

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de  
emprendimiento previo a la obtención del Título de  
Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios**

**TEMA: “Desarrollo de un centro de Consultoría  
Empresarial Sistémica para la aplicación del  
marketing mix en las micro y pequeñas empresas de  
la ciudad de Ambato”**

**AUTOR: Walter Isaac Sánchez Gutiérrez**

**TUTOR: Ing. Hernán Mauricio Quisimalín Santamaría, PhD.**

**AMBATO – ECUADOR**

**Septiembre 2023**




## APROBACIÓN DEL TUTOR

**Ing. Hernán Mauricio Quisimalín Santamaría, PhD.**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Desarrollo de un Centro de Consultoría Empresarial Sistémica para la aplicación del Marketing Mix en las Micro y Pequeñas Empresas de la ciudad de Ambato**”, presentado por el Señor **Walter Isaac Sánchez Gutiérrez** para optar por el título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 28 de septiembre del 2023



**Ing. Hernán Mauricio Quisimalín Santamaría, PhD.**  
**C.I. 1802643898**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Walter Isaac Sánchez Gutiérrez**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo a la obtención del Título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales, a excepción de las citas bibliográficas.



---

**Walter Isaac Sánchez Gutiérrez**

**C.C. 1802131746**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



**Ing. Jacqueline del Pilar Hurtado Yugcha, Mg.**  
**C.I. 1803022639**



**Ing. Iván Fernando Silva Ordoñez, MBA.**  
**C.I. 1802490548**

Ambato, 28 de septiembre del 2023

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



---

**Walter Isaac Sánchez Gutiérrez**

**C.C. 1802131746**

## **DEDICATORIA**

A mi esposa Fanny Gavilanes, quién con su positivismo y su alegría, me ha brindado su apoyo en muchos aspectos para poder vencer dificultades y hacer que me mantenga motivado en la meta propuesta.

A mis hijas, Fernanda y Samantha, quienes son el regalo más grande que Dios haya puesto en mi vida y desde que nacieron, han logrado con sus sonrisas y travesuras que yo tenga una mirada diferente de la vida y me han dado la fuerza necesaria para seguir avanzando en los caminos propuestos y con la emoción necesaria para dar todo de mí, en aras del bienestar de ellas y el afán de verlas convertidas en personas de bien y con propósito.

A los emprendedores y microempresarios, que, sin su afán de logro, lucha constante y esa fortaleza necesaria para lograr plasmar un emprendimiento, este tema de proyecto no sería posible.

**Walter Isaac Sánchez Gutiérrez**

## **AGRADECIMIENTO**

A mi madre Eudoxia Gutiérrez, que aun cuando ya no está presente, siempre procuró que estudie y siga por un camino de estudio y dedicación, siempre luchando para que todos sus hijos avancen en su vida personal y profesional, de manera única y estando siempre en todo para nosotros sus hijos.

Para mi esposa que, en esta nueva etapa de la vida, ha estado siempre apoyándome para que procure obtener una carrera y pueda llegar a concluir mis metas tanto personales, como profesionales.

A la Universidad Técnica de Ambato, y la facultad de Ciencias Administrativas, autoridades de la facultad y a los docentes que, de una u otra manera, apoyaron con sus conocimientos y metodología, dando mucho de sí para mi formación profesional.

**Walter Isaac Sánchez Gutiérrez**

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
<b>CAPÍTULO I</b> .....	1
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN: .....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO II</b> .....	3
MARCO TEÓRICO.....	3
2.1 CONTEXTUALIZACIÓN.....	3
2.2 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES.....	10
2.2.1 MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES).....	10
2.2.2 IMPORTANCIA DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS .....	13
2.2.2 MARKETING MIX.....	14
2.2.3 ORIENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL EN LA EMPRESA.....	18
2.2.4 CONSULTORÍA SISTÉMICA .....	19
<b>CAPÍTULO III</b> .....	28
3.1 METODOLOGÍA.....	28
3.2 OBJETIVOS.....	28
3.2.1 Objetivo general. ....	28
3.2.2 Objetivos específicos. ....	28



