



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURIDICAS

Trabajo de fin de carrera titulado:

“Plan de negocios para la constitución de una empresa consultora dirigida a microempresas en el sur de la ciudad de Quito.”

Realizado por:
NICOLÁS PATRICIO GALLARDO CARRERA

Director del Proyecto:
GARY RAFAEL FLOR GARCÍA

Como requisito para la obtención del título de:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Quito, 2018

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Nicolás Patricio Gallardo Carrera con cédula de identidad No. 1715233613, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de propiedad intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Nicolás Patricio Gallardo Carrera
C.I. 1715233613

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

“Plan de negocios para la constitución una empresa consultora dirigida a microempresas en el sur de la ciudad de Quito.”

Realizado por:

NICOLÁS PATRICIO GALLARDO CARRERA

Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ha sido dirigido por el profesor

GARY RAFAEL FLOR GARCÍA

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

GARY RAFAEL FLOR GARCÍA

DIRECTOR

DEDICATORIA

Con mucho cariño y amor a mi madre Margarita Carrera, por haber sido incondicional en todo momento, y que con su ejemplo me ha enseñado a salir siempre adelante, a pesar de los inconvenientes. A mi familia, que siempre me ha brindado sus bendiciones y buenos deseos.

Y aquellas personas que siempre me han brindado su apoyo incondicional, tanto en la parte profesional como personal, Fernanda, María Sara, Ana, María José y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

¡Gracias a ustedes!

Nicolás

AGRADECIMIENTO

Es necesario realizar este agradecimiento a todos los docentes y autoridades de la Universidad Internacional SEK, quienes a través de su gestión han generado las oportunidades para el desarrollo profesional y personal de todos los que conformamos el estudiantado de la Maestría en Administración de Empresas.

El agradecimiento al director de tesis, el Eco. Gary Rafael Flor García, quien con sus conocimientos y experiencia, han sido un aporte fundamental para la consecución de este trabajo de investigación.

A mis profesoras y profesores que, con su preparación y profesionalismo han sabido brindar sus conocimientos y valiosos aportes.

A todos mis amigos y compañeros estudiantes, con quienes convivimos y compartimos grandes experiencias personales y profesionales.

RESUMEN

La propuesta de un plan de negocios para una empresa de consultoría surge como una iniciativa de poner en práctica todos los conocimientos académicos adquiridos, tomando en consideración la necesidad de brindar soporte y aportar al crecimiento y desarrollo de las microempresas en el sur de la ciudad de Quito.

El presente estudio se realizó en la Ciudadela Solanda, ubicada en el sur de la ciudad de Quito, a fin de identificar las necesidades y oportunidades de crecimiento por parte de los microempresarios relacionados con el servicio de consultoría que se propone desarrollar.

En tal sentido, este trabajo se encuentra desarrollado en siete fases, en la primera fase se establece la descripción y el plan de negocio y una breve descripción sobre la idea de crear una empresa de servicios de consultoría dirigida a las microempresas, en función de ofertar servicios relacionados con temas de marketing, direccionamiento estratégico, contabilidad y finanzas.

La segunda fase identifica el entorno en el cual se va a constituir la empresa de servicios de consultoría para microempresas. Aquí se hace un análisis del ambiente externo y el ambiente interno en relación al funcionamiento de las microempresas en el Ecuador, y específicamente en el sur de la ciudad de Quito.

La tercera fase pone en conocimiento los puntos que se deben considerar referente a los lineamientos estratégicos para la constitución de la empresa, así como el direccionamiento estratégico y los servicios que se van a ofertar.

En la cuarta fase se hace referencia al estudio del mercado, donde realiza la formulación y sistematización del problema, donde se establece la factibilidad de la creación de la empresa de consultoría, los objetivos que se van quieren alcanzar y la metodología que se va a utilizar. Para este estudio se utilizó varios métodos de investigación que permiten hacer el análisis cuantitativo, y cualitativo (entrevistas); aquí se establecen criterios que justifiquen el presente estudio. Aquí se realizó la revisión de encuestas realizadas a personas relacionadas con el sector microempresarial y se llevó a cabo 169 encuestas, las mismas que fueron tabuladas y analizadas en función de la investigación de campo. En función de los resultados se establece el ciclo de vida del producto, ventas y marketing.

La fase cinco determina el estudio administrativo, donde se realiza el diseño del proceso de producción, constitución legal de la empresa.

La fase seis determina la información financiera del presente estudio, donde se establece los estados financieros, el balance general y el análisis de los resultados que permiten determinar la viabilidad de constituir la empresa de consultoría.

Por último, la fase siete hace referencia a las conclusiones y recomendaciones identificadas sobre el plan de negocios para una empresa de consultoría para microempresas en el sur de la ciudad de Quito.

Descriptor: Microempresa, consultoría, plan de negocios, empresas.

ABSTRACT

The proposal of a business plan for a consulting company emerges as an initiative to put into practice all the academic knowledge acquired, taking into account the need to provide support and contribute to the growth and development of micro-businesses in the south of the city of Quito

The present study was carried out in the city Solanda, located in the south of the city of Quito, in order to identify the needs and opportunities for growth by the micro-entrepreneurs related to the consulting service that it is proposed to develop.

In this regard, this work is developed in seven phases, in the first phase the description and business plan is established and a brief description of the idea of creating a consulting services company aimed at micro-businesses, based on bidding services related to marketing, strategic addressing, accounting and finance.

The second phase identifies the environment in which the consultancy services for microenterprises will be established. Here an analysis is made of the external environment and the internal environment in relation to the functioning of microenterprises in Ecuador, and specifically in the south of the city of Quito.

The third phase makes known the points that should be considered regarding the strategic guidelines for the constitution of the company, as well as the strategic direction and the services that will be offered.

In the fourth phase reference is made to the study of the market, where the formulation and systematization of the problem is carried out, where the feasibility of the creation of the consulting firm is established, the objectives to be achieved and the methodology to be used. . For this study, several research methods were used that allow the quantitative and qualitative analysis (interviews); Here, criteria that justify this study are established. Here the survey of surveys carried out with people related to the microenterprise sector was carried out and 169 surveys were carried out, which were tabulated and analyzed according to the field research. Depending on the results, the product, sales and marketing life cycle is established.

Phase five determines the administrative study, where the design of the production process is carried out, and legal constitution of the company.

Phase six determines the financial information of the present study, where the financial statements, the general balance and the analysis of the results are established that allow determining the road to constitute the consulting firm.

Finally, phase seven refers to the conclusions and recommendations identified on the business plan for a consulting company for microenterprises in the south of the city of Quito.

Key words: Microenterprise, consulting, business plan, companies.

TABLA DE CONTENIDOS

FASE 1: Descripción de negocio	16
1.1. Propuesta del plan de negocios.....	16
1.1.1. Resumen ejecutivo.....	16
1.1.1. Planteamiento del problema	16
FASE 2: Análisis del entorno	21
2.1. Ambiente externo	21
2.1.1. Macro entorno (PEST)	21
2.1.2. Micro entorno	35
2.2.3. Ambiente interno	44
FASE 3: Lineamientos estratégicos.....	48
3.1. Direccionamiento estratégico	50
3.2. Servicio.....	53
FASE 4: Estudio de mercado.....	55
4.1. Formulación del problema.....	55
4.1.1. Sistematización del problema.....	55
4.1.2. Objetivo general	55
4.1.3. Objetivos específicos.....	56
4.1.4. Justificaciones.....	56
4.1.5. Identificación y caracterización de variables.....	58
4.1.6. Novedad y/o innovación.....	58
4.2. Fuentes de información	59
4.2.1. Fuentes primarias.-	59
4.2.2. Fuentes secundarias.-.....	59
4.3. Metodología.....	60
4.3.1. Nivel de estudio	60
4.3.2. Modalidad de investigación.....	60
4.3.3. Análisis cualitativo	61
4.3.4. Análisis cuantitativo	63

4.3.5. Investigación de campo	64
4.3.6. Validez y confiabilidad de instrumentos	93
4.4. Ciclo de vida del servicio	94
4.5. Presupuesto de ventas	95
4.6. Mercado y mercadeo	96
4.7. Plan de marketing	98
FASE 5: Estudio administrativo	106
5.1. Proceso de producción.....	112
5.2. Análisis legal	113
FASE 6: Información financiera	114
6.1. Inversión inicial	114
6.2. Estados financieros	116
FASE 7: Conclusiones y recomendaciones	126
7.1. Conclusiones.....	126
7.2. Recomendaciones	127
8. Bibliografía.....	129
8. Anexos	132

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Factor político.....	22
Gráfico 2. Confianza.....	23
Gráfico 3. PIB.....	24
Gráfico 4. Inflación.....	25
Gráfico 5. Desempleo.....	26
Gráfico 6. Mapa del Ecuador.....	27
Gráfico 7. Participación de la microempresa en el mercado	28
Gráfico 8. Evolución de las microempresas	29
Gráfico 9. Volumen de ventas de las microempresas.....	30
Gráfico 10. Porcentaje de empresas por formalidad institucional en el Ecuador.....	31
Gráfico 11. Administraciones Zonales en Quito	35
Gráfico 12. Porcentaje de participación en Quito.....	37
Gráfico 13. Evoluciones de las microempresas en Quito.....	38
Gráfico 14. Ventas de las microempresas en Quito	39
Gráfico 15. Participación por número de empresas en la sección económica.....	41
Gráfico 16. Porcentaje de empresas de consultoría en el DM Quito.....	46
Gráfico 17. NPG Asesoría empresarial	49
Gráfico 18. Ubicación de la empresa de consultoría	49
Gráfico 19. Pregunta 1.....	66
Gráfico 20. Pregunta 2.....	67
Gráfico 21. Pregunta 3.....	68
Gráfico 22. Pregunta 4.....	69
Gráfico 23. Pregunta 5.....	70
Gráfico 24. Pregunta 6.....	71
Gráfico 25. Pregunta 7.....	72
Gráfico 26. Pregunta 8.....	73
Gráfico 27. Pregunta 9.....	74
Gráfico 28. Pregunta 10.....	75
Gráfico 29. Pregunta 11.....	76
Gráfico 30. Pregunta 13.....	78
Gráfico 31. Pregunta 15.....	79
Gráfico 32. Pregunta 15.....	80
Gráfico 33. Pregunta 16.....	81
Gráfico 34. Pregunta 17.....	82
Gráfico 35. Pregunta 18.....	83
Gráfico 36. Pregunta 19.....	84
Gráfico 37. Pregunta 20.....	85
Gráfico 38. Pregunta 21.....	87
Gráfico 39. Pregunta 22.....	88
Gráfico 40. Pregunta 23.....	89
Gráfico 41. Pregunta 24.....	90
Gráfico 42. Pregunta 25.....	91
Gráfico 43. Pregunta 26.....	92
Gráfico 44. Pregunta 27.....	93
Gráfico 45. Las 5 P's.....	99
Gráfico 46. Fases	100

Gráfico 47. Organigrama.....	106
Gráfico 48. Proceso de consultoría.....	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Número de empresas por tamaño en la provincia de Pichincha.....	27
Tabla 2. Nivel de educación de microempresarios.....	32
Tabla 3. Uso de las Tics por tipo de empresa en el 2016.....	33
Tabla 4. Número de empresas por tamaño en la ciudad de Quito.....	36
Tabla 5. Estructura empresarial por tamaño en DM Quito.....	40
Tabla 6. Datos del estudio Administración Zonal Eloy Alfaro.....	43
Tabla 7. Canvas.....	52
Tabla 8. Operacionalización de variables.....	58
Tabla 9. Población.....	64
Tabla 10. Presupuesto de ventas.....	96
Tabla 11. Porcentaje de participación.....	97
Tabla 12. Servicios.....	99
Tabla 13. Precio del servicio.....	102
Tabla 14. Precio promedio de servicios.....	102
Tabla 15. Promoción.....	103
Tabla 16. Actividades promocionales.....	104
Tabla 17. Sueldos.....	111
Tabla 18. Fuente de financiamiento.....	116
Tabla 19. Balance de situación inicial.....	117
Tabla 20. Tabla de amortización.....	117
Tabla 21. Estado de resultados.....	118
Tabla 22. Presupuesto de costos.....	119
Tabla 23. Balance general.....	120
Tabla 24. Flujo de caja.....	121
Tabla 25. Tasa de descuento.....	122
Tabla 26. VAN.....	122
Tabla 27. Cronograma.....	125

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuestas para microempresas	132
Anexo 2: Listado de activos fijos de la empresa	139
Anexo 3: Presupuesto real de sueldos y salarios	140
Anexo 4: Cálculos depreciaciones.....	141
Anexo 5: Punto de equilibrio.....	142
Anexo 6: Ficha de observación directa.	143
Anexo 7: Ficha de entrevistas.....	144

FASE 1: Descripción de negocio

1.1. Propuesta del plan de negocios

A continuación se desarrollan cada uno de los componentes establecidos para el plan de negocios de la empresa de consultoría para microempresas en el sur de Quito.

1.1.1. Resumen ejecutivo

En la actualidad, el alto nivel de competitividad y la agresividad del mercado empresarial obligan a las empresas a cambiar, evolucionar y adaptarse constantemente. Las exigencias cada vez son más altas, y la idea de crear una empresa y poderla mantenerla en el mercado se vuelven cada vez más difícil. En este sentido, la creación, mantenimiento y expansión de los emprendimientos y microempresas se ve como una oportunidad de generar ingresos propios y obtener independencia económica. Por esta razón, surge la propuesta de crear una empresa de consultoría dirigida a la gestión de las microempresas, tomando en consideración las necesidades identificadas en la gestión de las microempresas, y la posibilidad de ofertar los servicios de consultoría relacionados con temas de marketing, direccionamiento estratégico, contabilidad y finanzas.

1.1.1. Planteamiento del problema

La microempresa es una forma de negocio, que por su organización presenta características poco específicas para establecer una clara definición; sin embargo, una de las principales características que determinar a una microempresa se encuentra relacionada con su tamaño (Merino, 2009).

Existen muchos aspectos que definen cuáles son las características distintivas que posee una microempresa, en función con el volumen de ventas, el número de trabajadores con el que cuenta, el capital económico que maneja, la capacidad de producción, etc. Una de estas se encuentra relacionada directamente con el poco ingreso económico: *“Una Microempresa es la unidad comercial más pequeña en el sector económico que cuenta con hasta 10 empleados, los motivos para constituir una microempresa se centran en los beneficios económicos para el individuo y su familia a través del autoempleo, el incremento de los ingresos y la independencia económica”* (Bustamante, 2017). Es por esto que las microempresas surgen como una opción para generar ingresos complementarios por parte de los trabajadores con ingresos bajos y medios en el Ecuador.

En este sentido, las microempresas representan el 86% del total de negocios en el Ecuador, y que en su mayoría se encuentran localizados en las ciudades de Quito y Guayaquil (El Telégrafo, 2014). Tomando en consideración esto, la ciudad de Quito como la capital del Ecuador, presenta una gran oportunidad de crecimiento y desarrollo económico y social, permitiendo que, a través de las políticas establecidas en el Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, se impulse la articulación de las cadenas productivas y clusters para el cambio de la matriz productiva.

A pesar de esta perspectiva de promover el cambio de la matriz productiva, existe una tendencia a la concentración de la riqueza; esto significa que con la presencia de grandes empresas a nivel nacional e internacional, y a pesar de tener como objetivo el fomento y la generación de oportunidades de inversión, emprendimientos, innovación y desarrollo productivo de las microempresas, estas se encuentran relegadas de los encadenamientos productivos (Municipio de Quito, 2015).

Los principales aspectos que influyen en el desempeño de las microempresas se relacionan directamente con las limitaciones en el campo profesional, ocupacional, tecnológico y financiero; en su mayoría asociados con temas de capacitación, asistencia técnica y ofertas de crédito que responderán directamente a las necesidades que puedan presentar los microempresarios. De esta manera, es posible determinar que los microempresarios podrían encontrarse trabajando en un ambiente laborar altamente competitivo, y que va de la mano con una capacidad de crecimiento y expansión limitado en relación a las medianas y grandes empresas.

Esto surge debido a que los principales competidores a los que tienen que afrontar son otros microempresarios y comerciantes informales; en tal sentido, se reduce la capacidad de competir con empresas medianas o grandes, tomando en consideración que el tipo de mercado es diferente. De esta manera, se puede evidenciar que uno de los problemas que se podrían presentar para los microempresarios es el mercado en el que se desenvuelven y la competencia que existe. La presencia cada día de nuevos microempresarios, así como la reducción de la demanda al momento de contar con una mayor presencia de productos y servicios más baratos, se percibe como un problema directo a nivel de la competencia.

Así también, la posible percepción económica sobre el desempeño de sus negocios está directamente ligada al manejo financiero, y aquellos problemas que se pueden presentar tomando en consideración la capacidad propia de inversión con la que puede contar un posible microempresario, y la necesidad de contar con fuentes de financiamiento para el proceso operativo/productivo. En muchos de los casos, podría convertirse como un problema al momento de acceder a una fuente de financiamiento a través de un crédito; sin

embargo, existe una mayor probabilidad de que los problemas financieros se encuentren ligados más, a generar la capacidad de ser rentable y poder alcanzar ingresos suficientes que permitan sostener el crecimiento y expansión de la microempresa. Esto inclina a poner en consideración que, se puede percibir como un problema la imposibilidad de alcanzar las ventas necesarias, así como el no contar con la rentabilidad esperada por parte de la microempresa.

Sin embargo, muchas de las soluciones a estos posibles inconvenientes que se presentan para los microempresarios, no necesariamente se solucionan con nuevas o mayores fuentes de financiamiento; es por esta razón que surge la necesidad de diseñar nuevas estrategias que permitan a los microempresarios generar un valor agregado que permita diferenciar su producto o servicio dentro de ambientes altamente competitivos.

En este sentido, las posibles preocupaciones y las necesidades que puedan presentar los microempresarios, permiten plantear la posibilidad de constituir una empresa consultora dirigida a microempresas que se encuentren ubicadas en el sur de la ciudad de Quito, encargada de brindar servicios de asesoría, asistencia y acompañamiento técnico, que permita mejorar los procesos operativos y de soporte, para que las microempresas puedan desarrollar mejores niveles de calidad, productividad y competitividad en el mercado actual.

Cabe mencionar que las microempresas son formas de organización que responden a realidades distintivas, que por la particularidad en el campo empresarial, se aprecian limitaciones en las áreas laborales, productivas, administrativas y financieras. Esto en función a lógicas de cultura, necesidades y capacidad de emprendimiento e innovación de

sus responsables. Es por esto que el no atender este tipo de especificidades podría ocasionar inconvenientes serios como son: capital humano poco calificado, problemas en niveles de producción, falencias en procesos administrativos y financieros.

De esta forma, se brindará un gran aporte al sector microempresario, a través del fomento y generación de capacidades empresariales que permitan mejorar aspectos fundamentales como: direccionamiento estratégico, procesos productivos, procesos administrativos financieros, etc.

FASE 2: Análisis del entorno

En esta etapa del trabajo de investigación, se realiza un proceso de análisis y levantamiento de información, que permita tener conocimiento de la situación real que atraviesan las microempresas en la actualidad.

2.1. Ambiente externo

El análisis del ambiente externo, permite conocer la interacción y el relacionamiento de las microempresas con el entorno en el que se desenvuelve; en tal sentido, se lleva a cabo un análisis PEST para identificar de forma general los factores que afectan el desempeño de las microempresas.

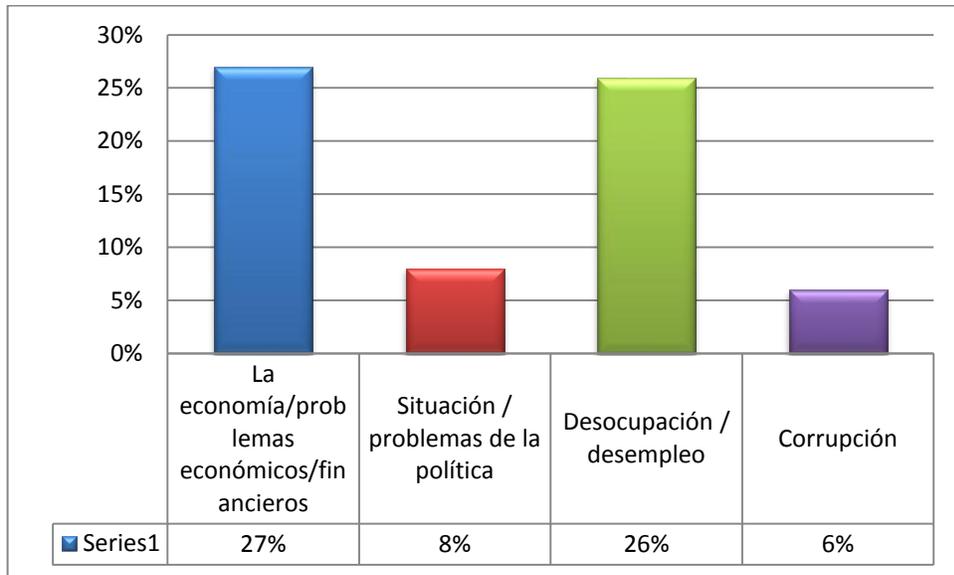
2.1.1. Macro entorno (PEST)

El análisis del macroentorno permitió revisar cuales son las características en las que se desenvuelven actualmente las microempresas en Ecuador; por esta razón se examinaron los siguientes componentes:

Factor político.-

La situación política del Ecuador puede influir considerablemente en los procesos de construcción y levantamiento de microempresas, tomando en consideración que han existido cambios a nivel de estructura estatal, lo que ha generado una perspectiva de inestabilidad con respecto a la participación del Estado en todos los aspectos productivos.

Gráfico 1. Factor político



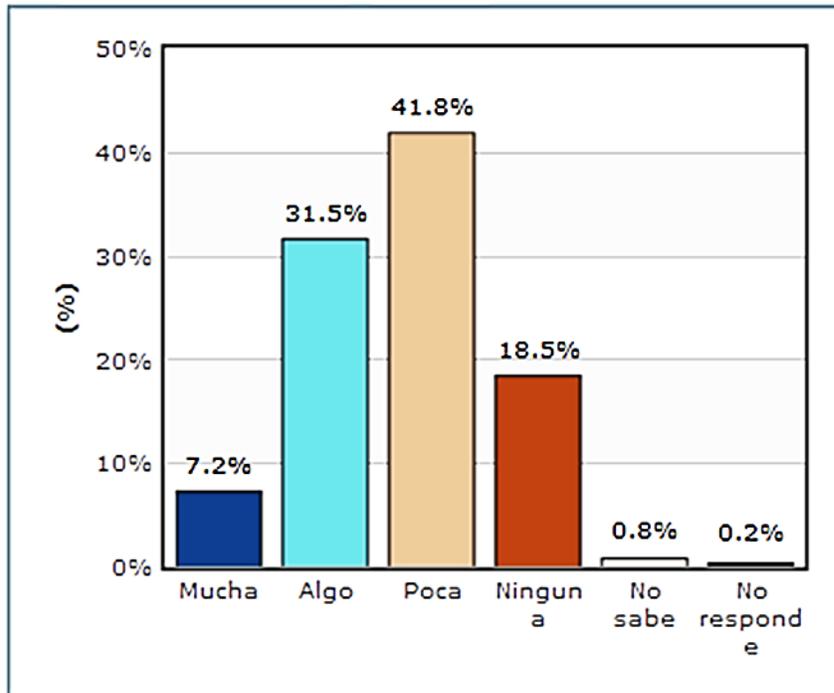
Fuente: Latinbarometro

Elaborado: El Autor

En tal sentido, se evidencia un alto porcentaje respecto a los problemas económicos del país, así como los problemas en la situación respecto a los problemas políticos con un mayor porcentaje en relación con la opinión sobre la corrupción.

En consecuencia, según los datos del Latinbarometro sobre la opinión de la ciudadanía sobre la confianza que tiene sobre el Gobierno Nacional, se pueden evidenciar los siguientes resultados:

Gráfico 2. Confianza



Fuente: Latinbarometro

Elaborado: Latinbarometro

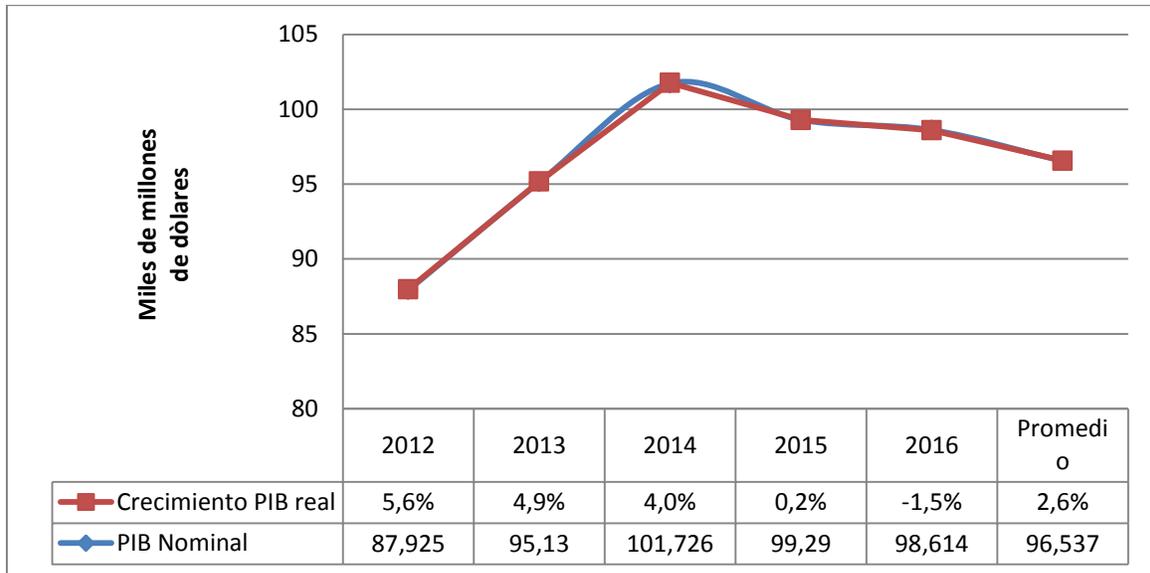
De igual forma, el cambio de normativa en el país, ha generado incertidumbre sobre el tema de requisitos y cumplimiento de regulaciones estatales, lo cual podría implicar dudas sobre la constitución de una empresa, e incluso la sostenibilidad de aquellas que ya se encuentran funcionando actualmente.

Muchas de las normativas son de carácter restrictivo e impositivo sobre el funcionamiento de nuevos proyectos empresariales, lo que ocasiona que el mercado no sea tan atractivo para los emprendedores; en este sentido, es necesaria una política económica, comercial y empresarial que permita general estabilidad que fomente la conformación de nuevos tipos de emprendimiento, y que a su vez permita que estos puedan mantenerse en el mercado actual.

