los usuarios por contagio de COVID 19. La a factibilidad de poner en marcha el proyecto es de 29.16% con un beneficio neto de \$18.601,81 luego de proyectar el modelo de negocios con un funcionamiento operativo de 5 años.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR:	Teléfono: +593-993104363	E-mail: rosa_elb@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Econ. Ma. Teresa Alcívar		
	Teléfono: +593-4-3804600 ext. 5065		
	E-mail: maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			