3.3	BENEFICIOS.....	29
3.4	RESULTADOS A ALCANZAR.....	29
<b>CAPÍTULO IV.....</b>		<b>30</b>
4.1	ESTUDIO DE MERCADO.....	30
4.1.1	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO CARACTERÍSTICAS Y USOS.....	30
4.1.2	ATRIBUTOS DEL SERVICIO.....	32
4.1.3	PROPIEDADES.....	32
4.1.4	USOS.....	33
4.1.5	CLASIFICACIÓN DEL PRODUCTO.....	33
4.2	ESTUDIO DE MERCADO.....	33
4.2.1	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
4.2.2	TABULACIÓN DE RESULTADOS, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS..	35
4.2.3	ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	54
4.2.3.1	Demanda de personas.....	54
4.2.3.2	Proyección de la demanda.....	55
4.2.3.3	Demanda de acuerdo con la capacidad instalada.....	57
4.2.4.	ESTUDIO DE LA OFERTA.....	57
4.2.4.1	Mercado potencial para el proyecto.....	58
4.3	PRECIOS.....	58
4.4	CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	59
4.5	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.....	61
<b>CAPÍTULO V.....</b>		<b>63</b>
ESTUDIO TÉCNICO.....		63
5.1	TAMAÑO DEL EMPRENDIMIENTO.....	63
5.1.1	FACTORES DETERMINANTES DEL MERCADO.....	63
5.2	LOCALIZACIÓN.....	64
5.3	INGENIERÍA DE PROYECTO.....	67
<b>CAPÍTULO VI.....</b>		<b>72</b>
6.1	ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	72
6.1.1	ASPECTOS GENERALES.....	72
6.1.2	Base legal.....	72
6.1.3	NOMBRE O RAZÓN SOCIAL.....	77
6.1.4	SLOGAN.....	77

6.1.5	LOGOTIPO .....	77
6.1.6	ANÁLISIS FODA .....	78
6.1.7	MISIÓN .....	79
6.1.8	VISIÓN .....	79
6.1.9	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	79
6.1.10	VALORES.....	79
6.2	DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	81
6.3	ESTRUCTURA FUNCIONAL.....	81
6.4	MANUAL DE FUNCIONES.....	82
<b>CAPÍTULO VII .....</b>		<b>86</b>
7.1	ESTUDIO FINANCIERO .....	86
7.2	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS TANGIBLES.....	86
	ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES.....	88
7.2.1	COSTO Y GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	88
7.2.2	INVERSIONES EN ACTIVOS CIRCULANTES O CAPITAL DE TRABAJO.....	89
7.2.3	CAPITAL DE TRABAJO.....	90
7.2.4	RESUMEN DE LAS INVERSIONES.....	90
7.2.5	FINANCIAMIENTO.....	90
7.2.6	PLAN DE INVERSIONES.....	91
7.2.7	PRESUPUESTO DE GASTOS E INGRESOS.....	91
7.3	SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL .....	92
7.3.1	SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADA.....	92
7.3.2	PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	93
7.3.3	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS.....	95
7.3.4	FLUJO DE CAJA.....	95
7.4	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	97
7.5	TASA DE DESCUENTO Y CRITERIOS ALTERNATIVOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS .....	98
7.6	VALOR ACTUAL NETO (VAN).....	99
7.6.1	INDICADORES FINANCIEROS.....	99
7.6.2	INDICADOR DE LIQUIDEZ.....	100
7.6.3	INDICADORES DE SOLVENCIA.....	101