Factor económico.-

De acuerdo con la información publicada por el Banco Mundial, dentro del periodo comprendido entre los años 2012 y 2016, el Ecuador ha presentado los siguientes resultados en función del PIB:

Gráfico 3. PIB



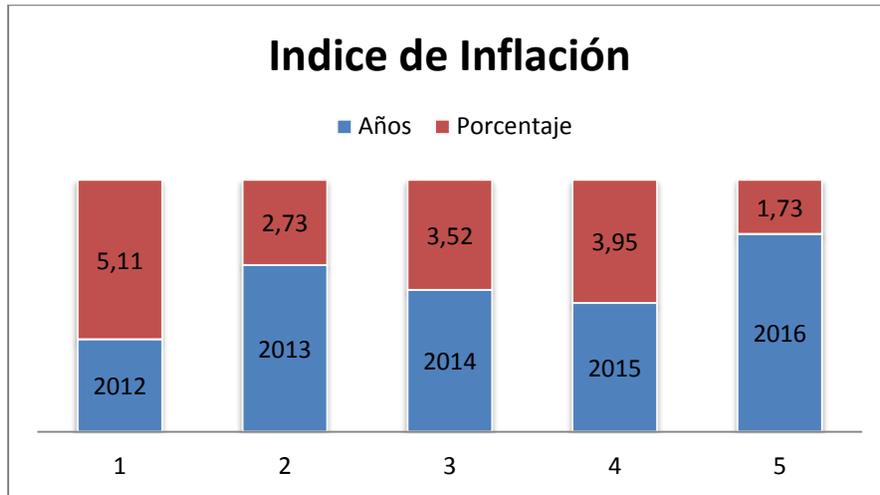
Fuente: Banco Mundial

Elaborado: El Autor

Estos datos presentan una desaceleración muy marcada, lo que implica que el Ecuador no ha tenido un crecimiento económico sostenido, incluso evidenciando un cierre en el año 2016 de un -1,5% (decreciente). Esto implica la necesidad de generar nuevas capacidades económicas y productivas, tomando en consideración la necesidad de fortalecer la competitividad de los microempresarios.

Según la información publicada por el Banco Central del Ecuador, al cierre del año 2016 el Ecuador presentó los siguientes indicadores respecto de la inflación:

Gráfico 4. Inflación



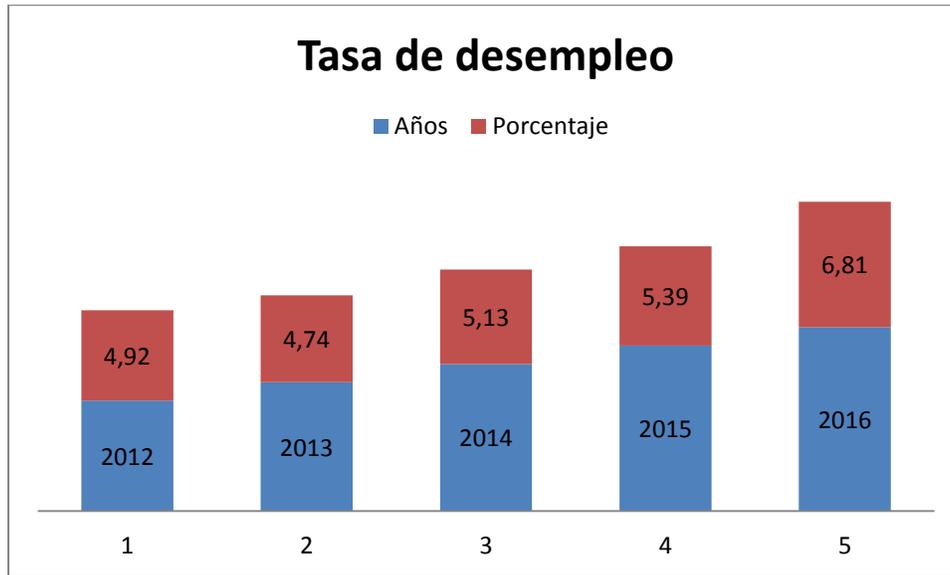
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: El Autor

Estos datos decrecientes de inflación (3,4% promedio), guardan concordancia con los datos que evidencia el PIB tomando en consideración la relación con las actividades económicas que se necesitan fortalecer. Es por esta razón, la necesidad de promover nuevas formas de producción en relación a las microempresas. Cabe mencionar que una inflación baja no necesariamente representa deflación económica.

Así también, se pueden observar los índices trimestrales de desempleo desde el año 2012 hasta el 2016:

Gráfico 5. Desempleo



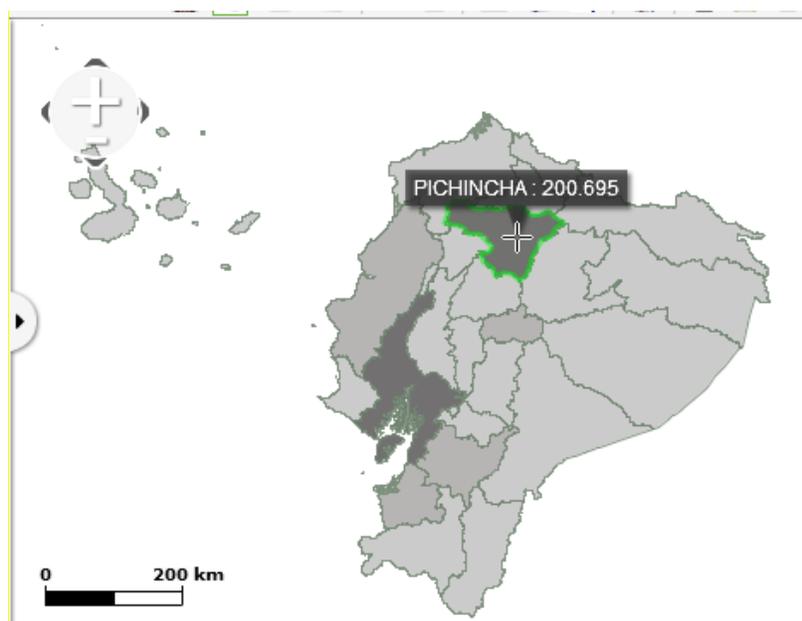
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: El Autor

El creciente nivel de desempleo es uno de los factores principales que motivan a la constitución de emprendimientos y microempresas (considerando una tasa de 5,39% promedio anual). Es por esto que se evidencia la generación de nuevos núcleos económicos a nivel formal como informal, por lo que se vuelve necesario el trabajo con los microempresarios que permitan obtener nuevas capacidades de gestión, a fin de afrontar de mejor manera las nuevas perspectivas del mercado.

De acuerdo con los estudios realizados por parte de la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID), las microempresas se encuentran ubicadas en su mayoría en las zonas urbanas, determinando que los polos de mayor desarrollo son las provincias de Guayas y Pichincha.

Gráfico 6. Mapa del Ecuador



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos
Elaborado: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

En este aspecto, el INEC proporciona datos estadísticos sobre el número de empresas con relación a su tamaño para la provincia de Pichincha, dentro de los cuales se puede evidenciar la siguiente información:

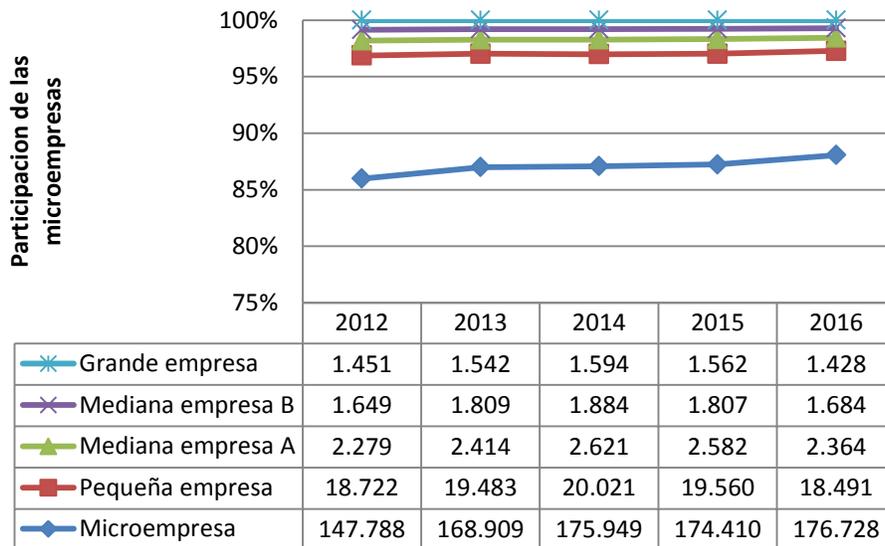
Tabla 1. Número de empresas por tamaño en la provincia de Pichincha

Tamaño de Empresa	2012	2013	2014	2015	2016
Microempresa	147.788	168.909	175.949	174.410	176.728
Pequeña empresa	18.722	19.483	20.021	19.560	18.491
Mediana empresa A	2.279	2.414	2.621	2.582	2.364
Mediana empresa B	1.649	1.809	1.884	1.807	1.684
Grande empresa	1.451	1.542	1.594	1.562	1.428
Total	171.889	194.157	202.069	199.921	200.695

Fuente: Instituto Nacional de estadísticas y Censos
Elaborado: INEC

En este sentido, se evidencia que para el año 2016 las microempresas constituyen el 88% de las empresas en la provincia.

Gráfico 7. Participación de la microempresa en el mercado



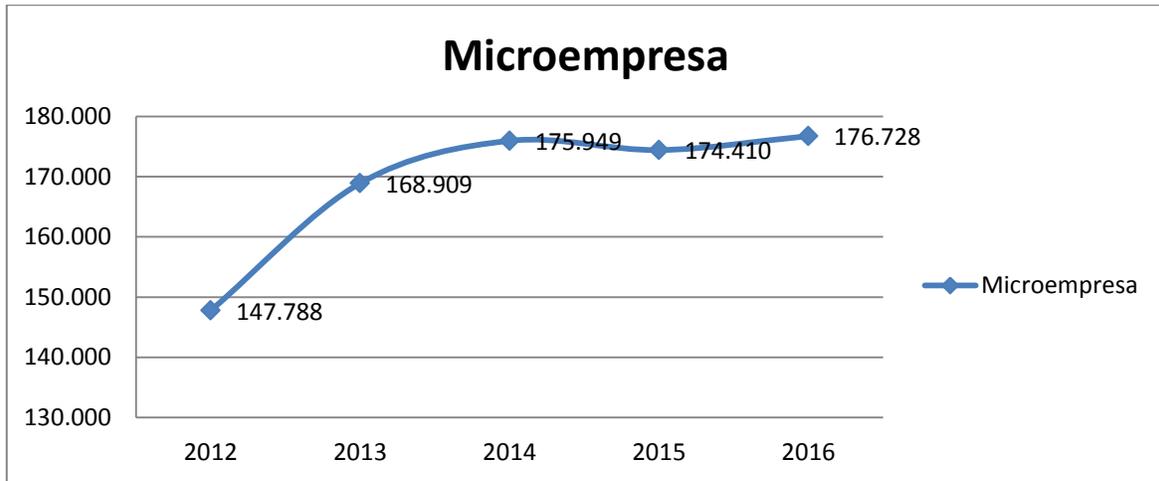
Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

Elaborado: El Autor

Estos resultados muestran que las microempresas tienen un alto porcentaje de participación en el sector empresarial, lo que indica que la microempresa es un campo extenso donde se puede llevar a cabo la oferta de los servicios de consultoría.

De la misma forma se puede observar la evolución de las microempresas:

Gráfico 8. Evolución de las microempresas



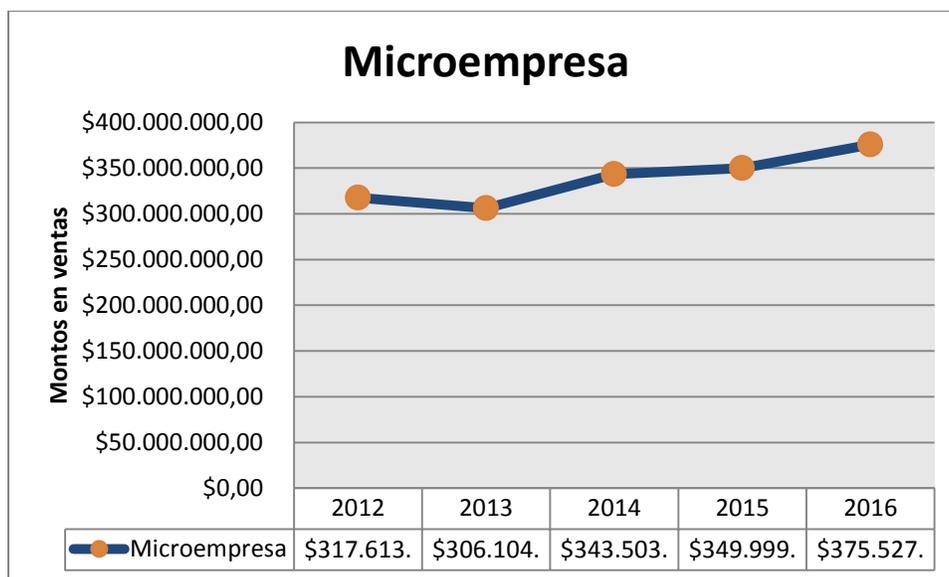
Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

Elaborado: El Autor

La información aquí presentada señala que existe un crecimiento de participación en el mercado por parte de las microempresas, a pesar de que existe un decrecimiento en el año 2015, para el año 2016 hay una recuperación que permite una perspectiva de crecimiento hacia el futuro.

Según los datos emitidos por parte del INEC, se puede evidenciar el volumen de ventas de las microempresas en el periodo 2012 – 2016:

Gráfico 9. Volumen de ventas de las microempresas



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

Elaborado: El Autor

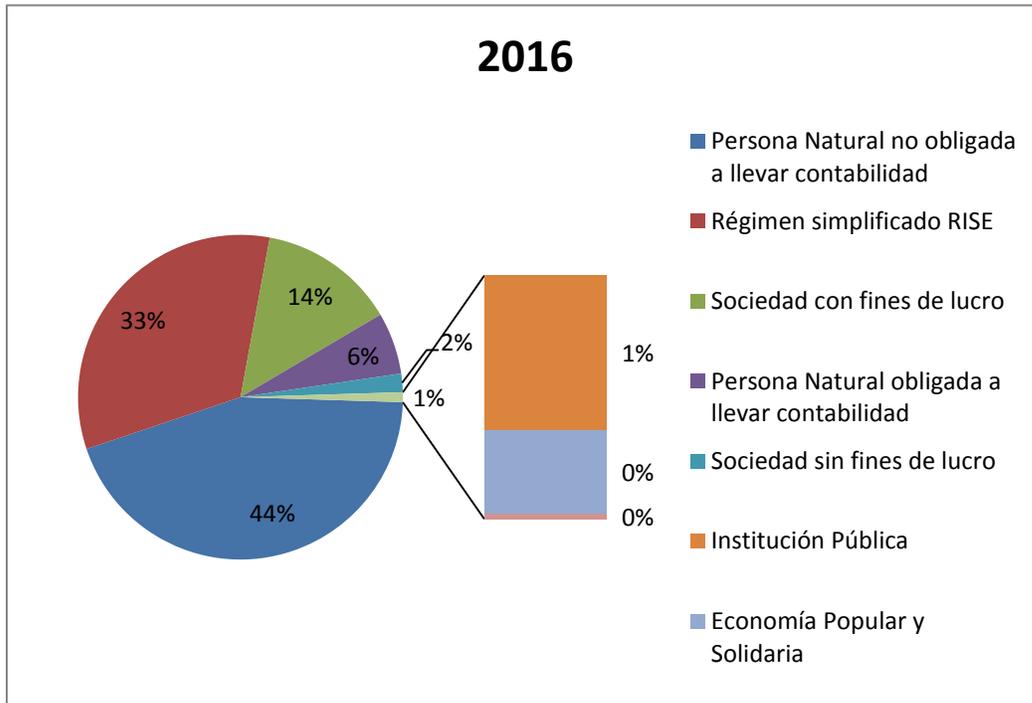
Estos resultados permite apreciar que, a pesar de haber un decrecimiento en el número de microempresas para el año 2015, no se ve afectado el crecimiento en las ventas; esto permite poner en consideración que existe la capacidad de rentabilidad y crecimiento para las microempresas en los años venideros, con un volumen de ventas de \$338.549 millones de dólares promedio al año.

Factor socio-cultural.-

Dentro del desempeño de las microempresas, estas permiten el acceso a una fuente de ingreso y plazas de trabajo. Cabe mencionar que en muchos de los casos, las microempresas operan en el sector informal, de ahí que en algunas ocasiones se

considere difícil el conseguir información relacionada con registros e información oficial (RUC, Patentes, IESS, etc.).

Gráfico 10. Porcentaje de empresas por formalidad institucional en el Ecuador



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

Elaborado: El Autor

Los resultados indican que la mayoría de microempresarios tienen la necesidad fortalecer en la gestión en las áreas contables y direccionamiento estratégico para la constitución formal de la microempresa. Cabe mencionar que existe un gran interés en la capacidad de generar ingresos de manera independiente, tomando en consideración la necesidad de crecer sin estar en relación de dependencia y con la posibilidad de expandirse.

Según los resultados del estudio de línea base sobre las microempresas y microfinanzas en Ecuador, realizado por parte de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de América (Salto/USAID-Ecuador, 2005), se evidencia los niveles educativos de los microempresarios en la siguiente tabla:

Tabla 2. Nivel de educación de microempresarios

NIVEL DE EDUCACIÓN	PORCENTAJE
Ninguno	3,4%
Primaria	43,0%
Secundaria	42,0%
Superior	11,4%
Postgrado	0,2%

Fuente: USAID-Ecuador

Elaborado: El Autor

Esto evidencia que la falta de profesionalización de los microempresarios demanda la necesidad de fomentar la generación de capacidades complementarias, que permitan un mejor desempeño dentro de la gestión microempresarial, lo cual se puede realizar a través de los servicios de consultoría que se ofertan.

Factor tecnológico.-

Según los datos proporcionados en el año 2016 por parte del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información, determina cuáles son los principales usos de las Tics por parte de las microempresas, pequeñas y medianas empresas en el Ecuador, se evidencia que para la venta de productos o servicios se realizan a través del internet, principalmente en redes sociales o correo electrónico.

Tabla 3. Uso de las Tics por tipo de empresa en el 2016

Tipo de Empresa	Porcentaje de uso
Microempresas	48,60%
Medianas empresas	56,90%
Pequeñas empresas	52,90%
Total general	52,80%

Fuente: Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información

Elaborado: El Autor

Así también, el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información plantea que por la naturaleza de los productos que ofrecen las Mipymes, su presencia en la web es de un total general de 27,4%.

En las principales ciudades del país como Quito, Guayaquil, Ambato, Cuenca, Machala, Manta; el uso de las Tics ayudó a mejorar su gestión empresarial en un 95%.

Factor legal.-

La Constitución de la República en su artículo 309 señala que el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario.

El artículo 311 de la misma Constitución señala que el sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y que las

iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

Con fecha 16 de diciembre de 2010, se expide el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, a través del cual en su artículo 53 se determina que:

“Definición y Clasificación de las MIPYMES.- La micro, pequeña y mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código.

En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa. Los artesanos que califiquen al criterio de micro, pequeña y mediana empresa recibirán los beneficios de este Código, previo cumplimiento de los requerimientos y condiciones señaladas en el reglamento”.

Con fecha 6 de mayo de 2011, se expide el Reglamento a la Estructura de Desarrollo Productivo de Inversión, a través de la cual, en su artículo 106 en donde se establece la clasificación de las MIPYMES, el literal a) determina que:

a.- “Micro empresa: Es aquella unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de trescientos mil (US \$ 300.000,00) dólares de los Estados Unidos de América”

Con fecha 28 de abril de 2012, se expide la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, a través de la cual, en su artículo 1 establece que:

“Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital”.

2.1.2. Micro entorno

Tomando en consideración el estudio de las microempresas en el sur de Quito, es necesario establecer el lugar adecuado para el estudio, que permita un adecuado y oportuno funcionamiento para la empresa de consultoría. El lugar o establecimiento que se elija deberá proporcionar facilidades de acceso y ubicación estratégica en relación con los potenciales clientes.

Gráfico 11. Administraciones Zonales en Quito



Fuente: DM. Quito
Elaborado: DM. Quito

La segmentación de la ciudad de Quito a través de administraciones zonales, permiten identificar el sector donde se realiza el estudio de investigación. En este sentido, el sector de acuerdo a los requerimientos del presente estudio se centra en la ciudadela Solanda, ubicada en la Administración Zonal Eloy Alfaro.

El INEC proporciona datos estadísticos sobre el número de empresas con relación a su tamaño para la ciudad de Quito, dentro de los cuales se puede evidenciar la siguiente información:

Tabla 4. Número de empresas por tamaño en la ciudad de Quito

Tamaño de Empresa	2012	2013	2014	2015	2016
Microempresa	131.395	149.470	154.798	153.174	154.960
Pequeña empresa	17.180	17.792	18.252	17.891	16.899
Mediana empresa A	2.112	2.238	2.436	2.368	2.169
Mediana empresa B	1.543	1.701	1.764	1.687	1.559
Grande empresa	1.385	1.461	1.511	1.475	1.339
Total	153.615	172.662	178.761	176.595	176.926

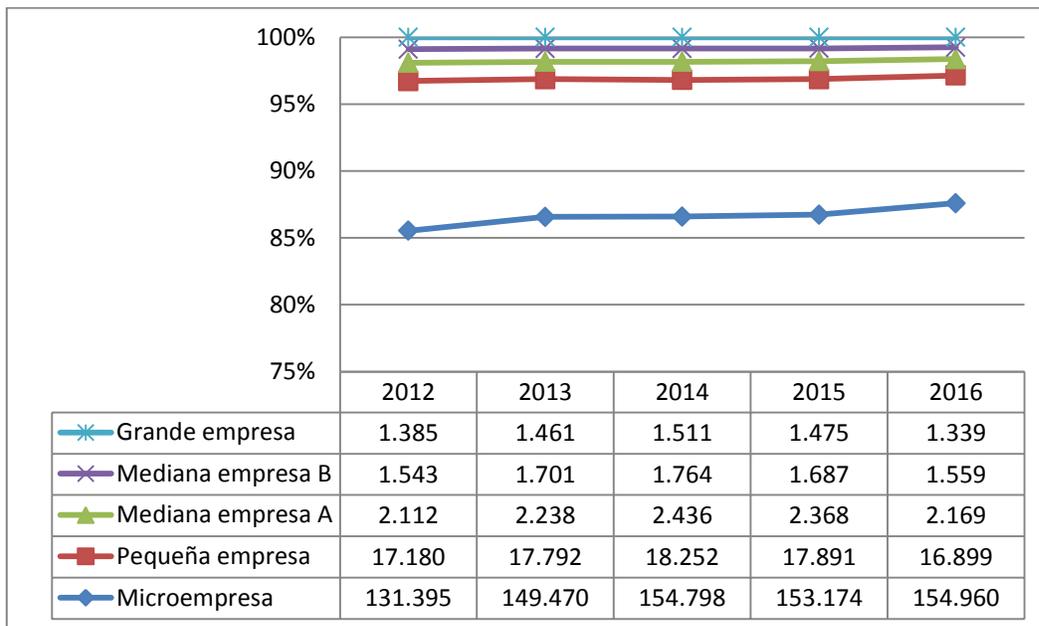
Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

Elaborado: el Autor

Estos datos señalan que en la ciudad de Quito existe una mayor participación por parte de las microempresas, en relación a las demás empresas que se encuentran en el mercado, por lo que se puede entender como una oportunidad de negocio dirigido a este segmento.

De la misma forma, se puede apreciar que el porcentaje de participación de las microempresas en la ciudad de Quito, alcanza el 87%, como lo demuestra el siguiente gráfico:

Gráfico 12. Porcentaje de participación en Quito



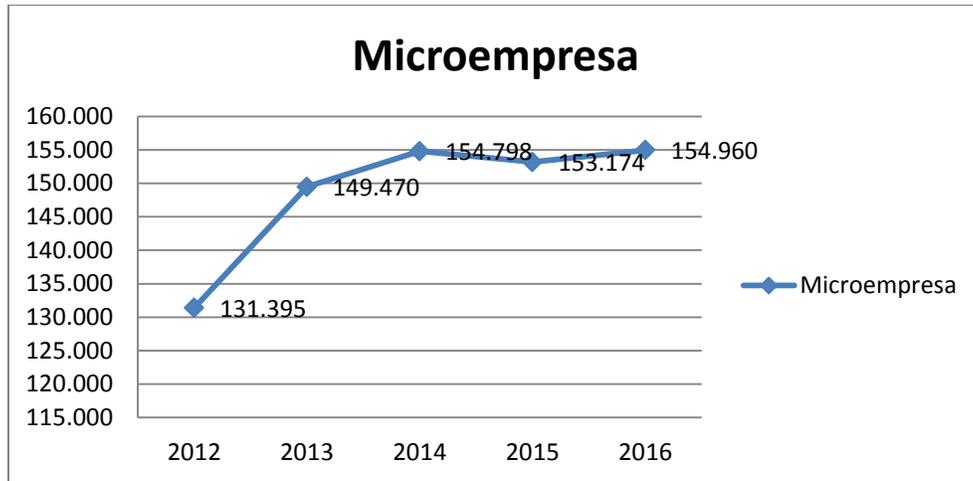
Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

Elaborado: El Autor

Esto indica la relación que mantiene el número de las microempresas en la ciudad de Quito en función a los datos identificados para la provincia de Pichincha; lo que significa que existe un alto nivel de participación en el mercado, por lo que se ratifica la posibilidad de trabajar enfocado en este segmento de mercado.

Por otro lado, se puede observar la evolución de las microempresas en la ciudad de Quito, a continuación:

Gráfico 13. Evoluciones de las microempresas en Quito



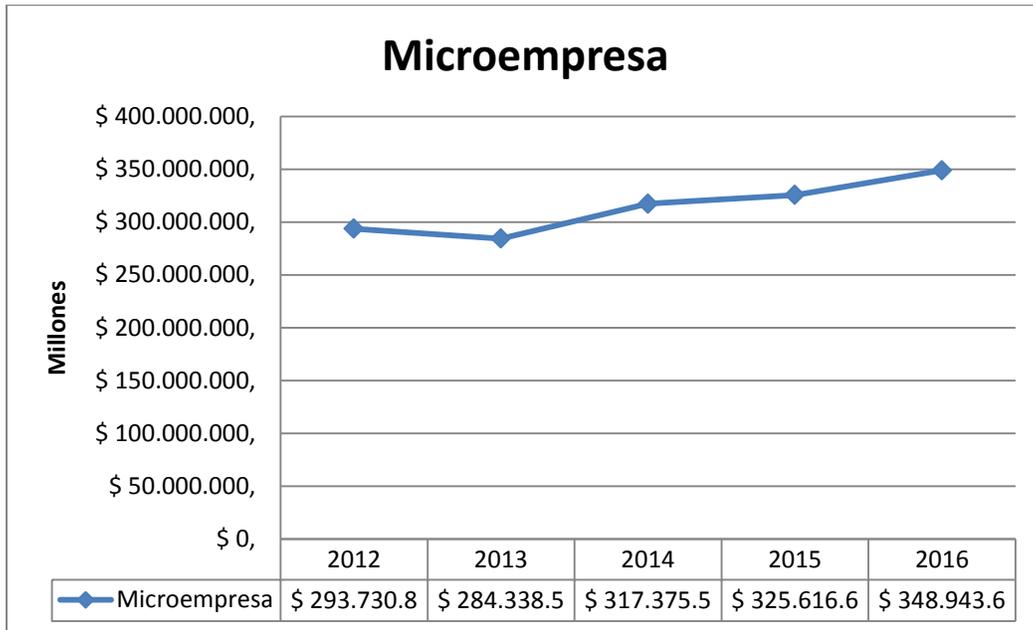
Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

Elaborado: El Autor

Los datos encontrados evidencian que existe un nivel de crecimiento constante por parte de las microempresas en la ciudad de Quito; tomando en consideración que existe un nivel de crecimiento negativo para el año 2015, en el año 2016 se puede apreciar que nuevamente existe un crecimiento respecto al número de las microempresas.