7.7	PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN .....	103
7.8	TASA INTERNA DE RENTABILIDAD.....	103
<b>CAPÍTULO VIII.....</b>		<b>105</b>
8.1	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	105
8.1.1	CONCLUSIONES.....	105
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>108</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>109</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Características de las PYMES INEN Gob.ec.....	11
<b>Tabla 2</b> Marketing Estratégico y marketing operativo.....	14
<b>Tabla 3.</b> Tamaño de la empresa.....	35
<b>Tabla 4</b> Giro del negocio .....	36
<b>Tabla 5</b> Estabilidad del negocio .....	38
<b>Tabla 6</b> Expectativas de crecimiento.....	40
<b>Tabla 7</b> Relación calidad precio.....	42
<b>Tabla 8</b> Percepción del cliente respecto del servicio.....	44
<b>Tabla 9</b> Comunicación del producto del cliente.....	45
<b>Tabla 10</b> Aceptación del servicio .....	47
<b>Tabla 11</b> Estimación del valor del servicio .....	49
<b>Tabla 12</b> Preferencia en la distribución del servicio .....	51
<b>Tabla 13</b> Preferencia de la comunicación del servicio .....	53
<b>Tabla 14</b> Demanda del servicio.....	55
<b>Tabla 15</b> Crecimiento de las empresas desde 2017 .....	55
<b>Tabla 16</b> Proyección de la demanda.....	56
<b>Tabla 17</b> Demanda de atenciones de acuerdo a la capacidad instalada.....	57
<b>Tabla 18</b> Mercado potencial.....	58
<b>Tabla 19</b> Características y beneficios de los servicios .....	64
<b>Tabla 20</b> Matriz de localización de un proyecto .....	65
<b>Tabla 21</b> FODA de Consultoría Empresarial Sistémica .....	78
<b>Tabla 22</b> Niveles jerárquicos de la Consultoría Empresarial sistémica .....	81
<b>Tabla 23</b> Proforma adquisiciones.....	86
<b>Tabla 24</b> Gastos espacio físico y virtual.....	87
<b>Tabla 25</b> Activos intangibles.....	88
<b>Tabla 26</b> Salario de los trabajadores.....	88
<b>Tabla 27</b> Suministros.....	89
<b>Tabla 28</b> Resumen de inversiones.....	90
<b>Tabla 29</b> Financiamiento .....	90
<b>Tabla 30</b> Plan de amortización.....	91
<b>Tabla 31</b> Presupuesto de gastos .....	91

<b>Tabla 32</b> Situación financiera actual .....	92
<b>Tabla 33</b> Situación financiera proyectada.....	92
<b>Tabla 34</b> Presupuesto de ingresos .....	94
<b>Tabla 35</b> Estado de resultados proyectado.....	95
<b>Tabla 36</b> Flujo de caja .....	96
<b>Tabla 37</b> Costos fijos y variables .....	97
<b>Tabla 38</b> Punto de equilibrio clientes Consultoría .....	97
<b>Tabla 39</b> Inflación anual últimos cinco años .....	98
<b>Tabla 40</b> TMAR 1 .....	98
<b>Tabla 41</b> TMAR 1 del proyecto con financiamiento.....	98
<b>Tabla 42</b> Cálculo del VAN .....	99
<b>Tabla 43</b> Fondo de rotación .....	100
<b>Tabla 44</b> Liquidez inmediata .....	100
<b>Tabla 45</b> Prueba ácida .....	101
<b>Tabla 46</b> Endeudamiento total activo .....	102
<b>Tabla 47</b> Endeudamiento patrimonial .....	102
<b>Tabla 48</b> Margen de utilidad .....	103
<b>Tabla 49</b> Tasa interna de retorno .....	104

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Ilustración 1</b> Gráfico del tamaño de la empresa .....	35
<b>Ilustración 2</b> Giro del negocio.....	37
<b>Ilustración 3</b> Estabilidad del negocio .....	39
<b>Ilustración 4</b> Expectativa de crecimiento.....	41
<b>Ilustración 5</b> Percepción del precio en relación con la calidad del producto.....	43
<b>Ilustración 6</b> Percepción de la comodidad del cliente al recibir su producto .....	44
<b>Ilustración 7</b> Comunicación del producto o servicio.....	46
<b>Ilustración 8</b> Demanda del servicio .....	48
<b>Ilustración 9</b> Valor del servicio .....	50
<b>Ilustración 10</b> Distribución del servicio .....	52
<b>Ilustración 11</b> Promoción del servicio .....	54
<b>Ilustración 12</b> Proyección de la demanda real .....	56
<b>Ilustración 13</b> Organigrama estructural de la Consultoría Empresarial Sistémica	82
<b>Ilustración 14</b> Funciones del Gerente General.....	83
<b>Ilustración 15</b> Funciones de recepción .....	84
<b>Ilustración 16</b> Funciones de ventas .....	84
<b>Ilustración 17</b> Funciones de Consultores.....	85

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Empresas que cerraron durante la pandemia .....	5
<b>Figura 2</b> La flor del servicio .....	32
<b>Figura 3</b> Ubicación de Consultoría Empresarial Sistémica .....	67
<b>Figura 4</b> Logotipo de Consultoría Empresarial Sistémica .....	78

## RESUMEN EJECUTIVO

La Consultoría Empresarial Sistémica, es un conjunto de herramientas innovadoras, que parten de la visión sistémica, que considera a las empresas como sistemas vivos y permiten visualizar las dinámicas invisibles que ocurren en las empresas, las cuales no permiten el crecimiento de las mismas, el marketing mix, como herramienta específica contribuye en el desarrollo de los productos, fijación de precios, canales de distribución y una adecuada comunicación de los productos o servicios que estas puedan ofrecer al mercado, con el fin de alcanzar los mejores resultados, subir los índices de rentabilidad, además de fomentar su crecimiento.