Así también, se observa el crecimiento en ventas de las microempresas entre los años 2012 y 2016, como se señala a continuación:

Gráfico 14. Ventas de las microempresas en Quito



Fuente: INEC
Elaborado: El Autor

Los datos obtenidos permiten mencionar que a pesar de los resultados negativos respecto al número de microempresas en el 2015, existe un nivel de ventas en crecimiento, mismo que es consecuente con el número de microempresas que se han ido constituyendo en el periodo comprendido entre el año 2012 y 2016, con un promedio de ventas de \$321195,6 millos de dólares por año.

De acuerdo con los estudios del Instituto de la Ciudad de Quito, se puede observar la clasificación de las microempresas en la ciudad de Quito.

Tabla 5. Estructura empresarial por tamaño en DM Quito

	Categoría según ventas	Número de empresas	% de empresas	Ventas (millones de dólares)	% ventas	Empleo	% Empleo
Micro	≤ 100.000	87.491,00	89,30%	1.529,00	2,30%	196.308,00	35,88%
Pequeña	De 100.001 a 1 millón	7.759,00	7,90%	2.402,00	3,70%	92.338,00	16,88%
Mediana	De 1.000.001 a 5 millones	1.733,00	1,80%	3.832,00	5,80%	78.990,00	14,44%
Grande	≥ 5.000.0001	955,00	1%	57.886,00	88,20%	179.431,00	32,80%
Total		97.938,00		65.649,00		547.067,00	

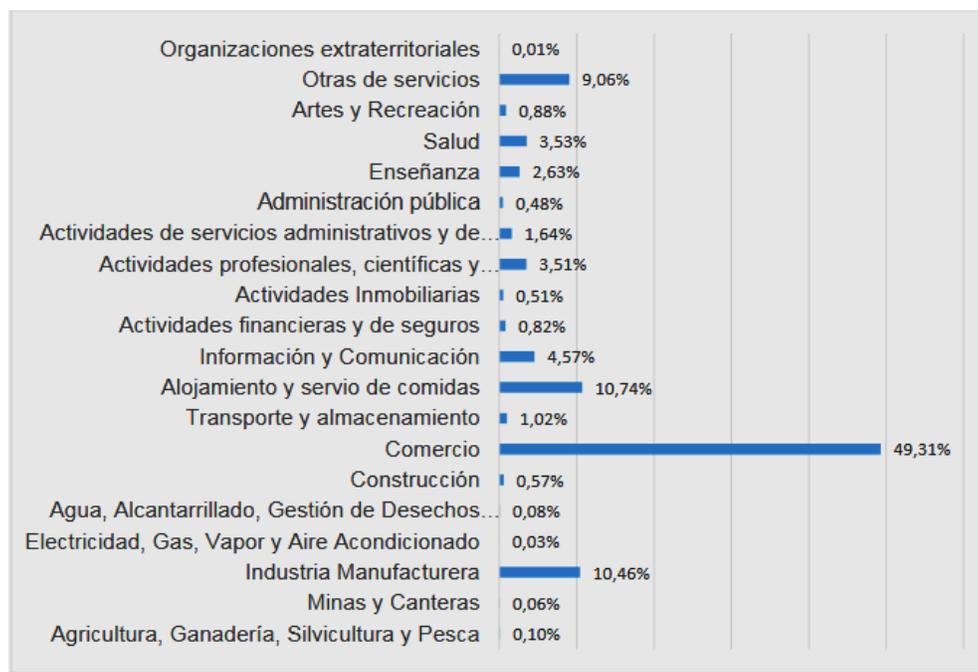
Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

Elaborado: Instituto de la Ciudad de Quito

Los datos presentados permiten hacer una identificación de cómo están consideradas las microempresas dentro de la ciudad de Quito; en tal sentido, para reconocer los parámetros para la identificación de las empresas a las cuales se debe dirigir el presente estudio.

De la misma manera, de acuerdo con los datos proporcionados por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, permiten evidenciar la distribución de las microempresas de acuerdo a la sección económica en la que se desempeñan:

Gráfico 15. Participación por número de empresas en la sección económica



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

Elaborado: Instituto de la Ciudad de Quito

Este gráfico señala que el mayor porcentaje en el que las microempresas se desenvuelven es en el sector del comercio, lo que indica en primera instancia que esta es el área en la que los servicios de la empresa de consultoría deben promover y fortalecer. Sin embargo, el levantamiento de información a consecuencia de la aplicación de las encuestas, permitirán definir cuáles son las necesidades propias del microempresarios, a fin de establecer los servicios de consultoría que se van a ofertar.

Distribución empresarial en el territorio.-

De acuerdo con los datos proporcionados por parte del Instituto de la Ciudad de Quito, las Administraciones Zonales que mayor concentración empresarial tienen son:

1. Eugenio Espejo con el 28%;
2. Eloy Alfaro el 20%;
3. Manuela Sáez con el 16%;
4. Quitumbe el 11%” (Municipio de Quito, 2015).

Tomando en consideración este porcentaje, es importante mencionar que el presente estudio fue realizado en la Ciudadela Solanda, la misma que se encuentra ubicada en la Administración Zonal Eloy Alfaro; donde, según datos del Instituto de la Ciudad de Quito, se puede encontrar la siguiente información:

Tabla 6. Datos del estudio Administración Zonal Eloy Alfaro



Fuente: Instituto de la Ciudad de Quito

Elaborado: El Autor

Solanda se ha convertido en un sector comercial y residencial en el sur de la ciudad de Quito, siendo uno de los barrios que más ha crecido en los últimos 20 años. El barrio de Solanda fue concebido en sus inicios, como uno de los barrios modelos que permitirían brindar soluciones habitacionales para 20000 personas; actualmente y según el censo realizado en el año 2014, existe un aproximado de 80000 vecinos; aunque en la actualidad se estima que esta cifra puede llegar a alcanzar los 100000 habitantes, debido a la migración de otras ciudades y países (Kueva, 2017).

Uno de los sectores más reconocidos en este sector es la calle José Alemán mejor conocida como "La Jota", el mismo que se ha vuelto uno de los sectores

comerciales en el sur de la ciudad. En este lugar se han identificado un aproximado de 300 microempresas, que serán el universo para la realización de este estudio.

2.2.3. Ambiente interno

Dentro del estudio es necesario trabajar bajo las cinco fuerzas de Porter, que permitirán tener un entendimiento de las microempresas y su influencia en la creación de una empresa de consultoría.

Fuerzas competitivas

Para esto se lleva a cabo el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, esto permite hacer un estudio del microentorno donde actuará la empresa de consultoría para las microempresas. Los resultados nos ayudan a identificar el plan de negocios que permitan mantener un aceptable nivel de competitividad y el manejo adecuado de los recursos.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

En este punto se analizan las barreras de entrada que pueden tener los nuevos servicios de consultoría que se van a ofertar. El análisis sobre la barrera de entrada de nuevos competidores, es necesario en función de la posibilidad de montar la empresa de consultoría para microempresas. Al ser una nueva empresa que se va a dirigir a los microempresarios de la ciudadela Solanda (calle “J), existe un nivel de entrada fácil tomando en consideración que es la primera empresa de consultoría que se constituye en este sector.

Sin embargo, la incursión de nuevas empresas consultoras que puedan brindar servicios de asesoría para las microempresas tiene más facilidad una vez que se incursione en el mercado; de la misma forma, servicios de carácter profesional que pudieran brindar servicios relacionados con los procesos de consultoría que se plantea en este estudio. Para esto, la empresa de consultoría para microempresarios debe prestar servicios con una ventaja competitiva enfocada con un alto componente de diferenciación.

La rivalidad entre los competidores

La identificación de los competidores permite definir el nivel de rivalidad que existe en la prestación de servicios de consultoría para las microempresas en el sur de la ciudad de Quito. En este sentido, lo que se busca es establecer el nivel de competencia que existe en el sector, con el fin de identificar la probabilidad de participación en el mercado.

De acuerdo con los datos publicados por parte de la Superintendencia de Compañías para el año 2018, en la ciudad de Quito se encuentran registradas 309 empresas de consultoría, de las cuales 205 son activas legalmente.

Gráfico 16. Porcentaje de empresas de consultoría en el DM Quito.



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado: El Autor

Se evidencia el porcentaje de participación de las empresas de consultorías para el sur de Quito en un número de 12 que representa el 6% del total de empresas de consultoría en la ciudad de Quito; en tal razón y de acuerdo con el número de microempresas que se encuentran identificadas en el sur de la Ciudad de Quito (19854 aprox. en la Administración Zonal Eloy Alfaro), existe un mercado potencial sobre el cual se puede ofertar los servicios de consultoría para microempresas.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son aquellas instituciones que proporcionan los insumos para poder brindar los servicios de consultoría para las microempresas. Es por esto que es indispensable identificar los posibles proveedores del talento humano que se

requiere, y la capacidad de contar con el personal necesario de acuerdo a la demanda de procesos de consultoría.

La necesidad de disponer del personal capacitado, motivado y comprometido con la prestación de servicios de la empresa de consultoría, requiere contar con perfiles profesionales que permitan cubrir los requerimientos necesarios por parte de los posibles clientes. En tal sentido se hace necesario el trabajo articulado con instituciones que trabajen con bolsas de empleo, como por ejemplo: Multitrabajos, Computrabajos, Red Socio Empleo, Universidades, Colegios de Profesionales en la ciudad de Quito, etc.

Poder de negociación de los clientes

Tomando en consideración la capacidad económica que tienen los microempresarios, se establece la posibilidad de que la prestación de servicios de consultoría se encuentren dentro de las perspectivas para mejorar la gestión de las microempresas; en este aspecto se debe tomar en consideración el número y la capacidad de organización de los microempresarios en función de elegir el proveedor de servicios de consultoría.

La situación económica actual exige que las microempresas constantemente se encuentren capacitando y fortaleciendo para un mejor desempeño en el mercado competitivo; en tal sentido existe la necesidad de contar con procesos de fomento y fortalecimiento para aquellos microempresarios que son conscientes de las necesidades actuales de sus negocios. Por lo que, se deben establecer propuestas

relacionadas con las exigencias de los microempresarios, que permitan alcanzar niveles aceptables de rentabilidad, posicionamiento y sostenibilidad en el mercado.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos productos o servicios similares que pueden encontrarse en el mercado, esto determina un límite de precios o definir la participación del mercado en relación al número de posibles microempresarios que pueden contratar el servicio de consultoría.

La capacidad adquisitiva de las microempresas es uno de los factores que influyen en acceder a un producto o servicio sustituto. En este contexto, la existencia de productos o servicios sustitutos va de la mano con la oferta de servicios y los costos que puedan establecerse en el mercado. Los principales sustitutos que se pueden encontrar son: servicios de contabilidad de manera informal, programas de capacitación y formación por parte del Municipio de Quito y servicios de empresas de consultoría que se pueden encontrar cercanas al sector.

FASE 3: Lineamientos estratégicos

NPG-Asesoría Empresarial, es una empresa consultora para microempresas en la ciudad de Quito, tomando en consideración las microempresas ubicadas en la Ciudadela Solanda, en la calle José María Alemán, que es el sector de mayor movimiento económico.

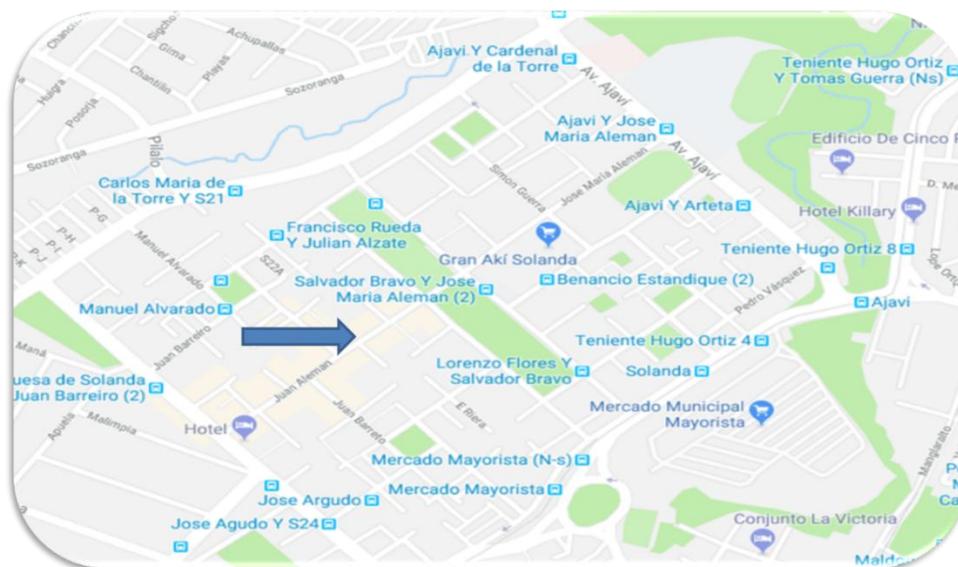
Gráfico 17. NPG Asesoría empresarial



Fuente: Investigación realizada
Elaborado: El Autor

Las microempresas en la actualidad enfrentan constantes retos que superar, tomando en consideración la situación económica y política del Ecuador, por lo que necesitarían generar nuevas estrategias y capacidades de gestión, analizando las necesidades propias de las microempresas. La empresa de consultoría ofrecerá una cartera de servicios de acuerdo a las necesidades identificadas que permitan a las microempresas ajustar y mejorar su gestión empresarial.

Gráfico 18. Ubicación de la empresa de consultoría



Fuente: Investigación realizada (Anexo Nro. 6)
Elaborado: El Autor

Los principales temas identificados para la prestación de servicios dirigidos hacia las microempresas se encuentran el marketing, el direccionamiento estratégico y contabilidad y finanzas.

3.1. Direccionamiento estratégico

Misión:

“Brindar servicios de consultoría para microempresas en el sur de Quito, a través de procesos de asistencia técnica, asesoramiento y capacitación, que permitan a microempresas gestionar de manera óptima sus recursos y la mejora continua de gestión empresarial”.

Visión:

“Para el 2021, ser reconocida como una empresa líder en procesos de consultoría, con criterios de calidad, efectividad y compromiso en la prestación de servicios, a fin de alcanzar un posicionamiento a mediano plazo en el sector del sur de Quito”.

Slogan:

“Calidad y calidez para la atención de nuestros clientes”

Valores y principios:

Servicio.- Brindar un servicio personalizado de acuerdo a las necesidades de los microempresarios, con criterios de calidad y efectividad, que va de la mano con la calidad y empatía hacia nuestros clientes.

Confidencialidad.- Manejo reservado sobre el manejo de la información de nuestros clientes, tomando en consideración la discrecionalidad como un factor preponderante en la prestación de nuestros servicios.

Puntualidad.- El respeto por el tiempo de los demás y el cumplimiento de los plazos acordados con los microempresarios, generan un compromiso vital para la fidelización de nuestros clientes.

Profesionalismo.- La responsabilidad y el compromiso de nuestra empresa, va acompañado de la calidad en la prestación de servicios de consultoría para nuestros clientes, con un alto valor agregado. A fin de diferenciarnos positivamente y volvernos competitivos en el mercado.

Trabajo en equipo.- Nuestros profesionales se encuentran capacitados, motivados y comprometidos con las necesidades de los microempresarios, y la generación de un valor agregado para los clientes, relacionados directamente con su responsabilidad social.

Nuestros clientes:

La cartera de clientes se encuentra conformada principalmente por 300 microempresarios del sector sur de Quito, especialmente de la ciudadela Solanda, en la Calle José María Alemán (calle “J”), que es un centro de alto crecimiento comercial.

Tabla 7. Canvas

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
Universidades Institutos de educación superior Agencias de colocación Consultores Profesionales Estudiantes Universitarios	<p>Posicionamiento de la empresa</p> <p>Publicidad y promoción</p> <p>Relacionamiento con asociaciones del sector</p> <p>Innovación y desarrollo del servicio</p>	<p>Ofertar servicios profesionales especializados y personalizados de consultoría en temas de: marketing, el direccionamiento estratégico y contabilidad y finanzas; con los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fácil aplicación - Comodidad 	<p>Asesoría y Asistencia Técnica.</p> <p>Trabajo personalizado.</p> <p>Trabajo y responsabilidad compartida.</p> <p>Crecimiento microempresarial.</p>	<p>Microempresarios de Solanda (300 aprox.)</p> <p>Asociaciones/Red de Microempresarios en el sur de Quito (potencial cliente)</p>
	<p>Recursos Clave</p> <p>Cartera de clientes</p> <p>Equipo consultor</p> <p>Información actualizada (plataforma)</p> <p>Instalaciones</p> <p>Equipos informáticos</p> <p>Inversión propia y fuentes de financiamiento</p>		<p>Canales</p> <p>Talleres</p> <p>Capacitaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnostico - Plan/estrategias 	
Estructura de Costes		Estructura de Ingresos		
<p>Costos servicios profesionales</p> <p>Costos de operación</p> <p>(Costos fijos, variables, etc.).</p>		<p>Servicios de consultorías brindados/entregados</p> <p>Facilidad de pago</p>		

Objetivo general:

Establecer estrategias que permita a la empresa de consultoría posicionarse en el mercado, desarrollo, crecimiento y rentabilidad empresarial.

Objetivos específicos:

- Desarrollar la planificación estratégica para la consultoría
- Posicionamiento de la empresa de consultoría en el mercado
 - Carta de servicios a ofertar
 - Promoción de servicio en el mercado
- Captar el 21% de los microempresarios identificados en el primer año
 - Estrategias de ingreso de los servicios
 - Cobertura de nuestros servicios en la ciudadela Solanda

Propuesta de valor:

En función de la necesidad de crecimiento, expansión y rentabilidad, los servicios de las microempresas, se centrarán en las siguientes áreas temáticas para su gestión:

- Marketing
- Direccionamiento estratégico
- Contabilidad y finanzas
- Producción
- Administración
- Recursos humanos

3.2. Servicio

Consultoría general.- Se enfoca en realizar procesos de consultoría en toda la gestión de las microempresas. Tomando en consideración la dificultad en la identificación de las funciones y responsabilidades. Esto fomentará la estabilidad y el crecimiento sostenido de las microempresas. Para lo cual existirán las siguientes modalidades de prestación de servicios:

- a. Asesoría técnica.- Brindar servicios de atención a consultas que se puedan presentar.
- b. Acompañamiento.- Ejecución parcial o integral de la gestión propia de la microempresa.

Direccionamiento estratégico.- Establecer las acciones a seguir a corto y mediano plazo para el éxito de la microempresa, a través de estrategias o una planificación estratégica.

Marketing.- Identificar las acciones destinadas para alcanzar el éxito comercial de las microempresas. Tomando en consideración un adecuado lanzamiento de producto, posicionamiento de marcas, necesidades de clientes, publicidad y expansión, que permitan un mayor crecimiento en ventas, fidelización de clientes, etc.

Contabilidad y finanzas.- Análisis y evaluación de la situación económica actual de las microempresas, que permitan establecer e implementar estrategias necesarias para un mejor desempeño contable y financiero de las microempresas.

Producción.- Gestión y control de las operaciones de las microempresas, a fin de mejorar la gestión operativa y agregación de valor en los procesos productivos. Alcanzando reducción de costos, mejora de precios y calidad en productos y servicios.

Administración.- Planificación de los procesos administrativos y logística que se desarrollan en las microempresas. Esto permite mejorar las cadenas de abastecimiento y distribución, como apoyo a los microempresarios

Recursos humanos.- Apoyo en procesos como selección, capacitación y remuneración del personal, a fin de contar con el personal capacitado, motivado y comprometido con la gestión de la microempresa.

FASE 4: Estudio de mercado

4.1. Formulación del problema

¿Las condiciones del mercado y las actuales capacidades de los microempresarios han permitido que las microempresas puedan conseguir los ingresos necesarios para su propio crecimiento y expansión?

4.1.1. Sistematización del problema

- ¿Cuál es el segmento del mercado al que se va a dirigir los productos y servicios que se va a ofertar?
- ¿Cuáles son los productos y servicios que se van a brindar a las microempresas del sur de Quito?
- ¿La generación de las capacidades y nuevas estrategias para las microempresas permitirán un mejor desempeño en el mercado y ambientes altamente competitivos?

4.1.2. Objetivo general

Determinar la factibilidad de un plan de negocios que permita constituir una empresa consultora que brinde los servicios de asistencia técnica y asesoramiento dirigida a la mejoramiento de la gestión y desempeño de las microempresas que se encuentran ubicadas en el sur de Quito.

4.1.3. Objetivos específicos

- a) Identificar la situación actual de las microempresas que se encuentran ubicadas en el sur de Quito.
- b) Establecer las áreas de trabajo a fortalecer en las microempresas que les permitan un mejor desarrollo de sus actividades productivas.
- c) Evaluar la viabilidad de mercado, técnica y económica para constituir una empresa consultora dirigida a las microempresas ubicadas en el sur de Quito.

4.1.4. Justificaciones

Justificación teórica

Tomando en consideración el aporte de las microempresas a la generación de nuevas fuentes ingresos para la población de niveles económicos medios y bajos, y con base en la necesidad de desarrollar nuevas capacidades para desenvolverse de mejor manera en el mercado actual, las microempresas requieren diseñar un nuevo modelo de negocios, dirigido a ser más competitivas, con capacidad de generar valor, rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Justificación metodológica

El desarrollo del presente trabajo de investigación busca el levantamiento, análisis y evaluación de la información sobre los principales inconvenientes que se presentan en la gestión de las microempresas, para establecer la viabilidad de constituir una empresa consultora identificada como un servicio profesional que brindará asesoría, acompañamiento y asistencia técnica a través de personal

calificado, que permita fortalecer y generar nuevas capacidades dentro del sector microempresario.

La alta competitividad en el mercado exige la aplicación de procesos productivos más eficientes, para lo cual, se ve la necesidad de la aplicación de nuevos conocimientos y teorías en el área de administración empresarial, en apego directo con la normativa legal vigente.

Justificación práctica

Este trabajo se encuentra dirigido a identificar cuáles son las necesidades actuales de las microempresas que se encuentran ubicadas en el sur de Quito, a fin de constituir una empresa de consultoría enfocada a fortalecer y desarrollar nuevas estrategias empresariales que permitan gestionar una nueva forma de negocio innovadora.

Adicional a esto, la empresa de consultoría se encuentra dirigida al aporte empresarial en los siguientes aspectos:

1. Mejora de procesos productivos;
2. Fortalecimiento de las capacidades laborales;
3. Mejora de niveles de satisfacción del cliente;
4. Crecimiento y rentabilidad microempresarial.

4.1.5. Identificación y caracterización de variables

Tabla 8. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable dependiente. - factibilidad del servicio de consultoría para microempresas.	Tipo de empresa Actividad económica	Servicios de consultoría que se proponen: <ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento • Administración • Producción • Contabilidad y finanzas • Marketing • Producción • Personal
Variable independiente. - funcionamiento de microempresas en el sur de Quito	Situación actual de las microempresas en el mercado. Capacidad operativa y de instalada con la que cuentan las microempresas. Inconvenientes que se presentan en la gestión del microempresario. Perspectivas hacia el futuro de la microempresa.	Mejora de procesos productivos Fortalecimiento de las capacidades laborales. Mejora de niveles de satisfacción del cliente. Crecimiento y rentabilidad microempresarial.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado: El Autor

4.1.6. Novedad y/o innovación

Dentro de las nuevas propuestas para generar el plan de negocio para una empresa consultora, se fundamenta en la generación de nuevas ideas de trabajo que permitan generar procesos de asesoría basados en la necesidad propia de las microempresas. En tal sentido, los procesos de asesoría podrán trabajarse enfocados en los principales inconvenientes que se presenten en el sector microempresario, y dependiendo de las características y requerimientos de los clientes, se pueden generar propuestas de trabajo personalizadas; el cual se va construyendo conjuntamente con las microempresas, partiendo de sus conocimientos y experiencias propias.

El objetivo final de la innovación no es crear nuevas cosas, el objetivo de la innovación es permitir mejorar a la sociedad y desarrollarse en conjunto hacia nuevas experiencias que enriquezcan nuestras vidas. (Universidad Internacional SEK, 2015).

4.2. Fuentes de información

El trabajo se realizó a través del levantamiento de información mediante la recolección de datos a partir de fuentes primarias y secundarias que para este caso se las han considerado de la siguiente manera:

4.2.1. Fuentes primarias.- permitirá conocer la realidad de forma directa, del sector microempresario en el sur de Quito, a través de: observación directa, encuestas y entrevistas.

4.2.2. Fuentes secundarias.- documentos e información emitida por terceros, referente a la situación actual sobre el desempeño de las microempresas.

Al final, el procesamiento de los datos a través de la tabulación y codificación de la información recogida, permitió agrupar los datos que se expresan de forma verbal, en información cuantitativa. Con esto se busca llegar a una deducción y conclusión sobre la factibilidad de constituir una empresa consultora dirigida a microempresas en el sur de la ciudad de Quito.

4.3. Metodología

Para el siguiente trabajo se procedió a utilizar el método deductivo, tomando en consideración que el trabajo surge del uso de procesos lógicos que consiste en alcanzar conclusiones a partir del análisis de datos generales de forma cuantitativa y cualitativa.

4.3.1. Nivel de estudio

El nivel de estudio de esta investigación tiene un carácter descriptivo, tomando en consideración que se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández, 2014). En tal sentido, se busca establecer la viabilidad de constituir una empresa consultora dirigida a microempresas en el sur de la ciudad de Quito, con el propósito de identificar el mercado objetivo, a través de la identificación de sus características, por medio de fuentes primarias y secundarias.

4.3.2. Modalidad de investigación

Para realizar el siguiente trabajo se llevó a cabo una investigación cualitativa y cuantitativa; esto con el propósito de realizar un trabajo de campo y un levantamiento de información documental, misma que permitió establecer los parámetros que se van a evaluar y los mecanismos adecuados para hacerlo.

En este sentido, la investigación cualitativa permite conocer y entender un problema; así como, determinar aspectos diversos dentro del comportamiento humano, como pueden ser: motivaciones, actitudes, creencias, gustos y preferencias.

Pretende conocer el entorno y los problemas que en él se presentan (Malhotra, 2008)

La investigación cuantitativa permite identificar y cuantificar datos para realizar un análisis estadístico de los mismos. (Malhotra, 2008)

“La investigación cualitativa y la investigación cuantitativa deben considerarse complementarias. Los métodos de investigación cualitativa pueden ser directos o indirectos. En los métodos directos, los participantes son capaces de discernir el verdadero propósito de la investigación; en tanto que los métodos indirectos disfrazan dicho propósito”. (Malhotra, 2008)

De la misma forma, se realiza un trabajo de campo que consiste en el levantamiento y recolección de información en el lugar apropiado para hacerlo (Hernández, 2014).

4.3.3. Análisis cualitativo

Entrevistas

Se utilizaron entrevistas a dirigentes de barrio (1), a microempresarios (3), así como a conocedores y expertos relacionados con el tema de las microempresas y procesos de consultoría (2), que permitieron recoger información relevante para la investigación como consta en el Anexo Nro. 7. Estas entrevistas permitieron obtener información relacionada a los siguientes temas:

- a) **Impulso y crecimiento de las microempresas.-** se evidencia una necesidad de fomentar el desarrollo de las microempresas, así como un crecimiento a pesar de los inconvenientes que atraviesan para subsistir en el mercado;
- b) **Áreas de fomento.-** existen varias áreas en las que se podría trabajar, como son: marketing, ventas, finanzas, recursos humanos, etc.;

- c) **Apertura para trabajar con las microempresas.-** existe una apertura para poder trabajar con las microempresas; sin embargo, también existe un pronunciamiento sobre la negativa hacia este servicio, misma que es contrastada con las encuestas realizadas;
- d) **Contratación de servicios.-** existe una aceptación sobre el servicio que se puede ofertar; cabe mencionar que también existe pronunciamiento sobre la negativa a la adquisición del servicio, misma que es contrastada con las encuestas realizadas.
- e) **Pago por servicios de consultoría.-** dentro de la entrevista, se establece un rango entre \$700 dólares y \$900 dólares, donde los entrevistados están muestran interés por la contratación de los servicios dependiendo la oferta que se proponga. Cabe indicar que también existe datos sobre el no interés por parte del servicio de consultoría.

Adicional a esto y de acuerdo con la naturaleza de las microempresas, las restricciones y sensibilidad sobre información económica sobre este tipo de empresas, motivaron a que dentro del levantamiento de datos llevados a cabo a través de las encuestas, no se tome en cuenta aspectos presupuestarios propios de la gestión microempresarial.

De la misma manera, se utilizó como herramienta para la recolección de información, las encuestas a microempresarios del sector (un número de 169 de acuerdo al cálculo de la muestra), con el objetivo de obtener información relacionada con el propietario, información del negocio y las perspectivas a futuro sobre el funcionamiento de las microempresas.

4.3.4. Análisis cuantitativo

Población y muestra

“Población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández, 2014)

“La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (Hernández, 2014)

Para esto se procedió a realizar el cálculo de la muestra (n) óptima, para la identificación, funcionamiento y aspectos relacionados con los procesos que manejan las microempresas:

$$n = \frac{Npqz^2}{[(N - 1)e^2] + pqz^2}$$

Análisis:

N = tamaño del universo (300)

P = 0.50 probabilidad de éxito (0,50)

q = 0.50 probabilidad de no éxito (0,50)

z = nivel de confianza 1.96, representa el 95% de confianza

e = factor de error, permitido dentro de las probabilidades (0.01)

Tabla 9. Población

Población	Microempresarios del Sur de Quito
Ubicación	Ciudadela Solanda, calle José María Alemán (Calle J)
Número	300 microempresarios (aprox.)
Muestra	169 microempresarios (muestra optima)

Fuente: Comité Pro Mejoras de Solanda

Elaborado: El Autor

Los 300 microempresarios identificados para el cálculo de la muestra fueron identificados por observación directa en la calle José María Alemán (Calle J), en la ciudadela Solanda de acuerdo con la ficha de observación (Anexo Nro. 6). Del número de microempresarios identificados se procedió a realizar el cálculo de la muestra óptima, lo que da como resultado que el número ideal de la encuesta es de 169 microempresarios.

4.3.5. Investigación de campo

La presente investigación de campo permite el levantamiento y análisis de información relacionada con la situación actual de los microempresarios y los segmentos económicos en los que se encuentran trabajando, con el propósito de determinar la viabilidad de constituir una empresa de consultoría dirigida a microempresarios en el sur de la ciudad de Quito.

Elaboración de los instrumentos de investigación

La investigación de campo se realizó a través de una encuesta que contiene 27 preguntas, las mismas que presentan los siguientes enfoques:

- **Información del propietario del negocio.-** información relacionada con edad, genero, instrucción formativa, experiencia, etc.
- **Información del negocio.-** tiempo de vida del negocio, tamaño de la empresa, actividad económica, número de personal, fuentes de financiamiento, etc.
- **Nuevas perspectivas.-** perspectivas a futuro, expectativas, etc.

El formato encuesta se puede encontrar en el Anexo Nro. 1.

Recolección de datos

Las encuestas se llevaron a cabo en el Barrio de Solanda, específicamente en la Calle José María Alemán (conocida como la calle “J”); para lo cual se realizó el trabajo con la colaboración de los encuestadores que se encargaron de levantar la información a 169 microempresarios del sector, a través de medios electrónicos que permiten la aplicación y tabulación de encuestas de manera fácil y oportuna.

Procesamiento, análisis e interpretación

De las 169 encuestas realizadas se procedió a elaborar una base de datos, a continuación se presentan los siguientes resultados obtenidos:

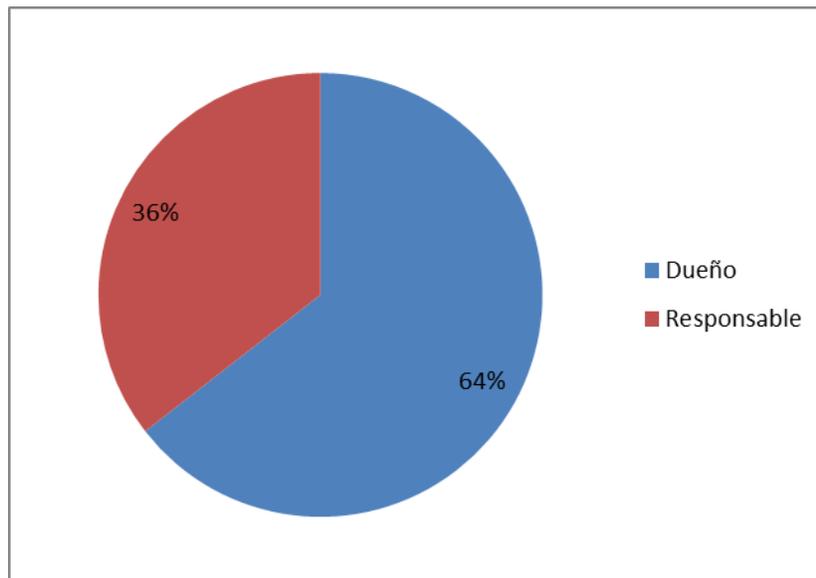
Información del microempresario

En el desarrollo de la encuesta creada para este estudio, se busca identificar datos generales de los microempresarios, como por ejemplo: información sobre el propietario del negocio, rangos de edad, género, nivel de educación y experiencia en la creación de microempresas.

Propietario de la microempresa

Como se señaló anteriormente de un total 169 encuestas planificadas, se llevó a cabo el levantamiento de información a 169 personas encuestadas que cumplen con las premisas estipuladas en la segmentación de mercado, el 64% son dueños del negocio, mientras que el 36% corresponde a los responsables del negocio.

Gráfico 19. Pregunta 1



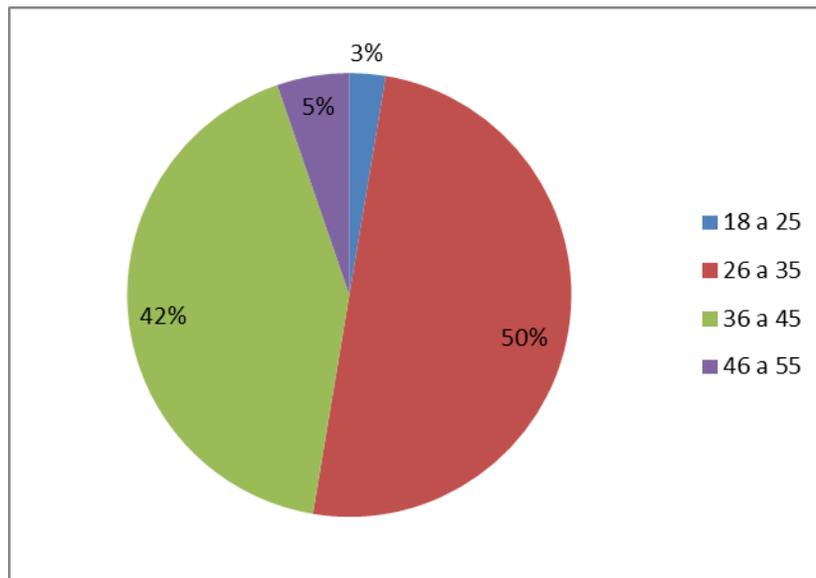
Fuente: Investigación realizada
Elaborado: El Autor

Estos resultados permiten determinar que en la mayoría de los casos se puede realizar la oferta de los servicios directamente con los propietarios de las microempresas; en los demás casos, se debe identificar al dueño del local, tomando en consideración que la persona responsable no tendría el poder de decisión sobre la contratación de servicios que se pueden ofertar.

Edades de las personas encuestadas

En lo que a edad se refiere, el 50% de las personas encuestadas se encuentran ubicadas entre los 26 a 35 años, el 42% corresponde al segmento entre 36 a 45 años, el 5% a las personas entre los 46 y 55 años y el porcentaje de personas con edades entre 18 a 25 años es de 3%. Los rangos de edad de 56 a 65 años y 66 en adelante no son representativos en el estudio realizado.

Gráfico 20. Pregunta 2



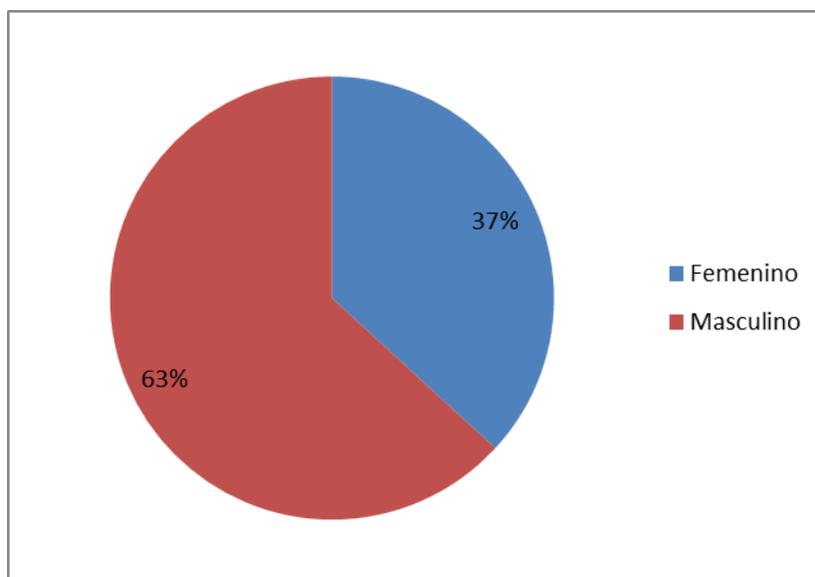
Fuente: Investigación realizada
Elaborado: El Autor

Con estos resultados se puede evidenciar que más del 90% de las personas encuestadas se encuentra en los rangos de la población joven y económicamente activa, lo que permitiría establecer que son potenciales clientes, tomando en consideración que estarían en capacidad de pagar la prestación de servicios y que se relaciona directamente con la pregunta número 27 que hace referencia a la disponibilidad de pagar los servicios de capacitación.

Género personas encuestadas

De un total de 169 personas encuestadas, el 63% corresponden al género masculino y el 37% corresponden al género femenino.

Gráfico 21. Pregunta 3



Fuente: Investigación realizada
Elaborado: El Autor

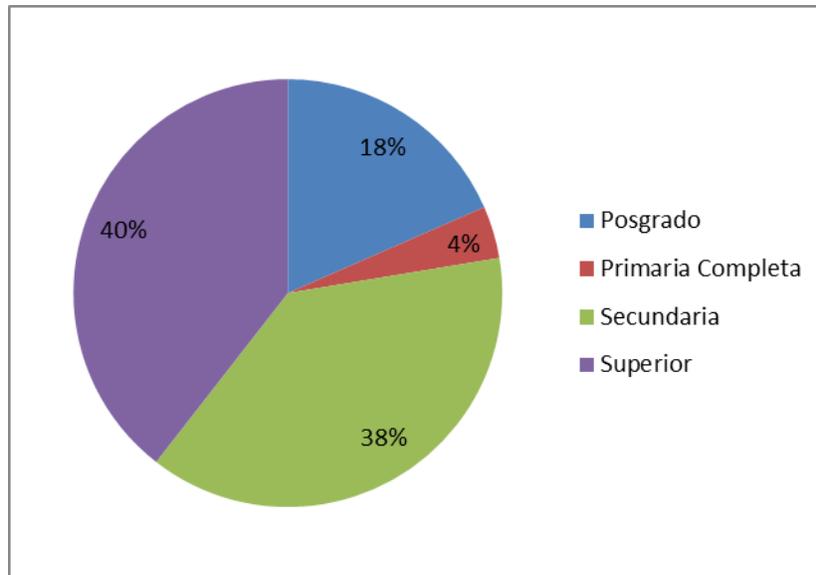
Estos resultados evidencian que en su mayoría, las personas que deciden sobre la gestión de la microempresa son hombres, por lo que el trabajo debe ser enfocado a la escucha de las necesidades que los microempresarios hayan identificado durante su gestión.

Nivel de escolaridad

Los resultados obtenidos indican que el 40% de los encuestados tienen un nivel de educación superior; casi en el mismo porcentaje, el 38% de los encuestados

cuentan con nivel de educación secundaria, y en menor porcentaje, el 18% tiene un nivel de instrucción de cuarto nivel. Los niveles de educación primaria alcanzan el 4% y sin estudios, los cuales no se consideran representativos para este estudio.

Gráfico 22. Pregunta 4



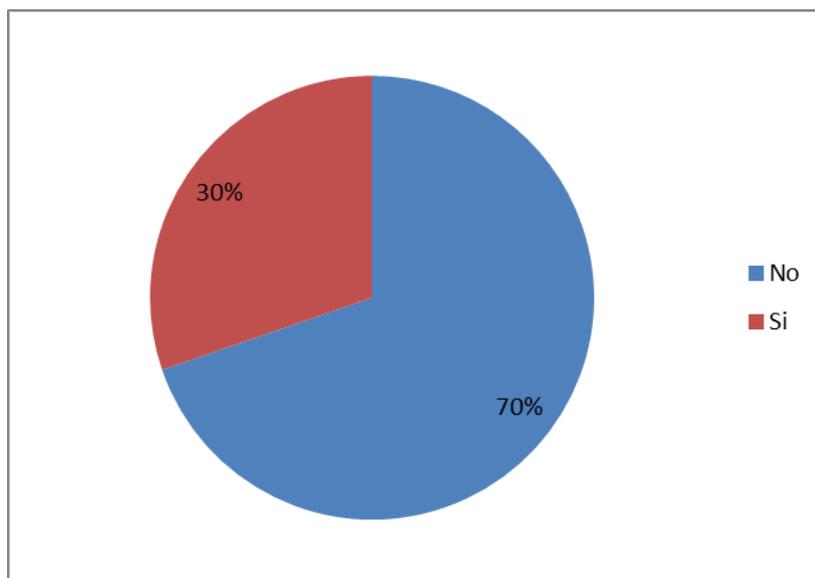
Fuente: Investigación realizada
Elaborado: El Autor

Se puede observar que existe un alto porcentaje de personas con educación superior, con más del 50% de todos los encuestados, lo que permitiría ofrecer los servicios de consultoría, en función de proponer aspectos de mejora para un mejor rendimiento de las microempresas con lenguajes adecuados para su comprensión y mejor entendimiento.

Experiencia y capacidad emprendedora

De los datos obtenidos de la encuesta, el 70% de las personas encuestadas indica que han llevado acabo la apertura de una microempresa anteriormente.

Gráfico 23. Pregunta 5



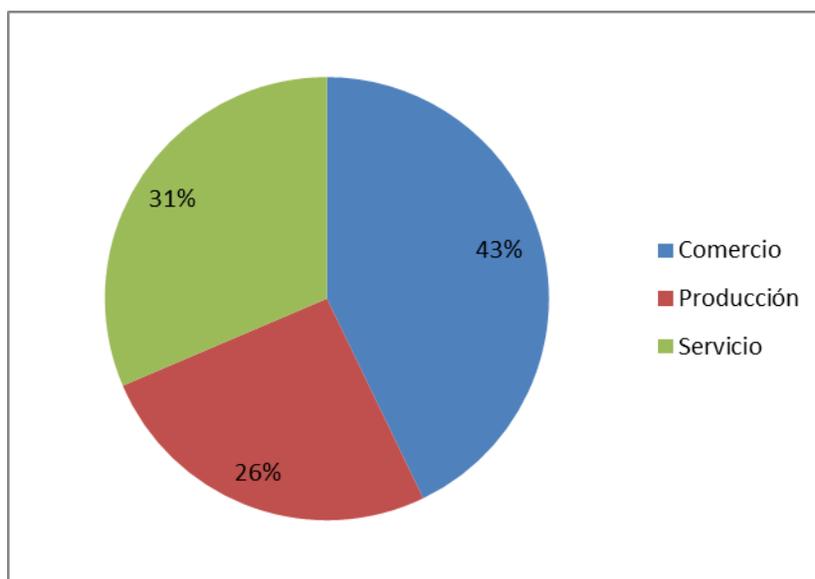
Fuente: Investigación realizada

Elaborado: El Autor

Estos resultados evidencian que, los propietarios cuentan con experiencia sobre la constitución de una microempresa, y sobre la gestión de la misma. Lo que permitiría tener un mejor entendimiento sobre las reales necesidades que pueden presentar las microempresas que gestionan, con la finalidad de validar y generar un alto grado de confiabilidad de las respuestas proporcionadas.

De la misma forma, se aprecia que del 70% de los microempresarios que han aperturado una microempresa con anterioridad, el 43% lo ha hecho en empresas de comercio, el 31% en la prestación de servicios y el 26% en temas de producción.

Gráfico 24. Pregunta 6



Fuente: Investigación realizada

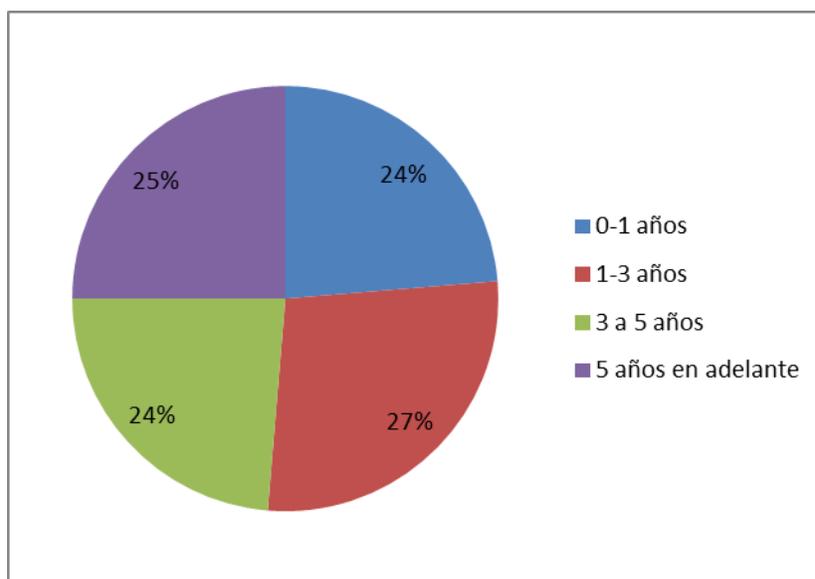
Elaborado: El Autor

Estos resultados contrastados con la pregunta número 9 indican que, en primera instancia las microempresas fueron concebidas con fuentes de ingreso relacionados con las ventas y la comercialización de productos; en este sentido, las formas de negocio relacionados con el comercio tienen una fuerte incidencia en los microempresarios.

Tiempo de vida del negocio

Los datos obtenidos de la encuesta realizada, demuestran que existe una distribución relativamente equitativa con respecto al tiempo de funcionamiento que tiene la microempresa, con un 27% para las microempresas con un tiempo de vida entre 1 y 3 años, un 25% las empresas que tienen más de cinco años, y 24% las empresas entre 0-1 años y 3-5 años, cada uno.

Gráfico 25. Pregunta 7



Fuente: Investigación realizada

Elaborado: El Autor

Esto significa que la mayoría de las empresas son relativamente nuevas con un porcentaje aproximado del 50% entre 0 y tres años, lo que indica que son microempresas que requieren consolidar su modelo de gestión para su crecimiento y expansión en el futuro. Sin embargo, al ser relativamente nuevas, existen inconvenientes al obtener fuentes de financiamiento y solvencia económica, tomando en consideración que se encuentran en un periodo de estabilización y consolidación como microempresa. Por lo que se debería determinar el nivel de ingresos y rentabilidad que generan, a fin de detallar la capacidad de adquisición de los servicios de la empresa a crear.

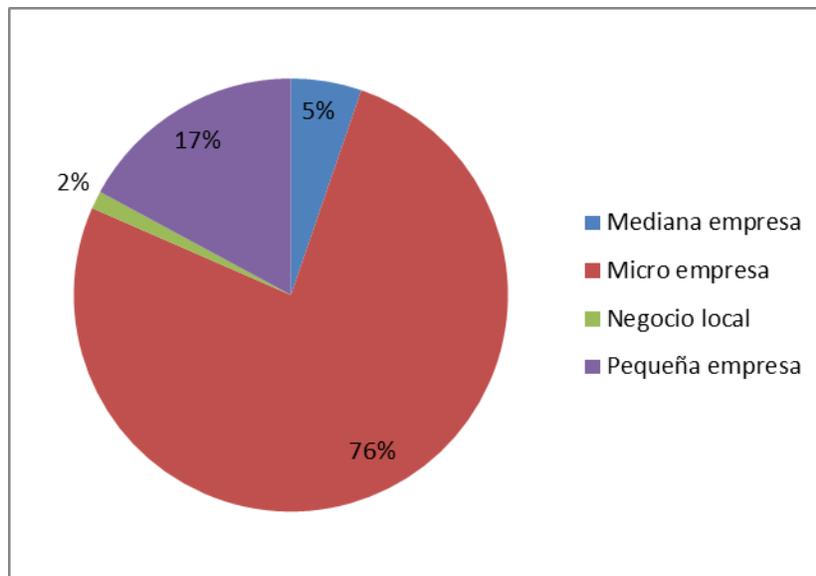
Las microempresas entre 3 y 5 años son aquellas que han superado la etapa de estabilización como empresa, y son aquellas que relativamente han encontrado un punto de equilibrio en su gestión. Al igual que aquellas empresas que tienen más

de 5 años, podrían ser considerados como aquellas empresas que se encuentran en etapas de mejoramiento de su gestión, y en proceso de crecimiento y expansión hacia el mercado. En este sentido, es a quienes se les podría ofrecer los servicios de consultoría.

Tamaño del negocio

De los 169 encuestados, se puede observar que el 76% se identifican como microempresarios, mientras que el 17% corresponde a una pequeña empresa.

Gráfico 26. Pregunta 8



Fuente: Investigación realizada
Elaborado: El Autor

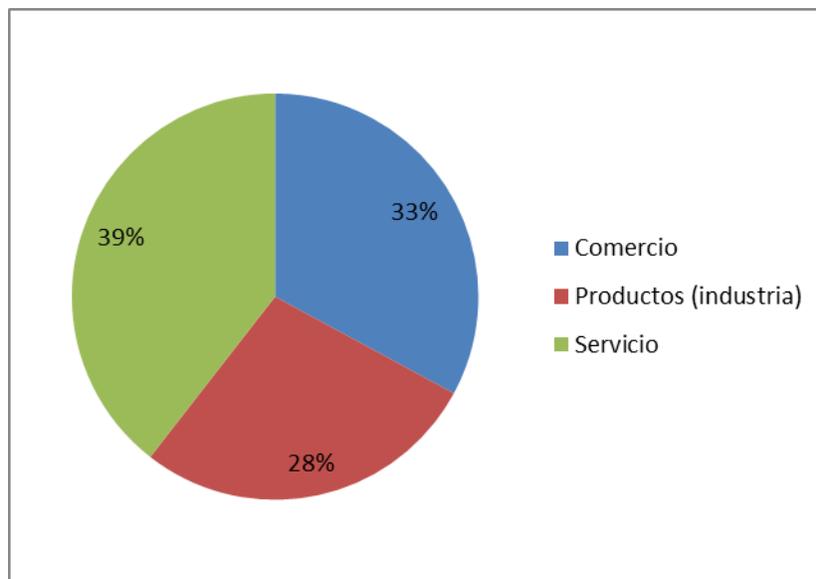
De esta manera, se puede observar que la mayoría de los encuestados se auto identifican como microempresarios, donde se observa la gran influencia de la microempresa en la economía del sector; en tal sentido, se evidencia la necesidad de

realizar un trabajo dirigido a este segmento del mercado en función de las necesidades que se puedan identificar.

Sector en el que se desempeña el negocio

Los resultados señalan que el 39% de las microempresas se dedican a la prestación de servicios, un 33% al comercio y 28% en el sector de la producción, la opción de respuesta “otros” no se consideran representativos para este estudio.

Gráfico 27. Pregunta 9



Fuente: Investigación realizada

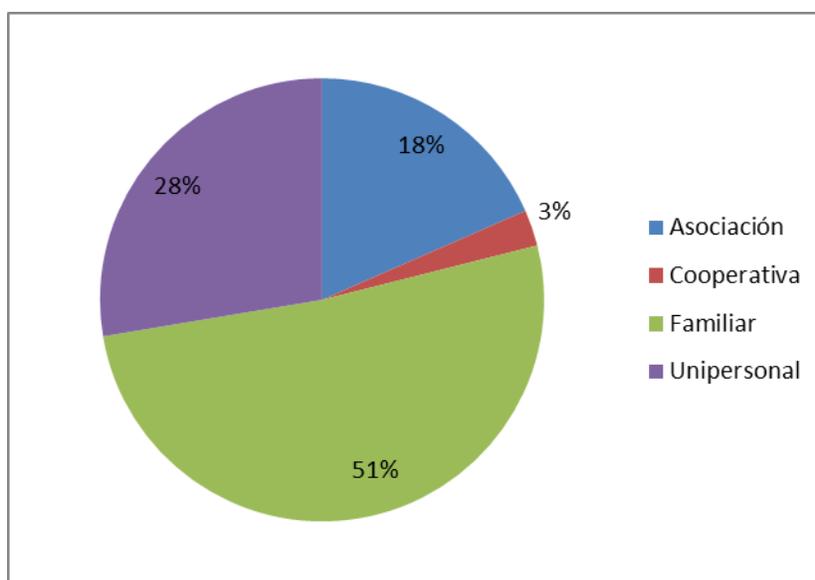
Elaborado: El Autor

Con estos resultados, es necesario determinar las áreas necesarias en las que se deba proponer los servicios que va a brindar la empresa de consultoría que permitan mejorar la calidad del servicio y la atención al cliente, tomando en consideración los resultados obtenidos en la pregunta número 26 que hacen referencia a las áreas de capacitación.