En estos últimos años por efecto de la pandemia de COVID – 19, un gran número de empresas, sobre todo las micro y pequeñas empresas han tenido que cerrar, a más de eso, los cambios de hábitos de la población que, debido al fuerte golpe tanto en salud como en economía, fomentaron que las empresas reduzcan notablemente sus ingresos.

Realizado el estudio técnico y financiero, se logró determinar la factibilidad de la creación de un Centro de Consultoría Empresarial Sistémica, que permita apoyar tanto a los micro y pequeños empresarios de la ciudad de Ambato, a gestionar de una manera más efectiva el crecimiento de sus empresas.

El presente trabajo propone la creación de una novedosa forma de abordar los diferentes elementos que constituyen la empresa, combinando estrategias de la Consultoría Sistémica con el marketing mix, para lograr soluciones muy diferentes que serían resultado de una co-creación de soluciones efectivas para su crecimiento.

**PALABRAS CLAVES:** EMPRENDIMIENTO, MICROEMPRESAS, PEQUEÑAS EMPRESAS, CONSULTORÍA SISTÉMICA, MARKETING MIX



## **ABSTRACT**

The Systemic Business Consulting, is a set of innovative tools, based on the systemic vision, which considers companies as living systems and allows to visualize the invisible dynamics that occur in companies, which do not allow the growth of the same, the marketing mix, as a specific tool contributes to the development of products, pricing, distribution channels and proper communication of products or services that these can offer to the market, in order to achieve the best results, raise profitability rates, in addition to promoting their growth.

In recent years, as a result of the COVID - 19 pandemic, a large number of businesses, especially micro and small businesses have had to close, in addition to that, the changes in habits of the population, due to the strong blow both in health and economy, encouraged companies to significantly reduce their income.

Once the technical and financial study was completed, it was possible to determine the feasibility of creating a Systemic Business Consulting Center, which would support both micro and small entrepreneurs in the city of Ambato, to manage more effectively the growth of their businesses.

This work proposes the creation of a new way of approaching the different elements that make up the company, combining strategies of Systemic Consulting with the marketing mix, to achieve very different solutions that would be the result of a co-creation of effective solutions for their growth.

**KEY WORDS:** ENTREPRENEURSHIP, MICROENTERPRISES, SMALL BUSINESSES, SYSTEMIC CONSULTING, MARKETING MIX

## **CAPÍTULO I**

### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN:**

“DESARROLLO DE UN CENTRO DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL SISTÉMICA PARA LA APLICACIÓN DEL MARKETING MIX EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE AMBATO”.

### **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Según datos del Directorio de Empresas 2019 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, publicado por el observatorio de las PyME en el Ecuador existían hasta esa fecha, 882766 empresas, de las cuales el 90,9% un total de 802353 son microempresas, el 7% corresponden a las pequeñas empresas con un total de 61759; es decir aproximadamente un 98% son micro y medianas empresas. Según este informe el total de ventas en 2019 de las MIPYME fue de USD 46.921, lo coloca en un total de 27,7 % del total de ventas del país, esto nos da una clara muestra de la importancia de las MIPYMES en el país.

Tungurahua factura anualmente varios miles de dólares por las ventas de sus bienes y servicios, sin embargo, este sector fue fuertemente golpeado a raíz de la pandemia, por lo que fue necesario aplicar varias estrategias de administración para disminuir el impacto y que puedan seguir funcionando.

El (INEC, 2022), según sus últimos datos Tungurahua contabilizado un total de 39608 empresas entre medianas, pequeñas y microempresas, las cuales se desempeñan en las áreas de producción de carrocerías metálicas, alimentos procesados, bebidas, servicios, etc.

(E. Jerome McCarthy, 1960), creó el término marketing mix, en donde plantea que existen cuatro componentes que están bajo control de las empresas, y estos son: el producto, el precio, la plaza o distribución y la promoción. Así el concepto de las 4Ps se podría definir como un conjunto de herramientas tácticas del marketing, que

permite a la empresa crear valor añadido para su público objetivo y que permite que exista una toma de decisiones más asertiva (Gibello 2015).

La Consultoría Sistémica es un conjunto de herramientas que nos permite acceder a las dinámicas sistémicas que se desarrollan en las empresas las que influyen en el desarrollo del producto o servicio, en la fijación del precio más adecuado para este producto o servicio, la plaza y la promoción. Esta herramienta, está siendo muy utilizada actualmente para lograr visualizar los problemas que se presenten en relación al desarrollo de las 4Ps en las micro y pequeñas empresas, y así lograr una mejora significativa en el contacto con sus clientes, para lo cual utiliza representantes humanos para simbolizar los elementos clave del marketing mix y las relaciones existentes entre ellos.

Como técnica novedosa, actualmente esta herramienta no se ha desarrollado todavía en el país; el objetivo del proyecto es hacer un estudio de factibilidad económica para la creación un centro especializado en esta nueva corriente llamada sistémica que ya se están desarrollando con éxito en países como España, Holanda, Alemania y más cerca nuestro, en Perú, Argentina, Brasil, Colombia, México. Este tipo de consultoría está estructurada en base a los últimos descubrimientos de las corrientes psicológicas aplicadas a las empresas y con profesionales especializados.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 CONTEXTUALIZACIÓN

Según datos compartidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en informe del Consejo Internacional para la pequeña empresa las MIPYMES constituyen un 90% del total de empresas a nivel mundial, las mismas que son responsables de entre el 60% y el 70% del empleo y aproximadamente del 50% del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel mundial (Tinder, R. 2020), por lo que se convierten en uno de los principales actores para un potencial crecimiento, siendo en Latinoamérica alrededor del 99% del total de las empresas, las cuales dan empleo aproximadamente a un 67% del total de trabajadores, sin embargo, la productividad de estas está muy por debajo de las grandes empresas, la que puede ser hasta 33 veces mayor que las microempresas y hasta 6 veces mayor que las pequeñas empresas, en cuanto a los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (*OCDE*), puede ser entre 1.3 a 2.4 veces mayor.

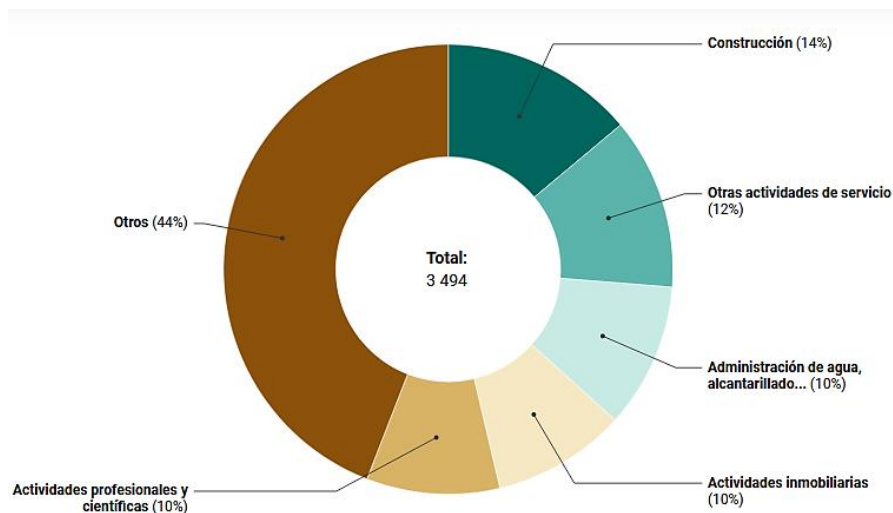
En países como México, hay más de 4 millones de PYMEs que representan el 95% de las empresas en el país. Estos negocios generan más del 70% de los empleos y contribuyen al 52% del PIB. En Brasil las pequeñas empresas, que en 2022 alcanzaron la cifra de 20,6 millones en el país, son responsables por el 30% del Producto Interno Bruto (PIB), según datos del SEBRAE. Además, los Microempresarios Individuales (MEI), Microempresas (ME) y Pequeñas Empresas, que actualmente representan el 99% de todas las empresas de Brasil, fueron responsables por la creación del 72% de los puestos de trabajo creados en el país durante el primer semestre de 2022 (ASN Nacional 2023).