Constitución del negocio

De las respuestas obtenidas de las encuestas, el 50% de las microempresas se encuentran conformadas con un criterio familiar, un 28% son de carácter unipersonal, el 18% tienen una constitución a través de asociaciones o algún grado de sociedad, el 3% se constituye a través de una cooperativa y la opción de respuesta “otros” no se consideran representativos para este estudio.

Gráfico 28. Pregunta 10



Fuente: Investigación realizada
Elaborado: El Autor

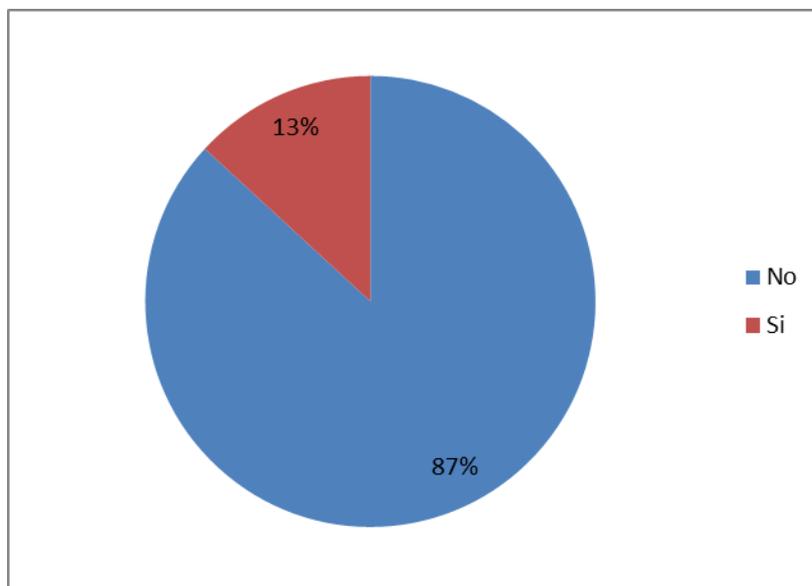
Estos datos permiten determinar que existe un componente familiar muy fuerte, y que para la toma de decisiones, podría verse influenciado claramente por la opinión de la familia y/o trabajadores de la microempresa. Así también, las microempresas de carácter unipersonal tendrían una capacidad de decisión mucho más rápida, ya que solo dependería de la decisión del dueño de la microempresa.

Registro del negocio

El 87% de los encuestados manifiestan que la microempresa no se encuentra registrada en ningún tipo de organización social o estatal, mientras que el 13% restante menciona que si, siendo identificadas instituciones como de acuerdo con la pregunta nro. 12:

- Proecuador
- Ministerio de Cultura y Patrimonio
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- Servicio de Rentas Internas
- Asociaciones

Gráfico 29. Pregunta 11



Fuente: Investigación realizada

Elaborado: El Autor

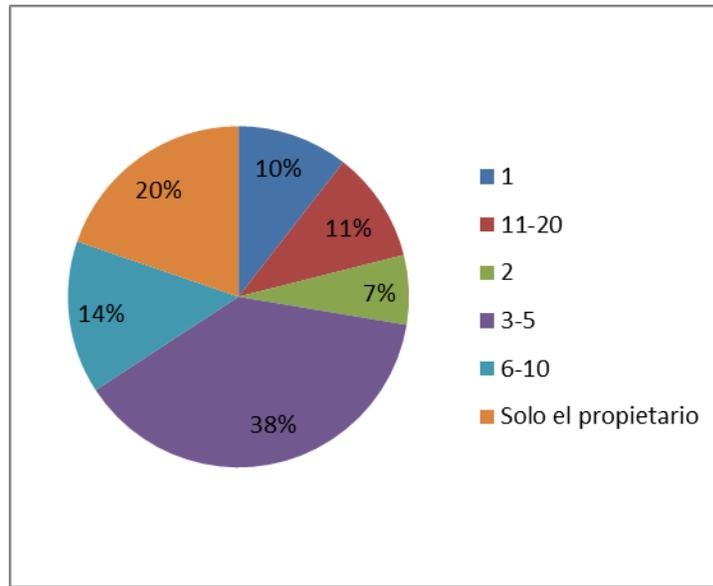
Estos datos muestran que la mayoría de las microempresas no cuentan con ningún tipo de registro formal; sin embargo, la mayoría de datos proporcionados por los microempresarios se encuentra sesgada, tomando en consideración que la formalidad implicaría un pago mayor de impuestos para su gestión y el sigilo a dar información respecto al funcionamiento del negocio.

En este sentido, la empresa de consultoría deberá determinar los servicios necesarios que permitan un mejor funcionamiento de las microempresas para mejorar su gestión y rentabilidad, sin generar apreciaciones negativas sobre la formalidad del negocio.

Número de personal

De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas, se puede observar que 38% de los encuestados cuentan un número de entre 3 y 5 personas a su cargo, el 20% únicamente costa del propietario, el 14% entre 6 y 10 personas, y 11% entre aquellas pequeñas empresas que tienen entre 11 y 20 empleados, así como las que tienen únicamente 1 persona a su cargo registran el 10%.

Gráfico 30. Pregunta 13



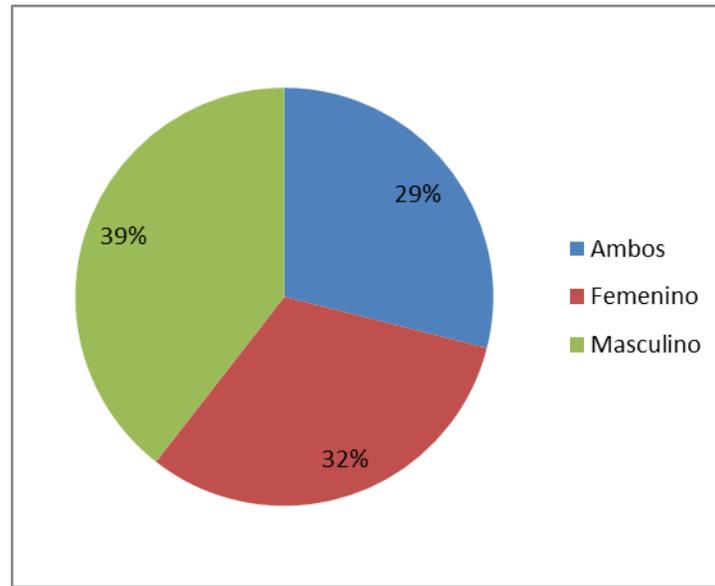
Fuente: Investigación realizada
Elaborado: El Autor

Estos resultados permiten identificar que más del 70% tiene bajo su responsabilidad el manejo de personas, por lo que se deberá tomar en cuenta la oferta de servicios de consultoría dirigidos a la microempresa, relacionados con temas de recursos humanos y gestión del personal.

Género del personal

Los datos obtenidos de las encuestas realizadas evidencian que el 39% de las microempresas tienen mayor número de personal masculino bajo su cargo, el 32% poseen mayor número de personal femenino; y el 29% tiene equidad en la contratación de personal en ambos géneros.

Gráfico 31. Pregunta 15



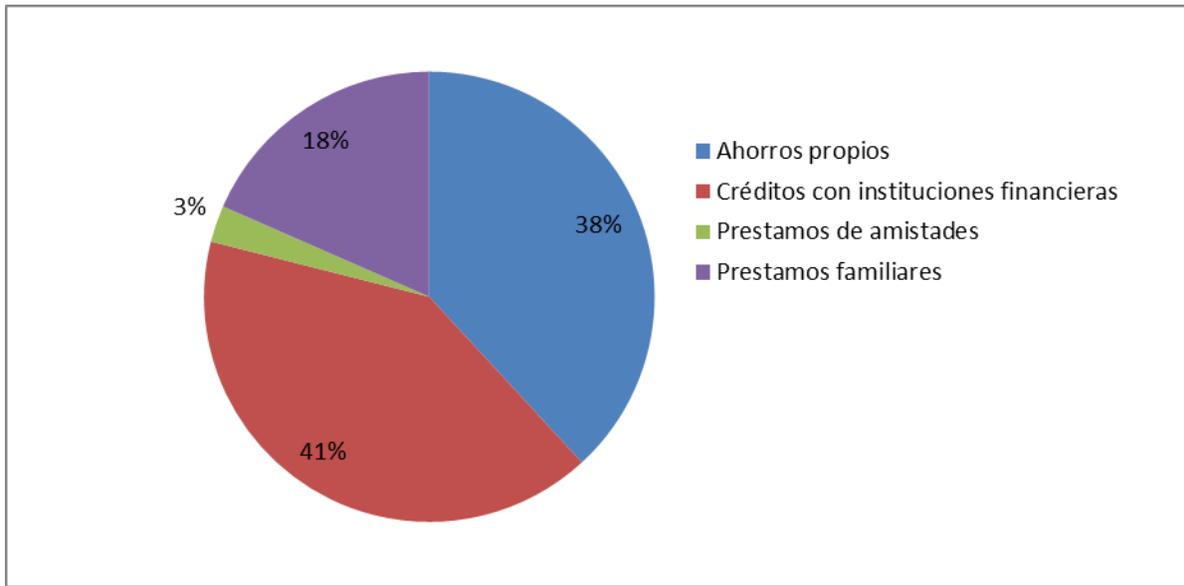
Fuente: Investigación realizada
Elaborado: El Autor

Estos datos demuestran una mayor participación del género masculino en la gestión microempresarial; a pesar de que exista una leve diferencia sobre la participación femenina, los servicios de consultoría que se puedan brindar a las microempresas deberán tener en consideración criterios de equidad de género.

Financiamiento de las microempresas

Los resultados reflejan que, las fuentes de financiamiento que utilizan las microempresas, están relacionadas en un 41% con créditos de instituciones financieras, un 38% fueron financiados con ahorros propios, y un 18% con préstamos familiares; los préstamos de amistades y la respuesta “otros” no tienen un resultado representativo.

Gráfico 32. Pregunta 15



Fuente: Investigación realizada

Elaborado: El Autor

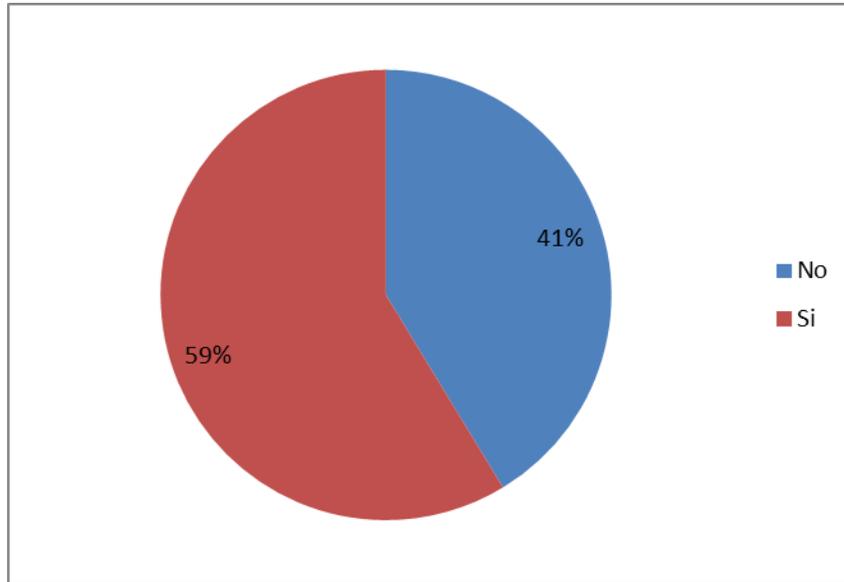
Se puede observar que en un gran porcentaje las microempresas tienen acceso a fuentes de financiamiento, y que cuenta con los requisitos necesarios para poder hacerlo. Esto permite evidenciar que las microempresas cuentan con financiamiento para la mejora de sus procesos.

Otros responden a una cultura de manejo con recursos propios, así como el acceso a crédito con familiares, que brindan un acceso a crédito de forma más rápida y con menos requisitos, lo que reduce costos y tiempos de espera para el acceso a fuentes de financiamiento; esto permitiría contar con solvencia por parte de las microempresas al momento de realizar pagos por la prestación de servicios. Cabe mencionar que la mayoría de microempresas maneja recursos en efectivo, por lo que el pago podría realizarse de manera inmediata.

Instalaciones

El 59% de los encuestados indican que cuentan con instalaciones propias, mientras que el 41% revela todo lo contrario.

Gráfico 33. Pregunta 16



Fuente: Investigación realizada

Elaborado: El Autor

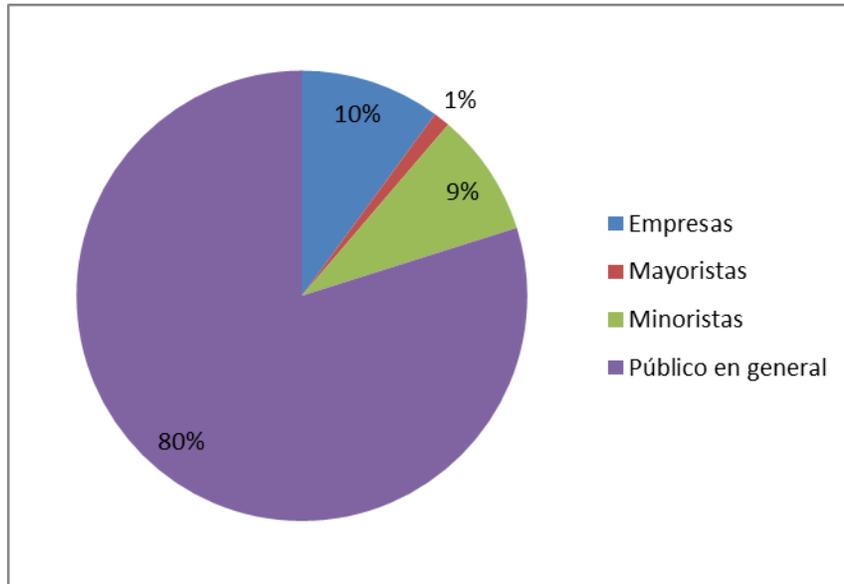
Estos resultados podrían indicar que aquellas microempresas que no cuentan con instalaciones propias, deben tener en consideración los rubros de arrendamiento que encarecen los costos de operación, por lo que esto podría influir en la toma de decisiones para la contratación de los servicios de consultoría que se puedan ofrecer.

Clientes

Según los datos obtenidos, los clientes a los cuales se dirigen las microempresas son: en un 80% al público en general, un 10% a empresas y un 9%

hacia minoristas, el resto de datos obtenidos y la opción “otros” no son representativos para este estudio.

Gráfico 34. Pregunta 17



Fuente: Investigación realizada
Elaborado: El Autor

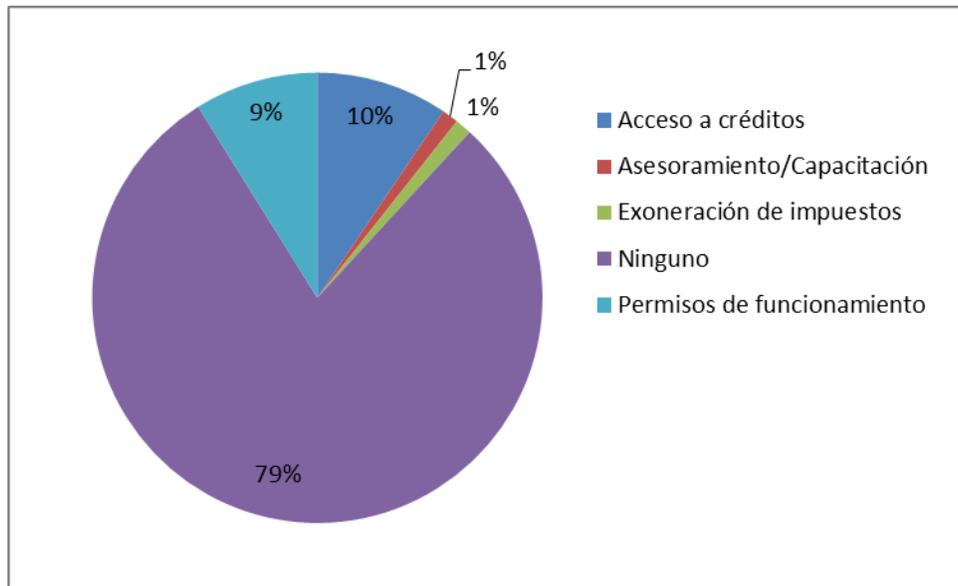
Estos resultados y tomando en consideración los resultados obtenidos en la pregunta número 9 que hace referencia a la actividad económica a la que la microempresa se dedica, permiten determinar aspectos a considerar en la prestación de servicios a las microempresas, que vayan enfocados al servicio al cliente, mejora de la producción, y el marketing y las ventas.

Beneficios para microempresas

Los resultados obtenidos de la encuesta en la pregunta que hace referencia a si las microempresas cuentan con algún beneficio se establece que: el 79% no percibe ningún tipo de beneficio, mientras que el acceso a créditos representa un

10% y permisos de funcionamiento cuentan con un 9%, el resto de respuestas y la opción “otros” no son representativos para este estudio.

Gráfico 35. Pregunta 18



Fuente: Investigación realizada

Elaborado: El Autor

Existe un porcentaje que ha recibido temas de capacitación y acceso a crédito, sin embargo, la mayoría de las microempresas tienen la percepción de no haber recibido ningún tipo de beneficio en estos temas, lo que permite proponer los servicios de consultoría en función de una perspectiva de capacitación y manejo adecuado de la gestión, con la finalidad de acceder a nuevas fuentes de financiamiento.

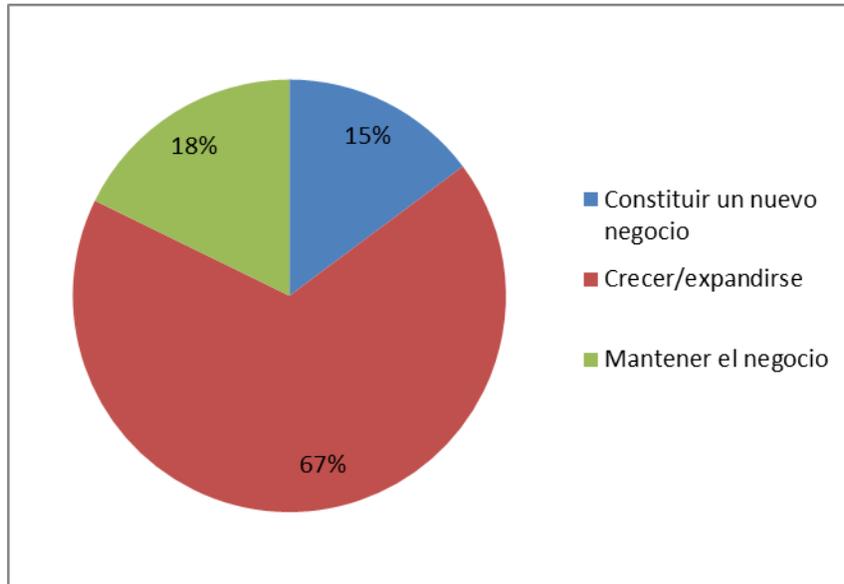
Nuevas perspectivas de negocio

Perspectivas a futuro

Tomando en consideración las respuestas obtenidas de los encuestados, el 67% de ellos tiene una perspectiva de crecimiento en el futuro; el 18% busca

mantenerse; y el 15% busca constituir un nuevo negocio, la opción de respuesta “otros” no se consideran representativos para este estudio.

Gráfico 36. Pregunta 19



Fuente: Investigación realizada

Elaborado: El Autor

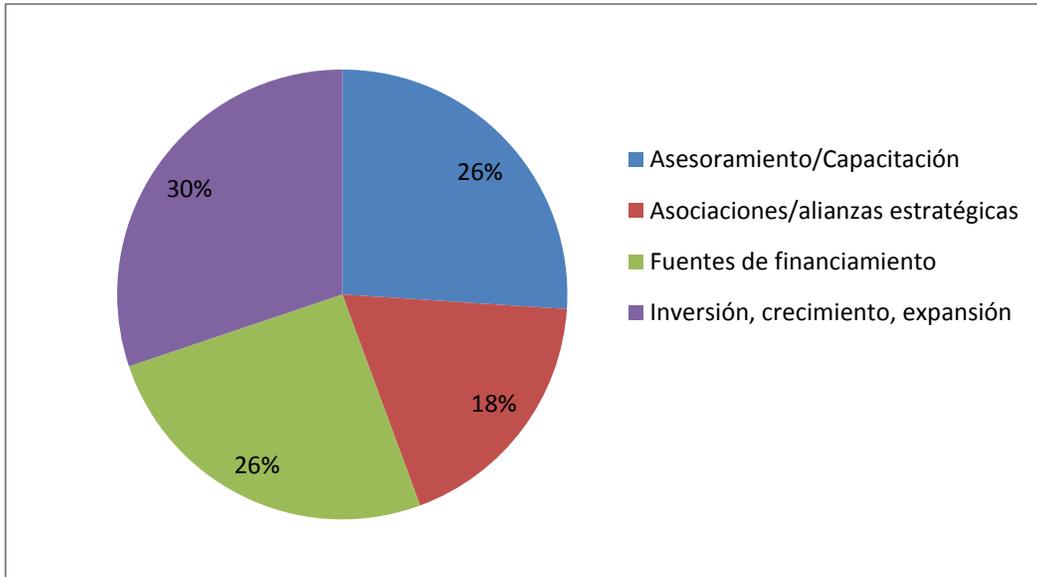
Tomando en consideración estos datos, existe una gran perspectiva de crecimiento de los microempresarios; en tal sentido, los servicios de consultoría para microempresas surgen como una estrategia de mejora continua y que fomenta el crecimiento y la expansión de las microempresas. Aquellas microempresas que buscan mantenerse, los servicios de consultoría brindarían opciones de estabilidad y consolidación de la gestión del negocio, que permitan fortalecer la gestión de la microempresa. En cambio, aquellas microempresas que desean constituir un nuevo negocio, pueden ser consideradas como potenciales clientes relacionados con temas

de constitución de empresas, o diversificación del proceso productivo de su negocio actual.

Aspectos que permiten mejorar la gestión microempresarial

Los resultados de esta encuesta evidencian que existen varias perspectivas sobre las cuales los microempresarios consideran que podrían mejorar sus ganancias; en tal sentido el 31,6% afirma que es pertinente que para mejorar requieren de inversión, crecimiento y expansión; el 26,3% estima que es necesario el uso de fuentes de financiamiento; el 23,7% indica que es necesario el asesoramiento y capacitación; y el 18,4% hace referencia sobre asociaciones/alianzas estratégicas.

Gráfico 37. Pregunta 20



Fuente: Investigación realizada

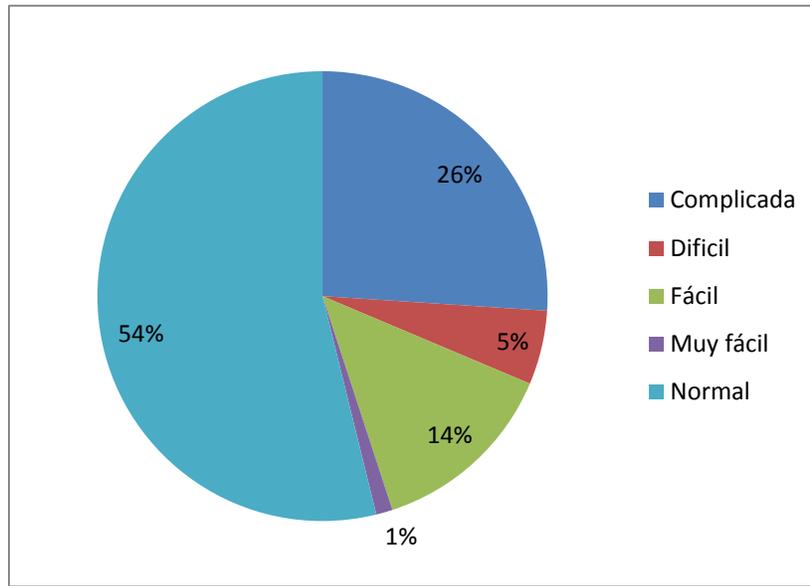
Elaborado: El Autor

El crecimiento y expansión de las microempresas se encuentran altamente relacionados con el asesoramiento y capacitación; la inversión es uno de los componentes necesarios para el crecimiento y expansión de las microempresas, sin embargo, se puede observar que las microempresas cuentan con fuentes de financiamiento que permiten realizar cierto nivel de inversión en su gestión. En tal sentido, uno de los aspectos primordiales para el mejoramiento de la gestión microempresarial se encuentra ligada con los servicios que se puedan brindar desde la empresa de consultoría, a fin de poder alcanzar la mejora de procesos productivos, el fortalecimiento de las capacidades laborales, incremento de niveles de satisfacción del cliente y el crecimiento y rentabilidad microempresarial.

Entrega de productos y servicios

De los encuestados, el 54% afirma que la entrega de sus productos y la prestación de sus servicios por parte de las microempresas se llevan a cabo de manera normal, el 26% indica que es complicado, el 14 % lo considera fácil; mientras que el resto de datos y la opción “otro” no tienen representatividad en este estudio.

Gráfico 38. Pregunta 21



Fuente: Investigación realizada
Elaborado: El Autor

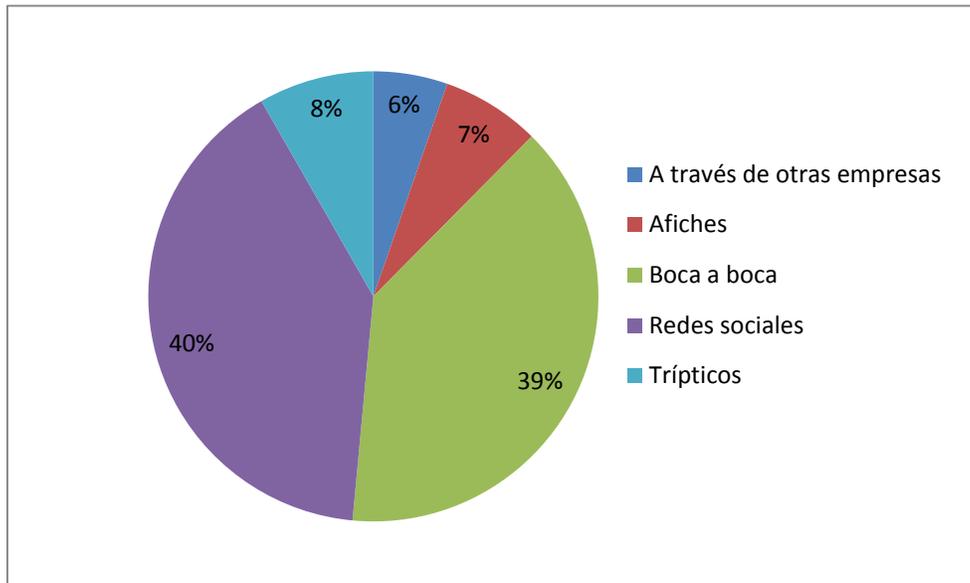
Estos resultados demuestran que más de la mitad de microempresarios logra realizar las ventas de acuerdo a lo esperado; sin embargo, los aspectos de competitividad a los que se enfrentan las microempresas requieren de una perspectiva de mejora continua. Aquellos microempresarios que consideran complicada la venta de sus productos y la entrega de sus servicios, es un aspecto para mejorar la gestión del negocio. En consecuencia, se puede estimar necesario la posibilidad de generar una empresa consultora dirigida a fortalecer y mejorar la gestión de las microempresas.

Publicidad de las microempresas

Dentro de los resultados obtenidos, las microempresas dan a conocer sus empresas mediante: 40% a través de redes sociales; el 39% mediante la técnica boca

a boca; el 8% con el uso de trípticos, el 7% con afiches y el 6% a través de otras empresas. El resto de datos y la opción de respuesta “otros” no son representativos para este estudio.

Gráfico 39. Pregunta 22



Fuente: Investigación realizada
Elaborado: El Autor

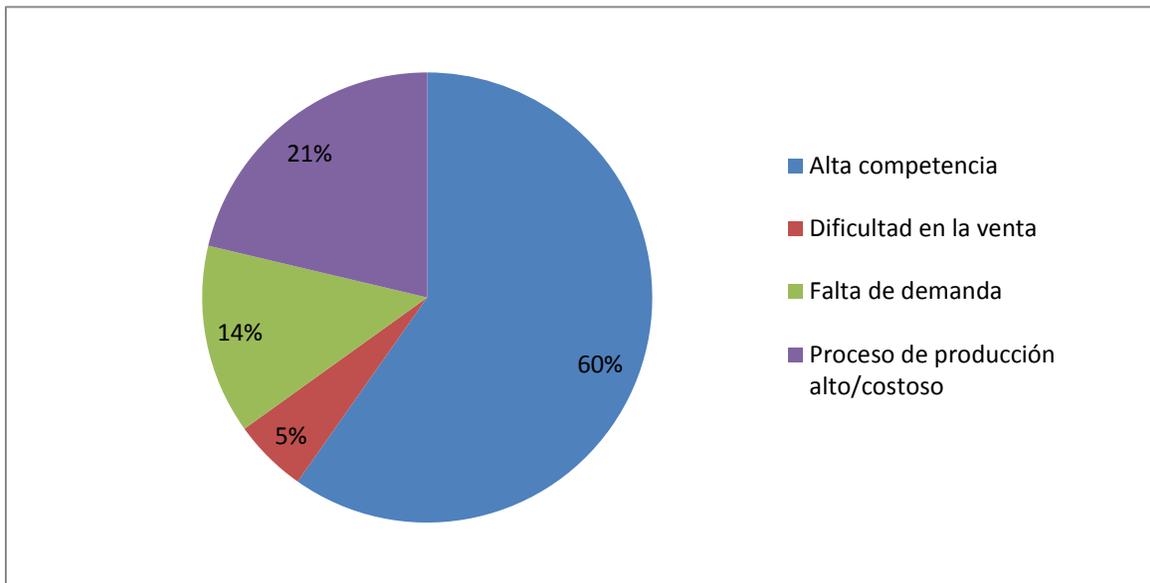
Estos resultados evidencian que existe una alta posibilidad de generar estrategias de publicidad a través de redes sociales; así también, se pueden generar estrategias de publicidad más efectivas. El marketing es uno de los servicios que la empresa de consultoría para microempresas podría brindar.

Inconvenientes que se podrían presentar

De los datos identificados como resultado de la encuesta, se evidencia que las percepciones de los principales inconvenientes que se podrían presentar a futuro

para las microempresas son: el 60% considera que es la alta competencia, el 21% lo relaciona con altos costos en los procesos de producción, y el 14% es la falta de demanda, es resto de datos y la opción de respuesta “otros” no son representativos para este estudio.

Gráfico 40. Pregunta 23



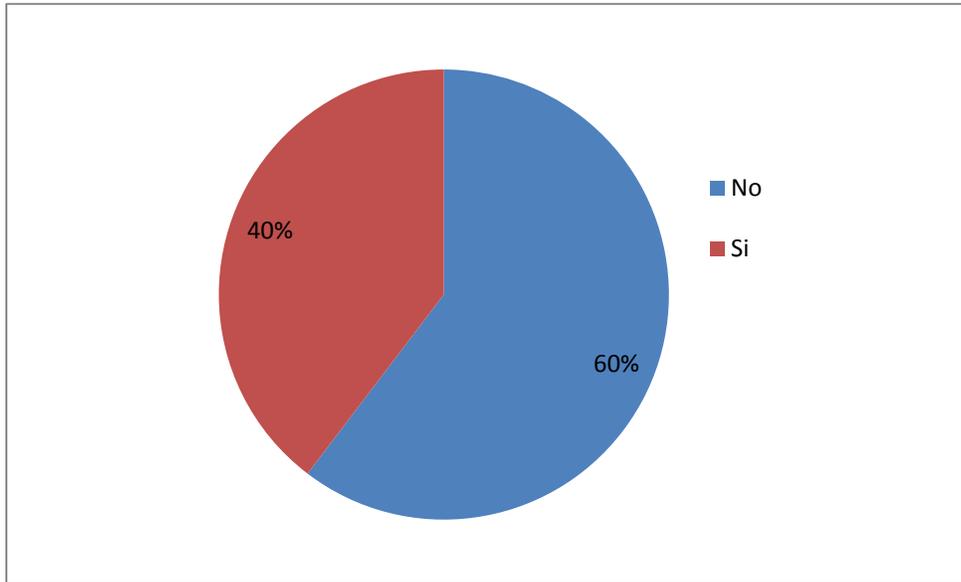
Fuente: Investigación realizada
Elaborado: El Autor

Estos resultados expresan la necesidad de que las microempresas mejoren continuamente la capacidad de producción y la entrega de sus productos y servicios; por lo que en su modelo de gestión, las microempresas deberán tener en consideración los aspectos de asesoría y capacitación que permitirán volverlos más competitivos y eficientes.

Servicios de asistencia técnica/capacitación

De los resultados obtenidos del levantamiento de información, el 60% de los encuestados no ha recibido capacitación o asistencia técnica relacionada con el giro de negocio de su microempresa, mientras que el 40% si lo han hecho.

Gráfico 41. Pregunta 24



Fuente: Investigación realizada

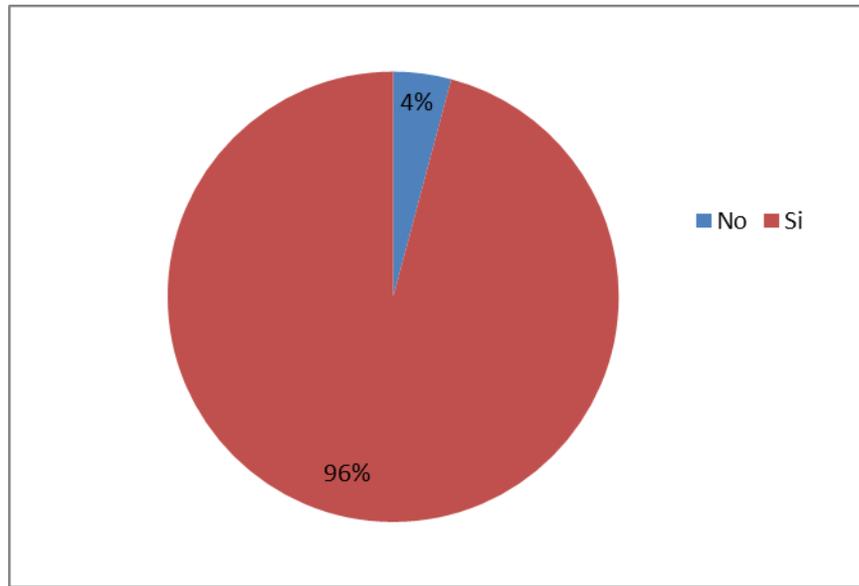
Elaborado: El Autor

Estos resultados permiten señalar que existe un alto porcentaje de microempresarios que podrían ser considerados como posibles potenciales clientes, para lo cual se deben establecer cuáles serían los temas que les interesan a los microempresarios.

Intención para recibir el servicio de consultoría

De los encuestados, al 96% de los encuestados les agradaría recibir asistencia técnica para mejorar la gestión de su negocio.

Gráfico 42. Pregunta 25



Fuente: Investigación realizada

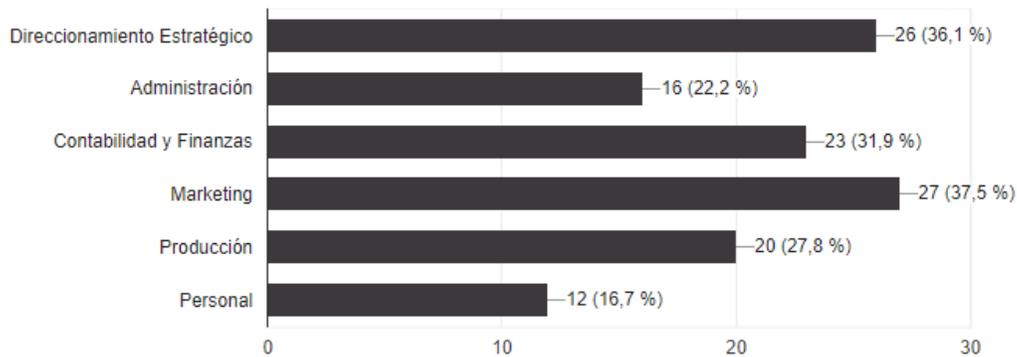
Elaborado: El Autor

Con estos resultados, evidenciaría que la empresa de los servicios de consultoría podrían ser ofertados a las microempresas encuestadas.

Áreas de interés para microempresarios

El 37,5% de los encuestados se encuentran interesados en temas de marketing, el 36,1% se encuentra interesados en temas de direccionamiento estratégico, el 31,9% le interesan temas de contabilidad y finanzas, el 27,8% en temas de producción, el 22,2% en temas de producción y un 16,7% en temas de manejo del personal.

Gráfico 43. Pregunta 26



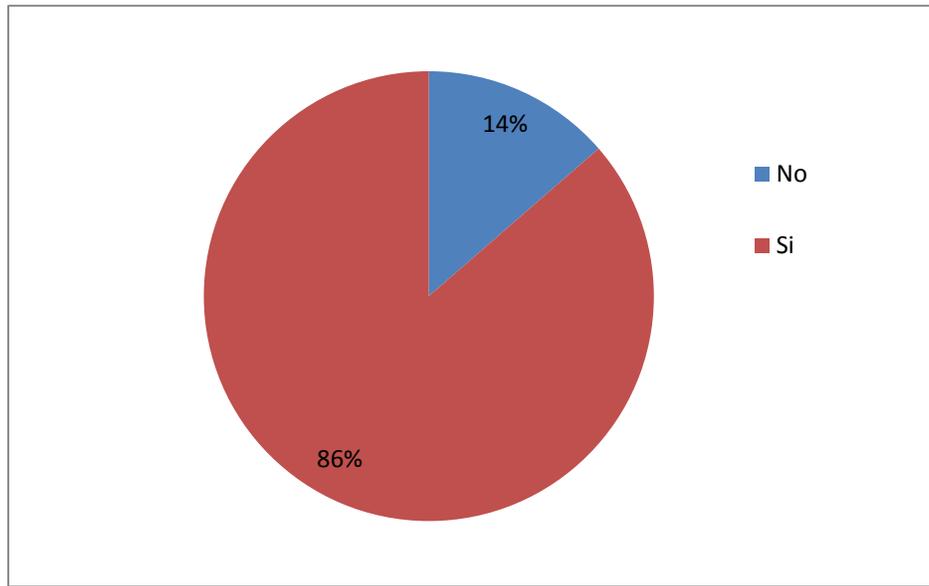
Fuente: Investigación realizada
Elaborado: El Autor

Estos resultados expresan los principales temas en los que la empresa de consultoría debería enfocar la prestación de sus servicios, dirigidos a las microempresas en función de intereses que ellos manifiestan. En este sentido, los aspectos primordiales para el mejoramiento de la gestión microempresarial se encuentran relacionados con los servicios que se puedan brindar desde la empresa de consultoría, a fin de conseguir la mejora de procesos productivos, el fortalecimiento de las capacidades laborales, incremento de niveles de satisfacción del cliente y el crecimiento y rentabilidad microempresarial..

Intención de compra

Del resultado de las encuestas, el 86% de los encuestados se encuentra dispuesto a pagar por los servicios de consultoría, mientras que el 14% no se encuentra interesado.

Gráfico 44. Pregunta 27



Fuente: Investigación realizada
Elaborado: El Autor

Estos resultados permitirían contar con un potencial mercado al cual se va a dirigir el servicio de consultoría hacia los microempresarios encuestados. Cabe mencionar que estos resultados obtenidos sobre la intención de pagar por los servicios de consultoría, no significa que sea una decisión de contratarlos. En este sentido y en función de la naturaleza de las microempresas, la sensibilidad sobre obtener información respecto a temas económicos, motivaron a que dentro del levantamiento de datos llevados a cabo a través de las encuestas, no se tome en cuenta aspectos presupuestarios propios de la gestión microempresarial.

4.3.6. Validez y confiabilidad de instrumentos

Con el propósito de asegurar la validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación que se utilizaron, se elaboró una encuesta, la misma que fue

aplicada a manera de piloto en tres microempresas, las mismas que permitieron obtener información para realizar la investigación. La fiabilidad y la revisión de los instrumentos que se van a utilizaron se encuentran validados a través del criterio de un experto relacionados con el tema de microempresas.

De la misma forma se realizaron cinco entrevistas a microempresarios del sector, y al Presidente del Comité Pro Mejoras de Solanda, al Eco. Galo Borja, quien trabaja en el Centro de Capacitación, del GAD de Pichincha, en el sur de Quito, y al Ing. Carlos Carvajal, quien trabaja como Consultor en el centro de la ciudad de Quito.

4.4. Ciclo de vida del servicio

El presente estudio busca la factibilidad de constituir una empresa que brinde servicios de consultoría para microempresas que se encuentran ubicadas en la ciudadela Solanda, al sur de la ciudad de Quito. Para esto, el presente estudio realizara el diseño del producto que va a ser introducido en el mercado, tomando en consideración la proyección de ventas durante el primer año, y los costos de inversión en los que se van a incurrir.

Introducción.- la introducción del servicio de consultoría se realizará durante el primer año, el mismo en el que se procura tener una cobertura del 20% de participación en el mercado, tomando en consideración el análisis sobre el posible porcentaje de participación, con un crecimiento del 1% en función de la inflación que se ha identificado. De la misma forma, el primer año se realizara la inversión más fuerte en publicidad y promoción, con el propósito de posicionar la empresa.

Crecimiento.- entre el segundo y tercer año se procura la estabilización financiera de la empresa de consultoría, tomando en consideración el crecimiento en la participación del mercado conforme al índice de crecimiento establecido, en este año se deberá evaluar la fidelización de la cartera de clientes.

Madurez.- a partir del cuarto año, se espera la consolidación de la empresa en función del número de clientes que se planifica haber alcanzado. A inicios del cuarto año se deberá tomar en consideración un proceso de mejoramiento de todos los servicios brindados a los microempresarios, y ver la posibilidad de diversificar los servicios, o la posibilidad de generar nuevos servicios.

Declive.- a finales del cuarto año y a inicios del quinto, se deberá establecer nuevas acciones respecto a la cartera de clientes con los que cuenta la empresa de servicios de consultoría, y evaluar la posibilidad de seguir manejando el mismo modelo de negocios planteado para el sector. De la misma forma se debe evaluar la capacidad de la empresa de seguir expandiéndose en el sector o ver la posibilidad de abrir nuevos mercados cercanos al sector (microempresas del Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos).

4.5. Presupuesto de ventas

Para garantizar la rentabilidad de la empresa se estima un promedio de 63 asesorías brindadas durante el primer año, considerando las estrategias de promoción a implementarse se estipula un crecimiento anual del 10% de las ventas. Para esto se

establece un precio por servicio de consultoría de \$840 dólares el mismo que cubrirá los costos del servicio.

Tabla 10. Presupuesto de ventas

NPG "Asesoría Empresarial"						
PRESUPUESTO DE VENTAS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SERVICIO						
Numero de microempresarios	63	63	69	76	84	92
Valor de consultoría	840,00	840,00	924,00	1.016,40	1.118,04	1.229,84
Total ingresos venta		52.920	64.033	77.480	93.751	113.439

Fuente: Investigación realizada

Elaborado: El Autor

4.6. Mercado y mercadeo

NPG “Asesoría Empresarial” brindará sus servicios de consultoría para microempresas en la Ciudad de Quito, en la ciudadela Solanda, que se encuentra ubicado al sur de la ciudad.

Para esto se llevarán a cabo varias fases que permitan poner en marcha el plan de negocios, a través de las estrategias de comunicación que fomenten un posicionamiento en el mercado. Esto parte desde las necesidades identificadas para la prestación de servicios. Estos criterios ayudarán a establecer un plan de negocios a mediano plazo, donde se pueda estabilizar la empresa y diseñar mecanismos de control y evaluación de resultados obtenidos, a fin de mantener, modificar y mejorar los servicios hacia los microempresarios.

Tomando en consideración la información obtenida de las encuestas realizadas a los 169 microempresarios del sector sur de la Ciudad de Quito, de acuerdo con la pregunta

número 27 se evidencia que el 86% de los encuestados estarían dispuestos a contratar el servicio de consultoría. Con estos datos se puede observar que del universo planteado de 300 microempresarios podrían ser los potenciales clientes.

De la misma forma, para la delimitación de la participación en el sector sur de la ciudad de Quito, se identificaron tres empresas que se encuentran trabajando en el sector, tomando en consideración la información proporcionada por el Servicio de Rentas Internas sobre el sector de las actividades profesionales a nivel de consultorías técnicas, donde se encontraron los siguientes resultados:

- **ESDICON CONSULTORES CIA. LTDA.:** empresa ubicada en la ciudadela Solana (zona de estudio); de esta empresa no se encontró mayor información más que su registro en el SRI.
- **IT&APPS CONSULTORES CIA. LTDA.:** empresa ubicada a 2,3 km. de distancia (ciudadela el Calzado); la empresa se dedica a prestar servicios tecnológicos.
- **SOVERSI CIA.LTDA.:** empresa ubicada a 2 km. de distancia (ciudadela Santa Rita); dedicada a brindar servicios de seguridad y salud ocupacional.

En tal sentido se utiliza la guía de aproximaciones de porcentaje de participación en el mercado para definir el porcentaje que posiblemente se pueda establecer como participación para la empresa de servicios de consultoría:

Tabla 11. Porcentaje de participación

Rango	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos con los tuyos?	¿Cuál parecer ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0-0,5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0-0,5%
3	Grandes	Uno	Similares	0,5%-5%

4	Grandes	Muchos	Diferentes	0,5%-5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0,5%-5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10%-15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5%-10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10%-15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10%-15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20%-30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30%-50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40%-80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80%-100%

Fuente: Fundación E, Macro Plan. Guía de diseño. Mentoría para el emprendedor

Elaborado: Entrepreneur

En consecuencia, se podría establecer un porcentaje de participación correspondiente 30% con relación a los competidores. En tal sentido, la propuesta de la empresa de consultoría se dirige a 63 clientes que representan el 21% de los encuestados que estarían dispuestos a contratar el servicio ofertado.

4.7. Plan de marketing

Con el propósito de establecer las estrategias de mercado y mercadeo, se lleva a cabo la estrategia de marketing de las 5 P's, para lo cual se muestra un pequeño resumen de las estrategias que se van a utilizar en las áreas de trabajo de la empresa de consultoría:

Gráfico 45. Las 5 P's



Fuente: Investigación realizada
 Elaborado: El Autor

Productos/Servicios

NPG “Asesoría Empresarial” brindará sus servicios hacia los microempresarios y emprendedores de la ciudadela Solanda, de la siguiente manera:

Tabla 12. Servicios

SERVICIOS	Marketing	Direccionamiento Estratégico	Contabilidad y Finanzas	Producción	Administración	Recursos Humanos
OBJETIVOS	Diseño de estrategias de marketing y ventas	Estrategias de crecimiento y ventajas competitivas	Análisis contables y financieros para un adecuado manejo de recursos	Identificación y análisis de procesos productivos	Identificación y análisis de procesos administrativos y logística	Identificación en la gestión del talento humano
ESTRATEGIAS	Diagnóstico de comercial	Diagnóstico estratégico	Diagnóstico financiero	Diseño de procesos de mejora/generar ventajas competitivas	Diagnóstico administrativo	Diagnóstico clima y cultura organizacional
	Plan/estrategias de marketing Ventas	Plan/estrategias de mejora para la gestión	Plan/estrategias financieras, contables	Plan/estrategias operativas, procesos, servicios	Plan/estrategias administrativa y logísticas, manejo de recursos	Plan de mejora gestión de personal
GESTIÓN	Acciones de mejoramiento en la gestión					
	Ejecución de estrategias (planificación, dirección, gestión, control)					

Fuente: Investigación realizada
 Elaborado: El Autor

A continuación, se identifican las fases de la prestación del servicio de consultoría, que se van a utilizar para las microempresas.

Gráfico 46. Fases



Fuente: Investigación realizada

Elaborado: El Autor

La entrega del servicio de consultoría tiene un plazo promedio de 4 meses, en tal sentido se establece un promedio de numero de servicios de 21 clientes durante este plazo. En la entrega del servicio se establecen dos etapas para el servicio de consultoría: diagnóstico y plan/estrategias

Diagnóstico:

- **Acercamiento.-** Aquí se establece los primeros acercamientos que se realiza con los microempresarios, se reconoce las posibles necesidades que tengan los clientes, se realiza una breve explicación del servicio de consultoría, y se establece un diagnostico preliminar. Aquí se realiza una primera propuesta de trabajo, a ser revisada y consensuada.
- **Levantamiento de información.-** Se encuentra el posible origen de los inconvenientes que presentan los microempresarios, identificando causas y

posibles soluciones. Así también, se realiza el análisis de las capacidades de la microempresa para implementar las posibles soluciones. Para esto se establece la forma de levantar la información necesaria, el análisis de la situación actual y la perspectiva a futuro, y propuesta de posibles soluciones y recomendaciones.

Plan/estrategias:

- **Soluciones y plan de acción.-** Se plantean las posibles estrategias a utilizar y se decide las más adecuadas. Posterior a esto, se establece las actividades que se van a realizar de forma organizada, con plazos de tiempo y la asignación de recursos.
- **Implementación.-** Se pone en marcha las actividades planificadas, tomando en consideración: el personal designado y las herramientas necesarias.
- **Cierre.-** Etapa donde se evalúan los resultados, se realizan ajustes de ser el caso y se elabora el informe final. De la misma forma se hace un seguimiento posterior a la entrega de los resultados.

Precio

Se utilizará una estrategia de penetración de costos, en función a la necesidad de captar clientes que permitan acceder de acuerdo a la realidad económica de los microempresarios, reduciendo en primera instancia los márgenes de utilidad; tomando en consideración estos aspectos, se busca obtener la cuota del mercado planteada para el primer año de 63 clientes, considerando una participación del mercado del 21%

aproximadamente para el primer año. Para esto, el precio del servicio se lo establece de la siguiente manera:

Tabla 13. Precio del servicio

	Costo por servicio	costo total por servicios (4)
Acercamiento	\$5,00	\$20,00
Levantamiento de información	\$10,00	\$40,00
Soluciones/plan de acción	\$45,00	\$180,00
Implementación	\$45,00	\$180,00
Cierre	\$15,00	\$60,00
Total	\$120,00	\$480,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado: El Autor

A continuación se muestra el detalle sobre el costo del servicio de consultoría:

Tabla 14. Precio promedio de servicios

	Nro. Servicios	Costo por servicio	Gasto Operacional	Utilidad marginada	Valor consultoría
Paquete microempresarios	4	\$120,00	\$480,00	1,75	\$840,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado: El Autor

Tomando en consideración estas previsiones, el precio al mercado será \$840 dólares mismo que incluye la utilidad marginada establecida para este proyecto.

Plaza

Dirigido a las microempresas ubicadas en la calle José María Alemán, de la ciudadela Solanda, tomando en consideración que es uno de los núcleos de desarrollo económico del sector sur de la ciudad de Quito. Esto con el fin de estar cerca de los potenciales clientes. Es por eso que las oficinas se encontraran ubicadas en el sector donde

directamente se va a trabajar. La oficina de trabajo estará distribuida de la siguiente manera:

- Sala de reuniones (15 metros cuadrados)
- Administración General (12 metros cuadrados)
- Área de consultoría (12 metros cuadrados)
- Área administrativa financiera (12 metros cuadrados)
- Sanitarios (6 metros cuadrados)

Promoción

Elaborar una campaña publicitaria enfocada en dar a conocer los servicios de consultoría dirigido a microempresarios de la ciudadela Solanda, con el propósito de posicionar la empresa y sus servicios de manera rápida y adecuada.

Para esto se utilizarán los siguientes recursos:

Tabla 15. Promoción

Medio	Producto	No. Veces	Duración	Tamaño	Precio	Total
Radio	1	12	3 meses	30 seg.	70	840
Catálogos	20	2	1 mes	A4	30	60
Folletos	40	2	1 mes	A4	20	40
Calendarios	50	2	1 mes	A3	15	30
Boletines	50	2	1 mes	A5	20	40
Circulares	50	2	1 mes	A5	15	30
Talleres	2	4	1 mes	30 min.	40	160
Total						1200

Fuente: Investigación realizada

Elaborado: El Autor

En este sentido se realizará un trabajo coordinado que permita la ejecución de las siguientes actividades promocionales:

Tabla 16. Actividades promocionales

NOMBRE	PROGRAMAS Y PLANES DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	PLAZO/DURACIÓN	FECHA INICIO	FECHA CIERRE
Posicionamiento	Campaña publicitaria	Mailing (boletín, revista, banners)	mediano	01/01/2019	30/06/2019
		Talleres	corto	01/02/2019	31/03/2019
		Redes sociales	largo	01/01/2019	31/12/2019
		Radio	largo	01/01/2019	30/06/2019
	Venta personalizada del servicio	Oficinas	corto	01/01/2019	28/02/2019
		Microempresas	corto	01/03/2019	31/05/2019
		ferias inclusivas	mediano	01/06/2019	29/11/2019
	Relaciones públicas	Reuniones de trabajo con clientes	largo	01/01/2019	31/12/2019
	Promociones	Servicios adicionales	largo	01/01/2019	31/12/2019

Fuente: Investigación realizada

Elaborado: El Autor

Personas

El personal de la empresa de consultoría deberá cumplir con los valores empresariales, tomando en consideración la responsabilidad de satisfacer los requerimientos y necesidades presentadas por los microempresarios, para lo cual se requiere personas capacitadas, motivadas y comprometidas con la visión organizacional.