En Latinoamérica los modelos de empresas se conforman y funcionan de manera muy heterogénea, por lo que su acceso a los mercados resulta muy variado, además el acceso a la tecnología, desarrollo y entrenamiento del personal y recursos humanos y la alianza con otras empresas que apoyen su crecimiento, esta desventaja competitiva sumado a algunas otras, como, falta de liquidez, un inadecuado manejo del mix de

marketing y demás factores que pueden afectar seriamente su productividad, potencial de crecimiento y capacidad de exportación, por lo cual, apenas un 10% de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas han logrado exportar parte de su producción, mientras que el mismo modelo de empresas en Europa llegan a un 40% del total que han accedido a la exportación; Esta heterogeneidad de las MIPYMES de América Latina son tan variadas que incluyen desde microempresas de autoempleo en situación de informalidad hasta empresas con altos niveles de innovación y una alta eficiencia y capacidad de exportación.

En Ecuador al 2019, según el Directorio de Empresas del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC); existen 882766 empresas, de las cuales un 99,5% son consideradas MIPYME, las cuales generaron 1.832.967 plazas de empleo en ese año. El Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca (MIPRO) en su informe de diciembre 2021, destaca que en el Ecuador existían un total de 1.8 millones de microempresas que representan un 98% en los que se incluyen los emprendimientos, alrededor de 25 mil pequeñas empresas que representan el 1,2%, unas 12 mil medianas empresas que representan el 0,6% y tan solo unas 4 mil grandes empresas que tan solo representarían un 0,2% (Cepal.org. 2017).

Debido a la gran importancia que tienen las MIPYMES tanto a nivel mundial, como latinoamericano y de igual manera a nivel de Ecuador, cabe destacar que luego de la pandemia de COVID 19 que azotó a toda la población desde 2019, y que aún no ha terminado del todo. Al respecto de esta pandemia un informe del SRI a enero de 2021 menciona que un total de 3494 empresas cerraron en el país durante la pandemia (Primicias. 2021).



**Figura 1** Empresas que cerraron durante la pandemia

Fuente: Primicias de acuerdo a datos del SRI

De acuerdo a los datos exhibidos en este informe, las empresas que más sufrieron fueron las empresas de construcción, y otras actividades de servicios. En contraste a los datos del SRI, el gobierno nacional según comunicado oficial emitido 6 de julio de 2021, revela que un total de 22000 empresas cerraron en Ecuador a esta fecha; otro aspecto a tomar en cuenta es que las micro y pequeñas industrias ecuatorianas reportan un gasto anual de sueldos, salarios y beneficios sociales superior a los \$ 208 millones, es decir un gasto promedio mensual de \$ 17,29 millones, que representan a su vez el 28 % del total de costos y gastos en los que incurren estas industrias en su proceso productivo, por lo que muchas de estas empresas para evitar la quiebra inminente se han visto en la necesidad de despedir parte de su personal; sin embargo, aunque este informe parecería desalentador, en el mismo comunicado, el gobierno propone el desarrollo de planes y proyectos para atraer la inversión, mejorar la productividad del tejido empresarial, la competitividad y la innovación (Gob,ec, 2023).

Bajo este contexto y destacando los esfuerzos que el gobierno ecuatoriano propone desarrollar para lograr una reactivación del sector empresarial, es necesario tomar en cuenta que el desarrollo tanto de las micro como las pequeñas empresas en el Ecuador a más de mejorar la productividad, competitividad e innovación; se hace necesario que las micro y pequeñas empresas empiecen a mirar hacia el interior de sus fortalezas y debilidades y hacia dónde quieren llegar; según una publicación de Find Stack, algunas

de las razones que se exponen para la creación de una pequeña empresa en USA es, en un 29% es ser su propio jefe, en un 17% es estar insatisfecho con el lugar donde trabajan, 16% querían seguir su pasión, un 12% iniciaron su negocio por oportunidad, y un 9% por inspiración para un nuevo negocio.