El reclutamiento de los consultores se llevará a cabo a través de un proceso de selección de personal que se encuentre principalmente relacionado con la academia (bolsas de empleo de universidades), y otros mecanismos de reclutamiento como páginas web gratuitas que facilitan el reclutamiento de hojas de vida de profesionales (computrabajos,

red socio empleo, etc.); aquí se publican los perfiles y las áreas temáticas en las que van a trabajar los consultores. Posterior a esto, se realizará una pre selección de los posibles candidatos donde se hace la verificación de datos, para posterior a esto hacer una entrevista de trabajo. Una vez que se evalúan los candidatos idóneos, se realizará la incorporación de los consultores a través de servicios profesionales. Cabe indicar que cada uno de los consultores que sea incorporado en la empresa de servicios de consultoría, deberá manejar una cartera de 20 microempresarios de aproximadamente por año.

Estrategias generales de marketing

Para poder realizar la entrega del servicio, se establece la necesidad de poner en conocimiento el contenido de los servicios ofertados por parte de la empresa de consultoría, para lo cual se promueve talleres informativos para los posibles clientes; esto tiene el propósito de que el servicio procure ser tangible para los microempresarios.

La personalización del servicio permitirá el conocer la realidad de cada uno de los microempresarios, y promueve la fidelización como clientes.

La entrega del servicio se establece en un plazo de tiempo de 4 meses, tiempo en el cual se puede brindar facilidades de pago durante la entrega de cada uno de los temas que se hayan identificados para la consultoría.

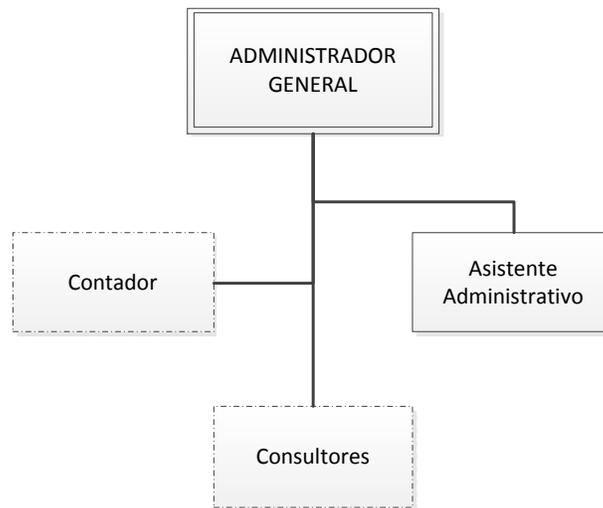
La proximidad de las instalaciones con relación a los microempresarios identificados, permite mantener un contacto directo con los posibles clientes, lo que permite facilitar la implementación de la campaña publicitaria, a fin de asegurar que la información llegue de manera oportuna y consistente.

FASE 5: Estudio administrativo

Para la prestación de servicios se establece la estructura organizacional que permitirá llevar a cabo la gestión de la empresa de consultoría para las microempresas del sur de Quito.

Estructura organizacional:

Gráfico 47. Organigrama



Fuente: Investigación realizada

Elaborado: El Autor

Cabe indicar que los consultores se encuentran contemplados en los costos operacionales, tomando en consideración que su relación de dependencia se llevará a cabo a través de contratos de servicios profesionales, y que dependerá del número de clientes que se generen y la demanda en la prestación de servicios por parte de la empresa consultora.

Manual de funciones:

Las siguientes descripciones detallan cada una de las atribuciones y responsabilidades asignadas a los puestos que se encuentran descritos en el organigrama estructural.

Direccionamiento estratégico

Misión: Ejercer la representación legal de la empresa, y asegurar el cumplimiento de la gestión empresarial, a fin de cumplir con las obligaciones contraídas, en apego a la normativa legal vigente.

Responsable: Administrador/a General

Atribuciones y responsabilidades:

- Coordinar y dirigir la gestión de la empresa de consultoría
- Suscribir todo tipo de obligación contractual que haya adquirido la empresa
- Velar por el cumplimiento de las obligaciones de la empresa consultora
- Supervisar y evaluar la gestión y desempeño del personal

Perfil:

- Título de cuarto nivel en administración de empresas;
- Experiencia mínima de tres años en puestos de jefaturas/gerencias o puestos similares
- Formación complementaria en administración de personal o RRHH.

Competencias:

- Planificación y gestión
- Comunicación asertiva
- Liderazgo
- Pensamiento estratégico
- Empatía

Contabilidad

Misión: Planificar y controlar las operaciones administrativas y financieras de la empresa, generando información necesaria para un adecuado desempeño y gestión de la consultoría.

Responsable: Contador/a externo/a

Atribuciones y responsabilidades:

- Emitir estados financieros de acuerdo con las normas legales vigentes y las NIIF's
- Analizar saldos y cuentas periódica de la gestión de la consultoría
- Gestionar los actos administrativos y logísticos relacionados con la gestión de la microempresa
- Atender requerimientos de instituciones como SRI, Superintendencia de Compañías, Ministerio del Trabajo, IESS, etc.

Perfil:

- Título de tercer nivel en contabilidad, auditoría y/o afines;
- Experiencia mínima de un año en puestos similares

Competencias:

- Habilidad analítica
- Pensamiento crítico
- Manejo de recursos
- Orientación a resultados

Asistencia Administrativa

Misión: Brindar soporte en temas de secretaria y apoyo en temas administrativos, de documentación y archivo de la consultoría

Responsable: Asistente administrativo/a

Atribuciones y responsabilidades:

- Receptar documentos, archivos, llamadas telefónicas y demás información relacionada con el área de secretaría.
- Manejar agenda y registro de las actividades realizadas en la empresa consultora.
- Generar reportes sobre información relacionada con la gestión de la empresa consultora.
- Las demás funciones y responsabilidades que le sean asignadas por el jefe superior.

Perfil:

- Estudiante universitario de tercer año en carreras relacionadas con administración de empresas o afines
- Un año de experiencia en puestos afines.
- Manejo de paquetes informáticos.

Competencias:

- Relaciones interpersonales
- Atención al usuario
- Trabajo en equipo

Consultores

Misión: Administrar, gestionar y controlar las actividades de consultoría de los equipos consultores con los clientes

Responsable: Consultor/a

Atribuciones y responsabilidades:

- Coordinar los equipos de consultoría y su gestión con los clientes.
- Formar y gestionar el desempeño del equipo de consultores a su cargo.
- Asegurar el cumplimiento de las obligaciones adquiridas respecto a la prestación de servicios de consultoría.
- Asesorar al Administrador General en temas relacionados con la prestación de servicios de consultoría de la empresa.

Perfil:

- Título de tercer nivel en administración de empresas, contabilidad, auditoría, marketing y afines.
- Tres años en puestos de jefatura y coordinación de equipos consultores.
- Certificación como capacitador.

Competencias:

- Habilidad analítica.
- Pensamiento crítico.
- Manejo de recursos.
- Orientación a resultados.

Sueldos:**Tabla 17. Sueldos**

PUESTOS	Sueldo	IESS	13° sueldo	14° sueldo	FR	Vac.	Total
Administrador General	650,00	78,98	54,17	32,00	54,17	27,08	896,39
Asistente Administrativo	350,00	42,53	29,17	32,00	29,17	14,58	514,10
TOTAL							4.530,42

Fuente: Investigación realizada

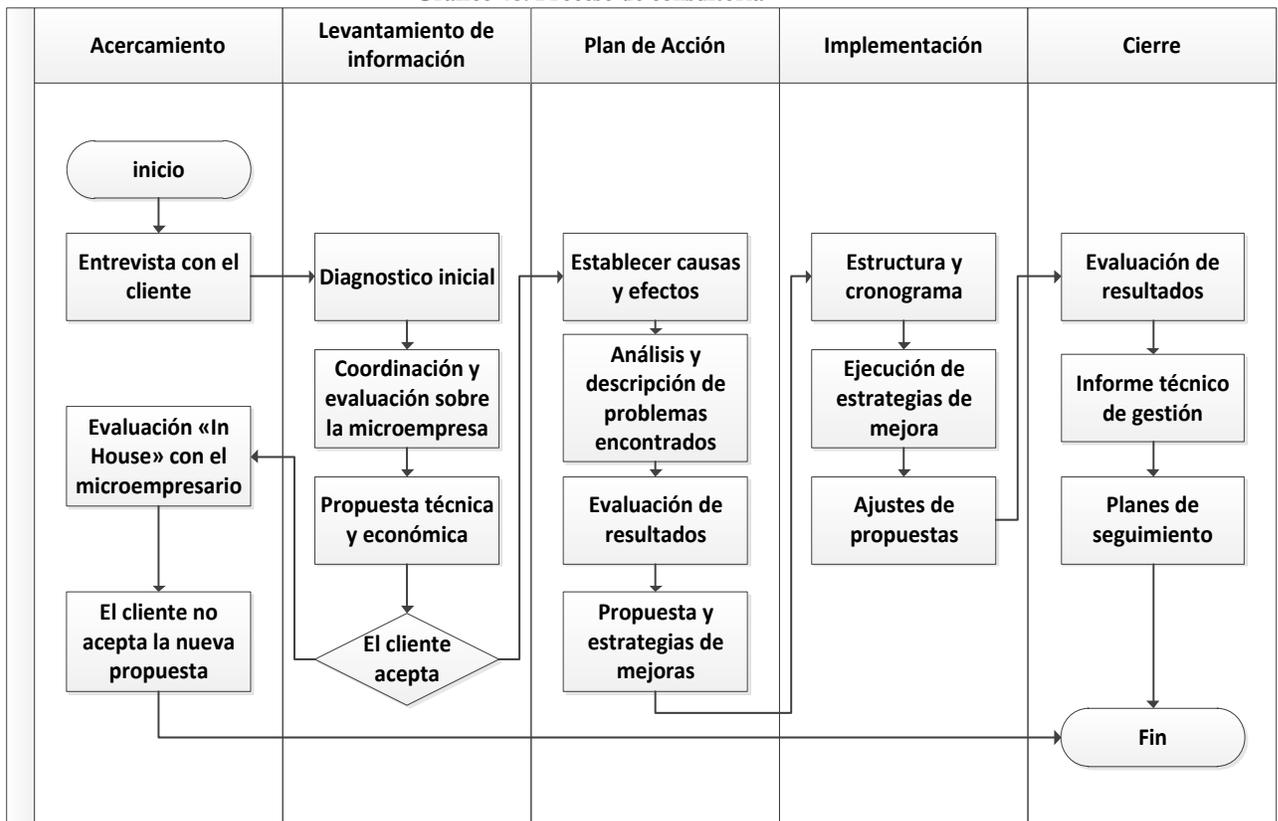
Elaborado: el Autor

Cabe indicar que el puesto de Contador no tendrá relación de dependencia, y se contratará a través de servicios profesionales, tomando en consideración su contratación trimestralmente.

5.1. Proceso de producción

La organización del servicio de consultoría, establece su funcionamiento de acuerdo a la identificación de sus procesos productivos. En este sentido, el valor agregado del proceso productivo de la empresa de consultoría ve la necesidad de establecer un servicio innovador, personalizado y con el personal calificado para atender las necesidades de los microempresarios, en tal sentido se establece el proceso de consultoría que se va a realizar:

Gráfico 48. Proceso de consultoría



Fuente: Investigación realizada

Elaborado: El Autor

- **Acercamiento.-** Representa el primer contacto con el microempresario, donde se atienden consultas y establecen las relaciones de confianza y formalidad. Se realiza un primer entendimiento de las necesidades y cómo funcionará el proceso de consultoría.

- **Levantamiento de información.-** Se determina cual es el problema que los microempresarios pueden presentar, determinar cuáles son las causas y orígenes que suscitan los problemas, y como el microempresario podría superarlos.
- **Plan de acción.-** Se establecen las posibles alternativas con las que se puede trabajar, evaluar las posibles soluciones y decidir las acciones a seguir.
- **Implementación.-** Contar con las personas necesarias que se encargaran de transmitir como se va a realizar la ejecución del plan de acción.
- **Cierre.-** Verificación de resultados, ajustes necesarios y entrega del informe técnico de gestión. Permite hacer una evaluación de las acciones realizadas. Se llevará a cabo un proceso de seguimiento de los servicios entregados, que permitan mantener y fidelizar a los microempresarios con la consultoría.

5.2. Análisis legal

NPG “Asesoría Empresaria” se constituirá como una empresa unipersonal de responsabilidad limitada, mediante escritura pública e inscrita en el Registro Mercantil. Adicional a esto, se realizará la inscripción en el Servicio de Rentas Internas – SRI, a fin de conseguir el Registro Único de Contribuyentes (RUC).

Se procederá también a buscar el registro de la empresa de consultoría en la Cámara de Comercio de Quito. De la misma forma, se deberán obtener las Patentes Municipales, registro de contratos de trabajo en el Ministerio del Trabajo, así como la afiliación de los trabajadores al IESS.

FASE 6: Información financiera

El análisis de la información financiera, permitirá establecer los recursos que se van a utilizar para poner en marcha el inicio de las funciones de la empresa de consultoría, como se detalla a continuación:

6.1. Inversión inicial

A continuación se detallan de forma general los bienes que se van a utilizar durante la ejecución y puesta en marcha de la microempresa, según el siguiente detalle:

- Muebles y enseres
- Equipos de oficina
- Equipos de computación
- Gastos de instalación
- Gastos de constitución

Cada uno de los ítems se encuentra descrito en el Anexo Nro. 2

Muebles y enseres.- constituyen los siguientes recursos:

- 2 Escritorios valorados en \$ 200,0 dólares cada uno
- 2 Sillas giratorias valorados en \$ 160,0 dólares cada una
- 1 Mesa de juntas valorada en \$ 400,0 dólares
- 8 Sillas tipo butacas valorados en \$ 60,0 dólares cada una
- 1 Pizarra tiza líquida valorada en \$ 50,0 dólares
- 2 Archivadores valorados en \$ 60,0 dólares cada una
- 1 Extintor valorado en \$ 50,0 dólares

Equipos de oficina.- conformado por los siguientes recursos:

- 1 Central telefónica valorada en \$ 300,0 dólares
- 2 Teléfonos inalámbricos valorados en \$ 50,0 dólares cada uno
- 1 Dispensador de agua valorado en \$ 100,0 dólares
- 1 kit de útiles de oficina valorados en \$ 100,0 dólares (esferos, resmas de papel, perforadoras, grapadoras, etc.)

Equipos de computación.- conformado por los siguientes recursos:

- 2 Laptops valorados en \$ 800,0 dólares cada una
- 1 Impresora valorados en \$ 100,0 dólares
- 1 Infocus valorado en \$ 600,0 dólares
- 1 paquete de Software y licencias valorados en \$ 1000,0 dólares

Cabe indicar que estos equipos tienen un tiempo de vida útil de 3 años.

Gastos de instalación.- Se utiliza en función de la adecuación necesaria para poder utilizar todos los recursos requeridos para la prestación de servicios de la empresa de consultoría, por un monto de \$200 dólares.

Gastos de constitución.- Se utiliza para la constitución formal y legal de la microempresa, con un costo aproximado de \$1000 dólares.

6.2. Estados financieros

La información financiera permite conocer los recursos necesarios que se van a utilizar para poner en funcionamiento la empresa NPG “Asesoría Empresarial” a fin de brindar servicios de consultoría para microempresas en el sur de la ciudad de Quito.

Financiamiento de la empresa

Para poner en funcionamiento la empresa de consultoría NPG “Asesores Empresariales”, se tomarán en cuenta los puntos fuertes de financiamiento:

Tabla 18. Fuente de financiamiento

DESCRIPCIÓN	MONTO
CAPITAL PROPIO	\$ 5.000,00
PRESTAMO BANCARIO	\$5.000,00
TOTAL	\$10.000,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado: El Autor

Estado de situación inicial

La situación inicial con la que se dispone para el funcionamiento de la empresa de consultoría, cuenta con tres cuentas que son: activo corriente, es la que muestra el efectivo de caja, activo fijo representa todos los bienes tangibles antes detallados y el activo diferido se involucra a los costos como los gastos que la empresa consumirá en el futuro pero que se pagan de forma anticipada.

Tabla 19. Balance de situación inicial

NPG "Asesoría Empresarial"	
ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL	
ACTIVOS	
Activo corriente	
Caja / Bancos	5.000,0
Total Activo Corriente	5.000,0
Activo fijo	
Muebles y Enseres	1.820,0
Equipos de Oficina	600,0
Equipos de Computación	3.300,0
Total Activo Fijo	5.720,0
Activo Diferido	
Gastos Instalación y Adecuación	200,0
Gastos de constitución	1.000,0
Total Activo Diferido	1.200,0
TOTAL ACTIVOS:	11.920,0
PASIVOS	
Obligaciones Bancarias	5.000,0
Total Pasivo Corriente	5.000,0
PATRIMONIO	
Capital	6.920,0
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	11.920,0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado: El Autor

El 50% de recursos forman parte del capital propio de la empresa y el 50% será financiado a través de un préstamo bancario, con una tasa de interés de 16% anual a un plazo de 5 años.

Tabla 20. Tabla de amortización

Tabla de amortización gradual					
Periodos	Abono al capital	Interés	Cuota	Capital Pagado	Saldo
1	\$ 5.000,00	800,00	\$ 1.527,05	727,05	4.272,95
2	4272,95	683,67	\$ 1.527,05	843,37	3.429,58
3	3429,58	548,73	\$ 1.527,05	978,31	2.451,26
4	2451,26	392,20	\$ 1.527,05	1.134,84	1.316,42
5	1316,42	210,63	\$ 1.527,05	1.316,42	(0,00)

Fuente: Investigación realizada
Elaborado: El Autor

Estado de resultados

El estado de resultados muestra la proyección a 5 años de los ingresos y gastos para el funcionamiento de la empresa de consultoría, permitiendo de esta forma evidenciar la rentabilidad de la misma.

Tabla 21. Estado de resultados

NPG "Asesoría Empresarial"					
BALANCE DE RESULTADOS PROYECTADOS					
	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONAL	52.920	64.033	77.480	93.751	113.439
GASTOS OPERACIONALES Y NO OPERACIONALES	30.240	36.590	44.274	53.572	64.822
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	22.680	27.443	33.206	40.179	48.617
GASTOS ADMINISTRATIVOS	(25.142)	(25.100)	(26.318)	(26.866)	(28.213)
GASTOS DE VENTAS	(1.200)	(1.080)	(972)	(875)	(787)
UTILIDAD EN OPERACIONES	(3.662)	1.262	5.916	12.439	19.616
GASTOS FINANCIEROS	(800)	(684)	(549)	(392)	(211)
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	(4.462)	579	5.367	12.047	19.406
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		(87)	(805)	(1.807)	(2.911)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(4.462)	492	4.562	10.240	16.495
(-) IMPUESTO A LA RENTA		113	1.049	2.355	3.794
UTILIDAD NETA	(4.462)	379	3.513	7.884	12.701

Fuente: Investigación realizada
Elaborado: El Autor

Dentro del análisis financiero, se puede apreciar que de la oferta de 63 servicios de consultoría, existen gastos operacionales anuales por \$30.240 dólares y los ingresos totales tomando en consideración el 1,75% de utilidad marginada, dan como resultado \$52.920 dólares al año. A pesar de esto, el primer año se reflejan utilidades en contra por \$4.462 dólares; sin embargo, a partir del segundo año se observa una utilidad neta de \$379 dólares, considerando los descuentos respectivos realizados en función al cálculo de obligaciones e impuestos de ley. Al término del quinto año la empresa presenta una utilidad neta de \$12701 dólares, lo que demuestra que la empresa en el corto plazo seguirá generando utilidades, en función de los ingresos obtenidos.

Presupuesto de costos

Para el presupuesto de costos, se consideró el mismo porcentaje de crecimiento correspondiente al 1.1%, tomando un costo de operaciones de 480 dólares durante el primer año y con un incremento anual en función a la inflación mencionada anteriormente.

Los costos operacionales propuestos cubren la prestación de los servicios profesionales por parte de los consultores.

Tabla 22. Presupuesto de costos

NPG "Asesoría Empresarial"						
PRESUPUESTO DE COSTOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GASTOS OPERACIONALES						
Numero de microempresarios	63	63	69	76	84	92
Valor de consultoría	480,00	480,00	528,00	580,80	638,88	702,77
Total Costos venta		30.240	36.590	44.274	53.572	64.822
TOTAL DE GASTOS OPERACIONALES		30.240	36.590	44.274	53.572	64.822

Fuente: Investigación realizada

Elaborado: El Autor

Resumen de gastos de ventas y administración

Dentro de este resumen se encuentran contemplados sueldos y salarios (Anexo Nro. 3), así como los gastos administrativos correspondientes a depreciaciones de muebles, enseres, equipos de oficina y de computación (Anexo Nro. 4).

Balance general

En función al análisis realizado, el balance general es el documento en el cual se muestra la información financiera, relaciona con los activos, pasivos y patrimonio de la empresa, según el siguiente detalle:

Tabla 23. Balance general

NPG "Asesoría Empresarial"						
BALANCE GENERAL PROYECTADO						
	1	2	3	4	5	
ACTIVOS						
Activo Corriente						
Caja / Bancos	(2.311)	1.556	6.562	12.812	20.507	
Total Activo Corriente	(2.311)	1.556	6.562	12.812	20.507	
Activo No Corriente						
Muebles y Enseres	1.820	1.656	1.492	1.329	1.165	1.001
Depreciación	(164)					
Equipos de Oficina	600	546	492	438	384	330
Depreciación	(54)					
Equipos de Computación	3.300	2.567	1.833	1.779	-	-
Depreciación	(733)					
Total Activo No Corriente	4.769	3.818	3.546	1.549	1.331	
TOTAL ACTIVOS:	2.458	5.374	10.108	14.361	21.838	
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Pasivo a Largo Plazo						
Obligaciones Bancarias	727	843	978	1.135	1.316	
Total Pasivo	727	843	978	1.135	1.316	
Total Patrimonio	1.731	4.530	9.130	13.226	20.521	
Capital Social	6.193	4.152	5.617	5.342	7.820	
Utilidad del ejercicio	(4.462)	379	3.513	7.884	12.701	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	2.458	5.374	10.108	14.361	21.838	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado: El Autor

Se puede apreciar que el balance general cumple con el principio de activos = pasivos + patrimonio.

Flujo de caja

Este análisis financiero permite evidenciar cuales son los ingresos y egresos de efectivo para la empresa de consultoría. Dentro del mismo se pueden evidenciar los siguientes componentes: flujo de efectivo por actividad, de operación, inversión y financiamiento.

Tabla 24. Flujo de caja

NPG "Asesoría Empresarial"						
FLUJO DE CAJA PRESUPUESTADO						
	ANUAL					
	0	1	2	3	4	5
SERVICIOS PRESTADOS VALOR DE DESECHO DEL PROYECTO		52.920	64.033	77.480	93.751	113.439
						1.342
TOTAL EFECT. DISPONIBLE		52.920	64.033	77.480	93.751	114.781
MENOS; DESEMBOLSOS						
GASTOS OPERACIONALES		30.240	36.590	44.274	53.572	64.822
GASTOS ADMINISTRATIVOS		22.991	24.149	25.367	26.648	27.995
GASTOS DE VENTAS		1.200	1.080	972	875	787
G. FINANCIEROS		800	684	549	392	211
IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES		-	(26)	(244)	(548)	(883)
TOTAL EGRESOS		55.231	62.477	70.918	80.939	92.932
INVERSION INICIAL	11.920					
SUPERAVIT (DEFICIT) CAJA	(11.920)	(2.311)	1.556	6.562	12.812	21.848

Fuente: Investigación realizada

Elaborado: El Autor

Tasa interna de retorno y valor actual neto

A fin de determinar el VAN y la TIR, se realiza el cálculo de la tasa de descuento o costo de oportunidad, compuestas por: tasa de inflación anual, tasa de riesgos del sector y tasa de riesgos del negocio:

Tabla 25. Tasa de descuento

Inflación anual	3,41%
Tasa pasiva	4%
Tasa de riesgo país:	7%
Tasa de Descuento	14,41%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: El Autor

La tasa de descuento representa el 14,41%, en función de la inflación promedio de los últimos 3 años, la tasa pasiva promedio del 4%, y la tasa del riesgo país de 7%; con la tasa de descuento procederá a calcular los flujos de efectivo, en un periodo de cinco años, como se muestra a continuación:

Tabla 26. VAN

VALOR ACTUAL NETO	
Año 1	(\$ 2.020,12)
Año 2	\$ 1.188,89
Año 3	\$ 4.381,91
Año 4	\$ 7.477,82
Año 5	\$ 11.145,51
TOTAL	\$ 22.174,01
-Inversión Inicial	(11.920,00)
VAFE	\$12.940,24
VAN	\$1.020,24

Fuente: Investigación realizada

Elaborado: El Autor

Con estos resultados, se puede apreciar que el VAN es de \$1.020,24 dólares, el valor obtenido es positivo por lo que es recomendable la realización del proyecto, debido a que se obtendrán beneficios futuros y la inversión será recuperable, tomando en consideración que el cálculo de la TMAR ponderada es de 12,76%.

La tasa interna de retorno TIR calculada es de 14,83% en el periodo nominal, por lo que la rentabilidad se refleja mayor a la tasa de descuento que es del 14,41% establecida para el efecto.

Para establecer la relación entre costo-beneficio, se toma en consideración la suma de los flujos de caja que se elaboraron en la Tabla Nro. 24, los mismos que fueron divididos para la inversión inicial; en tal sentido, en relación con el VAN, genera como resultado \$3,39 dólares por cada dólar invertido.

Punto de equilibrio

Una vez que el estudio cuenta con el volumen de ventas necesarias para generar ingresos y cubrir los costos operacionales totales, se identifica que a partir del segundo año se alcanzará un punto de equilibrio igual a \$ 64.033,20 dólares como se puede observar en el Anexo Nro. 5.

Factores de riesgo y recompensa

Dentro de los factores de riesgo, se puede establecer aspectos preponderantes como son:

- Inestabilidad económica por parte del país, tomando en consideración la no definición de políticas económicas y tributarias por parte del Estado Ecuatoriano.