Barrios, J. (2017), destaca el desempeño gerencial como papel de vital importancia para la supervivencia de las MIPYMES en un mercado cada vez más hostil y difícil mercado globalizado, por lo que los campos de especialización de los dirigentes de las organizaciones deben ser más amplios; tanto el desempeño gerencial, como la gestión empresarial, se ven influenciadas de manera directa, por factores internos y externos tales como: la capacidad de liderazgo, tecnología, recursos humanos y financieros, procesos productivos y dinámicos, estrategias competitivas, etc.

Existen gran cantidad y variedad de empresas, tanto a nivel mundial, como regional y local, así en vista de la gran cantidad de empresas que existen, se han desarrollado algunos tipos de clasificación entre las que se puede mencionar:

*Según la naturaleza de la actividad económica* que desarrollan pueden ubicarse en el: Sector primario- aquellas cuyas actividades productivas comprenden la extracción y obtención de materias primas, tales como: agricultura, ganadería, apicultura, pesca, silvicultura, explotación forestal, etc.

Sector secundario- se las denomina también de transformación, como su nombre lo indica su labor en el medio, es la transformación de materias primas.

Sector terciario- Se la conoce también como sector de servicios y la conforman todas las empresas que se organizan para la distribución de lo que producen los dos sectores antes mencionados.

*Según su dimensión o tamaño.* – Se clasifican en microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas; y las características dependen generalmente de la legislación del país en el que se desarrollan.

*Según el entorno donde actúan.* – Aquí se encuentran las empresas locales, regionales, nacionales y multinacionales.

*Según la pertenencia del capital.* – Pueden clasificarse en empresas públicas cuando el origen del capital es de propiedad del estado; empresas privadas cuando el capital corresponde a inversores particulares y mixtas cuando existe una fusión entre el capital público y privado.

*Según su forma jurídica.* – Pueden ser empresas individuales y empresas societarias.

Saavedra y Hernández (2008) señalan que existen características específicas que permiten hacer una discriminación entre micro, pequeña, mediana y gran empresa, y algunas de las características que toman en cuenta son:

1. Número de trabajadores que se emplea
2. Tipo de productos
3. Tamaño del mercado
4. Inversión en bienes de producción por cada persona que ocupan
5. Volumen de producción o ventas
6. Trabajo personal de los socios o de los directores
7. Separación de funciones básicas de producción, personal, financieras y ventas
8. Ubicación o localización
9. Nivel de tecnología en la producción
10. Orientación de mercados
11. Valor del capital invertido.

Cada una de estas características es diferente de acuerdo a la región, país o continente en el que se desarrollan, en lo que compete a Ecuador la clasificación de las empresas según su tamaño, no difiere mayormente de la clasificación de Latinoamérica, pero si difiere de la clasificación que exhibe Europa. IE (2015) agrupa las empresas por sector económico, lo que permite simplificar la estructura sectorial de la economía ecuatoriana en los sectores que se enumeran a continuación:

1. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
2. Explotación de minas y canteras.



3. Industrias manufactureras.
4. Comercio.
5. Construcción.
6. Servicios.

En este apartado se detallan: Suministros de energía, distribución de agua, transporte, alojamiento, información, financieras, inmobiliarias, científico técnico, administrativos, administración pública, enseñanza, salud, artes, y otros. Según el DIEE (2021)

Este tipo de segmento de empresas si bien es cierto tiene una mayor facilidad y rapidez para adaptarse a los cambios del mercado, pero también debido a su tamaño, presentan algunas restricciones especialmente de tipo financieras para implementar proyectos que tienen que ver con innovación y tecnificación según lo menciona (Bermudez & Barrezueta, 2019). Y es debido a su realidad de tamaño, niveles de ingresos que son más propensas al quiebre, sobre todo debido a la inestabilidad político – económica, que, en el año 2015 debido a la caída del precio del petróleo, ha provocado un estancamiento y la consiguiente disminución de empresas activas, y en la cual se señala un 93% de fracasos en las micro y pequeñas empresas, que en relación con las medianas y grandes que solo representaron el 6% y 2% respectivamente (INEC 2017); analizando estas cifras, es claro notar cuales son las empresas que son más vulnerables a los factores propios de la gestión política, las micro y pequeñas empresas, son más vulnerables debido a los factores externos antes mencionados; además de estos factores también se han podido identificar algunos factores internos. Freddy, I., & Salazar, N (2015) en su artículo de investigación citando a (Pirámide Digital 2013), establece que una de las principales causas para que las microempresas cierren tempranamente es el desconocimiento del funcionamiento del negocio. Una publicación de (Fipcaec.com, 2022) hace referencia de los estragos que provocó la pandemia del Covid-19, lo que puso en riesgo la continuidad de las MiPymes, sobre todo en aquellas que se dedicaban a actividades que no estaban consideradas como esenciales, por lo que terminaron cerrando y en la mayoría de los casos factores como falta de liquidez, inflexibilidad, endeudamiento, en esta misma publicación la Fundación CRISFE (2020), sostiene que la pandemia del Covid-19, “ha generado una