- Situaciones económicas adversas para los microempresarios, que impedirían continuar contratando los servicios de consultorías, e incluso la dificultad de mantener sus actividades económicas.
- Dificultades en el cumplimiento de requisitos para acceder a fuentes de financiamiento por parte de instituciones financieras.
- El apareamiento de nuevas empresas de consultoría que dirijan sus servicios al mismo segmento.

Son aspectos que realmente se deben evaluar para poder en funcionamiento la microempresa. En tal sentido, también se evidencian las posibles recompensas que se pueden alcanzar como una empresa de consultoría nueva en el sector, en función de las siguientes consideraciones:

- Ser los pioneros como empresa consultoría dirigida a las microempresas del sur de Quito.
- Conocer de cerca las necesidades de los microempresarios, y generar la posibilidad de innovar constantemente los servicios que brinda como empresa de consultoría.
- Tener la capacidad de poder expandirse hacia nuevos segmentos de mercado en el sur de Quito.
- Continuidad de trabajo en función a la gestión de los microempresario.
- Generar nuevas capacidades en los microempresarios que les permita crecer y expandirse a nuevos horizontes, fortaleciendo su gestión empresarial y portando al crecimiento económico del sur de Quito.

Cronograma de actividades

Tabla 27. Cronograma

Nro.	Actividades	ENERO				FEBRERO			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Local de arriendo	■							
2	Adecuaciones al local	■							
3	Compra de inmobiliario	■							
4	Suministros de oficina	■							
5	Préstamos bancarios		■						
6	Constitución de la empresa		■						
7	Selección y contratación de personal			■					
8	Inducción del personal			■					
9	Equipos informáticos				■				
10	Alianzas con proveedores					■			
11	Promoción						■		
12	Apertura de oficinas							■	
13	Inicio de actividades							■	
14	Primeros resultados								■

Fuente: Investigación realizada

Elaborado: El Autor

FASE 7: Conclusiones y recomendaciones

7.1. Conclusiones

- La presente investigación ha cumplido los objetivos específicos planteados para la elaboración de un plan de negocios de una empresa de consultoría dirigida a las microempresas del sur de la ciudad de Quito.
- El levantamiento de información ha permitido identificar un promedio de 300 microempresas ubicadas en la ciudadela Solanda, en la calle José María Alemán ubicada en el sector sur de la ciudad de Quito, a quienes va dirigido la propuesta de servicio de consultoría.
- Las encuestas y entrevistas realizadas a los 169 microempresarios (definidos de acuerdo al número de la muestra óptima), permitió conocer cuáles son las principales áreas en las que se debe fortalecer la gestión de las microempresas, siendo las principales las siguientes: marketing con 37,5%, direccionamiento estratégico con 36,1%, contabilidad y finanzas con 31,9% y producción con 27,8%.
- Los resultados obtenidos del presente estudio, evidencian la factibilidad de constituir una empresa de consultoría dirigida a microempresarios, tomando en consideración que existe una intención de compra sobre el servicio (85,5% de aceptación).
- El estudio investigativo realizado ha permitido conocer espacios relacionados con la gestión de las microempresas, tomando en consideración la limitada información sobre su desempeño en el sur de la ciudad de Quito.
- Un mejor desempeño de las microempresas proporcionan una visión más amplia a los dueños y responsables de estos negocios, evidenciando la intención de los

microempresarios de recibir los servicios de consultoría para la mejora de su gestión (con 96,1% de aceptación).

- El propósito de un plan de negocios para una empresa de consultoría es brindar sus servicios a las microempresas del sur de la ciudad de Quito, ofrece una oportunidad de negocios basada en la necesidad de mantener una gestión empresarial de forma sostenible y con capacidad de expandirse en el futuro.
- El estudio financiero permite determinar que el plan de negocios evidencia que a partir del segundo año existe un balance de resultados positivo, año en el cual ya se empiezan a generar utilidades y el pago de impuestos, tomando en consideración que la tasa interna de retorno representa un 16,44%, sobre el 12,10 % que establece como tasa de descuento, por lo que se ratifica la viabilidad del proyecto.

7.2. Recomendaciones

- Establecer alianzas estratégicas con posibles organizaciones sociales del sector, que permitan dar a conocer los servicios de consultoría a través de charlas o talleres informativos y de capacitación dirigidos hacia el sector microempresarial.
- Buscar fuentes de financiamiento adicionales que permitan generar ingresos adicionales a la gestión de la empresa de consultoría, teniendo en claro la necesidad de contar con una gestión sostenible en el mediano y largo plazo.
- La implementación del plan de negocios debe llevarse a cabo de acuerdo a las consideraciones realizadas en el presente estudio, tomando en cuenta los posibles ajustes que se deban realizar al momento de ejecutarlo, sin dejar de lado la prestación de servicios identificados para las microempresas del sector sur de la ciudad de Quito.

- Trabajar sobre la planificación establecida para brindar los servicios de consultoría al 21% microempresarios al año, tomando en consideración la complejidad que se puede presentar en la gestión de las microempresas de acuerdo a los segmentos económicos que se deba atender (marketing, direccionamiento estratégico, etc.).
- Promover la prestación de servicios por parte de NPG “Asesoría Empresarial” con un nivel alto de compromiso profesional que permita atender de forma personalizada a cada una de las microempresas en función de sus necesidades, con el fin de fidelizar a los clientes y promover el incremento de posibles nuevos usuarios de los servicios ofertados.

8. Bibliografía

- Andrade Espinoza, S. (2006). *Diccionario de economía*. Lima: Editorial Andrade.
- Bustamante, K. (2017). Microcrédito, microempresa y educación en Ecuador. *ESPACIOS*, 16.
- Cantos, E. (2008). *Diseño y Gestión de Microempresas*. Corporación para el desarrollo de la educación universitaria.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Dankhe. (1986).
- e-ComExPLus. (20 de mayo de 2015). *E-comex-plus*. Recuperado el 2 de mayo de 2018, de E-comex-plus: <http://e-comex-plus.com/noticias/el-82-de-pymes-de-ecuador-accede-internet-pero-su-uso-se-limita-lo-administrativo>
- El Telégrafo. (21 de febrero de 2014). *El Telégrafo*. Recuperado el 12 de junio de 2018, de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-896-de-los-negocios-ecuatorianos-son-microempresas>
- Flor, G. (2011). *Guía para elaborar planes de negocio*. Quito: Ecuador.
- Flor, Gary. (2011). *Guía para crear y desarrollar su propia empresa*. Quito: Editorial Ecuador F.B.T. Cia. Ltda.
- Hernández, o. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mcgraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Kubr. (1997). *La Consultoría de Empresas*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Kueva, F. (7 de noviembre de 2017). *Paralaje*. Recuperado el 20 de abril de 2018, de Paralaje: <http://www.paralaje.xyz/ciudad-modelo-memoria-del-barrio-solanda/>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Merino, J. P. (2009). *Definición.DE*. Recuperado el 12 de junio de 2018, de Definición.DE: <https://definicion.de/micro-empresa/>
- Monteros, E. (2005). *Manual de Gestión Empresarial*. Ibarra: Editorial Universitaria .
- Municipio de Quito. (13 de 02 de 2015). *Quito Alcaldía*. Recuperado el 26 de 02 de 2018, de Quito Alcaldía: <http://www.quito.gob.ec/documents/PMDOT.pdf>
- Narváez Pérez, A. (2015). *La microempresa en el estado de Tbasco*. El Vedado, Ciudad de la Habana: Editorial Universitaria.
- Revista Perspectiva. (Noviembre de 2006). *IDE Business School*. Recuperado el 18 de Febrero de 2018, de Perspectiva: <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-perspectiva/147-noviembre-2006/764-una-mirada-a-las-microempresas-del-ecuador>
- Salto/USAID-Ecuador. (Marzo de 2005). *Universidad Andina Simón Bolívar*. Recuperado el 18 de febrero de 2018, de Universidad Andina Simón Bolívar: <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/microempresas%20Y%20microfinanzas%20en%20el%20ecuador.pdf>

Schein, E. (1969). *Consultoría de Procesos*. Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Company.

Torres, L. (2005). *Microempresas en el Ecuador*. Quito: Globo.

Universidad Internacional SEK. (2015). *Ideas y emprendimientos para la vida diaria*. Quito: El Conejo.

Zapata, L. y. (2013). *Consultoría Administrativa e Inteligencia de Negocios*. Monterrey: Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey.

8. Anexos

Anexo 1: Encuestas para microempresas

Información del propietario del negocio

1. ¿Usted es el dueño, o la persona responsable del negocio?

2. ¿Cuál es su edad?

- 18 a 25
- 26 a 35
- 36 a 45
- 46 a 55
- 56 a 65
- 66 en adelante

3. ¿Género?

- M
- F

4. ¿Instrucción formal/complementaria?

- Ninguno
- Primaria completa
- Secundaria
- Superior
- Postgrado

5. ¿Ha constituido antes otro tipo de negocio?

- Si
- No

6. ¿Qué tipo de negocio fue, y cuál es el sector económico en el que lo constituyo?

Información del negocio

7. ¿Cuántos años tiene funcionando su negocio?

- 0-1 años
- 1-3 años
- 3 a 5 años
- 5 años en adelante

8. ¿Cuál es el tamaño de la empresa que usted maneja?

- Micro
 - Pequeña
 - Emprendimiento
 - Otro, descríballo
-

9. ¿Cuál es la actividad económica a la que usted se dedica?:

- Productos (industria)
- Comercio
- Servicio
- Otro, descríballo

10. ¿Cómo está conformada su empresa?

- Unipersonal
- Familiar
- Asociación
- Cooperativa
- Otro, descríballo

11. ¿Su empresa se encuentra registrada en algún tipo de organización social o estatal?

- Si
- No

12. ¿Qué tipo de organización, descríballo?

13. ¿Cuántas personas trabajan con usted?

- Solo el propietario
- 1
- 2
- 3-5
- 6-10
- 11-20

14. ¿Género del personal?

- %M
- %F

15. ¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento?

- Ahorros propios
 - Préstamos familiares
 - Préstamos de amistades
 - Créditos con instituciones financieras
 - Otros, descríbalos
-

16. ¿Las instalaciones son propias para el negocio?

- Si
 - No
 - Otro, descríbalos
-

17. ¿Cuáles son a los clientes que usted se dirige?

- Público en general
- Empresas
- Minoristas
- Mayoristas
- Estado
- Otros, descríbalos

18. ¿Cuenta con algún beneficio del Estado?

- Ninguno
- Exoneración de impuestos
- Acceso a créditos
- Asesoramiento/Capacitación
- Permisos de funcionamiento
- Otros, descríbalos

Nuevas perspectivas

19. ¿Cuáles son sus perspectivas a futuro?

- Mantener el negocio
- Crecer/expandirse
- Constituir un nuevo negocio
- Conseguir un empleo con relación de dependencia
- Otros, descríbalos

20. ¿Cómo creería que podría mejorar sus ganancias?

- Asesoramiento/Capacitación
- Fuentes de financiamiento
- Inversión, crecimiento, expansión

- Asociaciones/alianzas estratégicas
 - Otros, descríballo
-

21. ¿Qué tan difícil la prestación de sus servicios/venta de productos?

- Muy fácil
- Fácil
- Normal
- Complicada
- difícil

22. ¿Cómo publicita o da a conocer su negocio?

- Boca a boca
 - Trípticos
 - Afiches
 - A través de otras empresas
 - Redes sociales
 - Otros, descríballo
-

23. ¿Cuáles son los principales inconvenientes que podría presentarse a futuro?

- Falta de demanda
- Alta competencia
- Proceso de producción alto/costoso
- Dificultad en la venta

- Otros, descríbalos
-

24. ¿Ha recibido capacitaciones o asistencia técnica relacionada con su negocio?

- Si
- No

25. ¿Le gustaría recibir capacitación para mejorar su negocio?

- Si
- No

26. ¿Cuál es el área en la que le gustaría recibir la capacitación?

- Direccionamiento estratégico
- Administración
- Contabilidad y finanzas
- Marketing
- Producción
- Personal

27. ¿Se encuentra dispuesto a pagar por los servicios de capacitación?

- Si
- No

Anexo 2: Listado de activos fijos de la empresa

NPG "Asesoría Empresarial"
LISTADO DE ACTIVOS FIJOS DE LA EMPRESA

	Cantidad	Valor unitario	Valor total
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorio	2	200,0	400,0
Sillas giratorias	2	160,0	320,0
Mesa de juntas	1	400,0	400,0
Sillas tipo butacas	8	60,0	480,0
Couter recepción	0	200,0	-
Sala de espera		600,0	-
Pizarra tiza liquida	1	50,0	50,0
Archivadores	2	60,0	120,0
Extintores	1	50,0	50,0
			1.820,0
EQUIPOS DE OFICINA			
Central telefónica	1	300,0	300,0
Telefonos inalambricos	2	50,0	100,0
Dispensador de agua	1	100,0	100,0
Utilles de oficina	1	100,0	100,0
			600,0
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
Laptops	2	800,0	1.600,0
Impresora	1	100,0	100,0
Infocus	1	600,0	600,0
Equipo Audiovisual	0	1.000,0	-
Software y licencias	1	1.000,0	1.000,0
			3.300,0
GASTOS DE INSTALACIÓN			
Adecuaciones Varias	1	200,0	200,0
			200,0
GASTOS DE CONSTITUCIÓN			
Constitución de empr	1	1.000,0	1.000,0
			1.000,0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado: El Autor

Anexo 3: Presupuesto real de sueldos y salarios

NPG "Asesoría Empresarial"

PRESUPUESTO REAL DE SUELDOS Y SALARIOS

Costo por cada puesto:		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ADMINISTRADOR Mensual							
Salario Pactado	650,00	7.800,0	8.190,0	8.599,5	9.029,5	9.480,9	9.955,0
Provisión 13er sueldo	54,17	650,0	682,5	716,6	752,5	790,1	829,6
Provisión 14to sueldo	32,00	384,0	403,2	423,4	444,5	466,8	490,1
Provisión Vacaciones	27,08	325,0	341,3	358,3	376,2	395,0	414,8
Provisiones Fondo Reserva	54,17	650,0	682,5	716,6	752,5	790,1	829,6
Aporte Patronal	78,98	947,7	995,1	1.044,8	1.097,1	1.151,9	1.209,5
Total Gerente General	896,39	10756,7	11294,5	11859,3	12452,2	13074,8	13728,6
ASISNTENTE ADMINISTRATIVO Mensual							
Salario Pactado	350,00	4.200,0	4.410,0	4.630,5	4.862,0	5.105,1	5.360,4
Provisión 13er sueldo	29,17	350,0	367,5	385,9	405,2	425,4	446,7
Provisión 14to sueldo	32,00	384,0	403,2	423,4	444,5	466,8	490,1
Provisión Vacaciones	14,58	175,0	183,8	192,9	202,6	212,7	223,3
Provisiones Fondo Reserva	29,17	350,0	367,5	385,9	405,2	425,4	446,7
Aporte Patronal	42,53	510,3	535,8	562,6	590,7	620,3	651,3
Total Gerente Administrativa	497,44	5969,3	6267,8	6581,2	6910,2	7255,7	7618,5
CONTADOR Mensual							
Salario Pactado	200,00	800,0	840,0	882,0	926,1	972,4	1.021,0
Provisión 13er sueldo		-	-	-	-	-	-
Provisión 14to sueldo		-	-	-	-	-	-
Provisión Vacaciones		-	-	-	-	-	-
Provisiones Fondo Reserva		-	-	-	-	-	-
Aporte Patronal		-	-	-	-	-	-
Total Gerente Administrativa	200,00	800,00	840,00	882,00	926,10	972,41	1021,03
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS	1.593,8	17.526,0	18.402,3	19.322,4	20.288,5	21.303,0	22.368,1

Fuente: Investigación realizada

Elaborado: El Autor

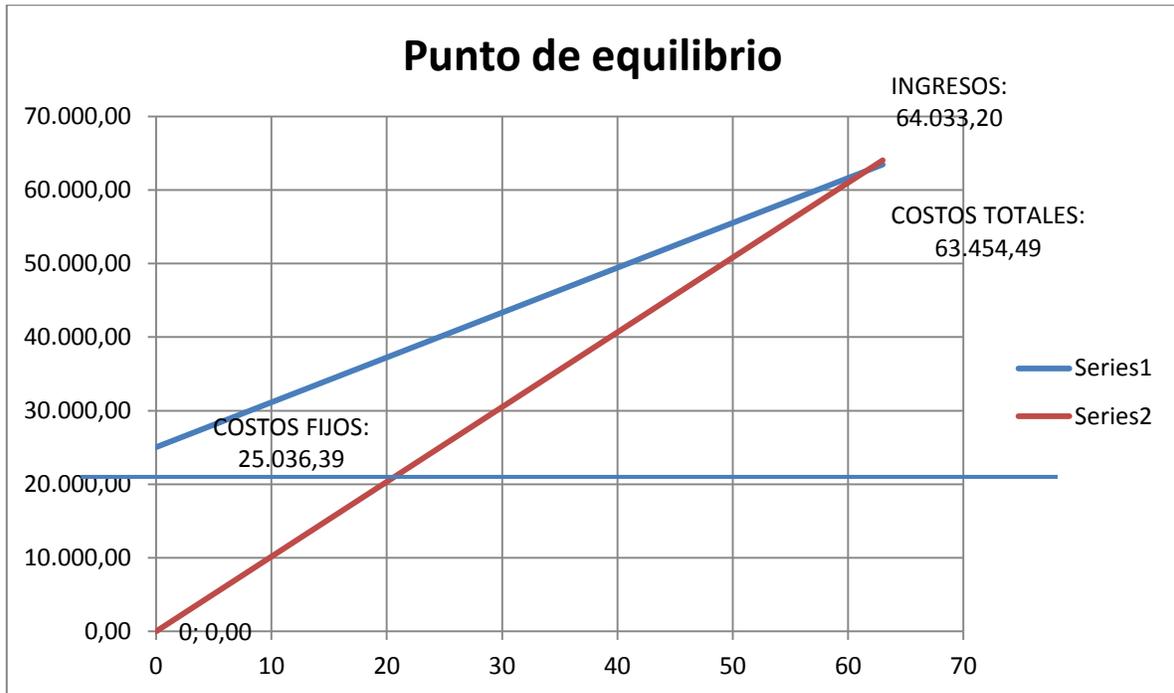
Anexo 4: Cálculos depreciaciones

NPG "Asesoría Empresarial"
CALCULOS DE DEPRECIACIONES

DEPRECIACIÓN	Valor Libros	Valor residual	Valor a dep	Vida Útil (años)	Dep. Anual
MUEBLES Y ENSERES	1.820,0	182,0	1.638,0	10	163,8
EQUIPOS DE OFICINA	600,0	60,0	540,0	10	54,0
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3.300,0	1.099,9	2.200,1	3	733,4
TOTAL	5.720,0	1.341,9		Total:	951,2
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
MUEBLES Y ENSERES	163,8	163,8	163,8	163,8	163,8
EQUIPOS DE OFICINA	54,0	54,0	54,0	54,0	54,0
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	733,4	733,4	733,4		
TOTAL	951,2	951,2	951,2	217,8	217,8

Fuente: Investigación realizada
Elaborado: El Autor

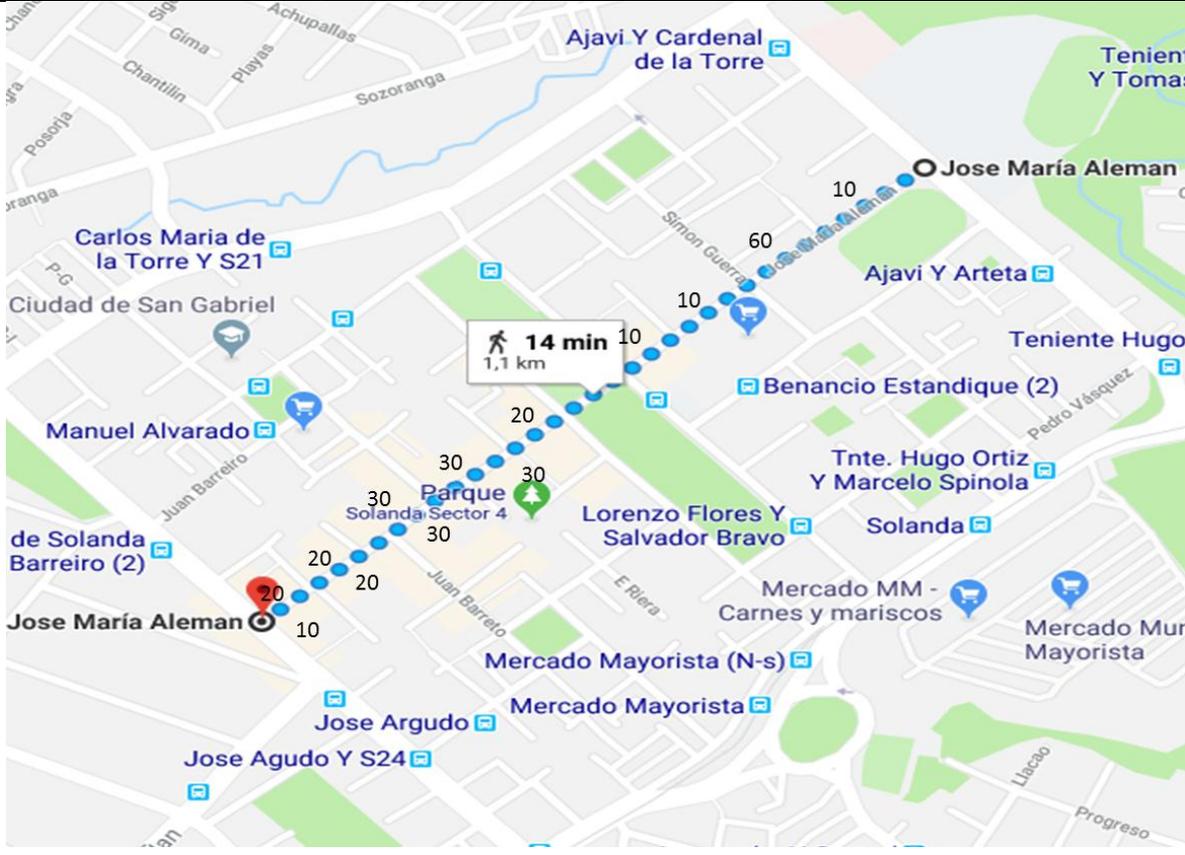
Anexo 5: Punto de equilibrio



Unidades	Costos totales	Ingresos
0	25.036,39	0,00
66	63.454,49	64.033,20

Fuente: Investigación realizada
Elaborado: el Autor

Anexo 6: Ficha de observación directa.

FICHA DE OBSERVACIÓN	
Barrio	Marquesa de Solanda
Ubicación	Sur de Quito – Pichincha
Descripción	Barrio considerado como sector residencial, con un alto movimiento comercial de gran afluencia y popularidad en el sur de la ciudad de Quito, principalmente la calle José Alemán (la Jota)
Trabajo a ejecutar	Identificación del sector y número aproximado de microempresas
	
Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Distancia aproximada de observación: 1 kilómetro • Método de observación: directa • Numero de microempresas identificadas: 300 locales aproximadamente • Tipo de actividad: comercial, productos y servicios

Anexo 7: Ficha de entrevistas.

ENTREVISTA-UNIVERSIDAD INTERNACIONA SEK

OBJETIVO: Obtener información respecto a la propuesta de un plan de negocios para una empresa de consultoría para las microempresas del sector sur de Quito (información de carácter confidencial).

Apellidos y nombres	Como ve el impulso a las microempresas y su crecimiento	Cuáles son los áreas que se debe fomentar	Cree usted necesario el trabajo directo con Microempresas	Considera pertinente contratar los servicios de consultoría	Estaría dispuesto a pagar por el servicio entre \$700- \$900 dólares.
David Ordoñez Microempresario	Hace falta el apoyo para el desarrollo y crecimiento para las microempresas Se ve un aumento en el crecimiento del sector comercial, sobre todo en las microempresas en el sector.	Sería bueno el fomento en temas de ventas y publicidad	Claro, siempre y cuando aporten para generar mayores ingresos.	Sería bueno aprender nuevas ideas para mejorar el negocio.	Dependiendo del servicio, si
Dr. Fernando Chamba Presidente C. P. Solanda	Las microempresas han crecido, y el sector se ha convertido en un núcleo comercial. Se ha podido observar un aumento de microempresas, así como de las ventas informales en el sector; sin embargo, no existe información oficial al respecto	Las áreas que más necesitan desarrollar es el tema de marketing que les permitan mejorar sus ingresos	Podría ser positivo el trabajo con los microempresarios, tomando en consideración el alto nivel de competencia que existe en el sector, así como el tema de las ventas informales.	Claro que sí, sobre todo con el tema de generar en los microempresarios nuevas capacidades para enfrentar el difícil ambiente económico por que cual se está atravesando.	Tal vez, depende mucho de las necesidades de los microempresarios y la situación económica por la que atraviesen
Patricio Lagla Microempresario	Hemos recibido visitas del municipio y de universidades, pero no han brindado el apoyo a las microempresas, únicamente para el cobro de impuestos. Es muy difícil mejorar, tomando en cuenta que cada vez es más costoso elaborar nuestros productos y l el pago de impuestos.	Temas de pago de impuestos, aspectos laborales y como mejorar las ventas	Ayudaría a evitar problemas de carácter legal, y aportar un mejor funcionamiento del negocio.	De acuerdo, siempre y cuando el trabajo sea de acuerdo a lo que necesitamos los microempresarios, no sobre lo que ellos quieran ofrecer.	Si, \$700 dólares.

Diana Arellano Microempresaria	No se ha contado con un verdadero apoyo para mejorar las microempresas. La mayoría de los microempresarios ha buscado su crecimiento y expansión por su propia cuenta.	No se necesitan ningún taller	No es necesario el trabajo con otras empresas, ya que se conoce como manejar el negocio.	No me encuentro interesada.	No, no estoy interesada
Ing. Carlos Carvajal Consultor privado	Las microempresas son una base muy importante en la economía del país, el mismo que debe ser atendida con mucha seriedad y gran compromiso. La situación económica del país ha fomentado la creación de microempresas como una fuente de ingresos complementarios, es así que en la ciudad de Quito se puede apreciar un crecimiento en su participación del mercado.	Marketing Planificación Finanzas RRHH	Es necesario, tomando en consideración la posibilidad de crecimiento y consolidación que pueden llegar a lograr.	Si, tomando en consideración los cambios en el mercado nacional.	El promedio del mercado es entre \$800 y \$1000
Eco. Galo Borja Docente y capacitador GADPP	En el sur de Quito, específicamente en Solanda, las microempresas son actores importantes para el desarrollo económico que necesitan ser capacitadas para mantenerse y crecer económicamente. El crecimiento de las microempresas es indiscutible, sobre todo en el sector de la calle Jota en la ciudadela Solanda.	Ventas Marketing Finanzas Relaciones interpersonales	Bastante importante, en función de las demandas del mercado y el desarrollo de nuevas capacidades.	Claro que sí, es necesario fomentar el buen funcionamiento de las microempresas.	Económicamente podrían pagar este monto.