serie de problemas de salud, sociales y económicos esto a nivel mundial, más sin embargo, en Ecuador se han complicado más debido a problemáticas precedentes”.

(Soledispa, Bozada y Quiñonez 2020) En su trabajo de investigación señala que un beneficio del marketing es la planificación de estrategias que llevan al éxito en las actividades futuras de las empresas en este mundo globalizado que se encuentra en una continua transformación, y destaca además que un factor importante es la capacidad competitiva al momento de enfrentar la competencia y ganar la preferencia de los clientes por su producto o servicio tanto nacionalmente como internacionalmente.

Aquí cabe señalar la importancia que tiene el marketing mix en el crecimiento y posicionamiento de las empresas, ya que es un recurso que pueden aplicar las empresas de manera interna, buscando lograr una mezcla adecuada de marketing para cada MiPyme; considerando los cuatro elementos fundamentales del mix como son; el producto, precio, plaza y promoción.

Para (Romero 2015) el producto se convierte en el componente principal, sobre cual gira toda campaña de marketing, ya que este ha sido creado para brindar satisfacción a las necesidades de los clientes potenciales.

(Bolívar 2009), señala que tan importante es la toma de decisiones de la empresa en relación al segundo componente del marketing mix, como es el precio, las cuales deben encaminarse a alcanzar los objetivos propuestos en el plan de marketing mix y siempre teniendo en cuenta los datos que se obtengan en el estudio de mercado.

En cuanto a la plaza o distribución, (Gibello, 2015) refiere que existen cuatro tipos, y que de acuerdo al tipo de producto también se desarrolla el proceso de distribución sistemático que se llevará a cabo.

(Giraldo 2019) menciona que la publicidad llamada también como promoción o comunicación es una herramienta que es utilizada de manera tradicional por el marketing, para divulgar la información de un producto o servicio y estimular su consumo, usualmente transmitiendo un mensaje positivo a favor de una determinada marca y con ello fortalece su presencia en el mercado.

En los últimos años, se han venido desarrollando algunas innovaciones, en el diagnóstico empresarial, que no tienen que ver con un análisis de cifras y resultados, tampoco a los procesos o planificaciones, sino más bien tienen que ver con conexión entre la empresa y sus clientes, valoración o enfoque en lo que la empresa hace y como lo ofrece a su segmento de clientes, procurando una satisfacción real para ellos, una satisfacción que viene conformada por la utilidad que reciben, el ambiente que respiran cuando entran en el local, la atención y empatía que reciben y una relación calidad – precio; cuando el cliente ingresa en el local o adquiere el producto siente toda una atmósfera de satisfacción, que hace que regrese cada y cuando la necesite; la corriente sistémica, que inicialmente se inició en el ámbito de la psicología, sobre todo en el diagnóstico de los problemas familiares con las Constelaciones Familiares, pero a raíz de varios años de investigaciones, se han ido aplicando en distintos ámbitos, uno de ellos es, el ámbito organizacional, con la Consultoría Sistémica y las Constelaciones Organizacionales, la Consultoría Sistémica abarca un conjunto de técnicas las cuales se analizarán posteriormente con mayor detalle.

La Consultoría sistémica, considera a las organizaciones como sistemas vivos, que cumplen con las dinámicas de los sistemas vivos como tal y que cumplen con principios sistémicos como, la pertenencia, el orden y el equilibrio entre dar y tomar; para acceder a la experiencia real de las empresas que de otra forma serían inalcanzables, la Consultoría sistémica se vale de algunas técnicas sistémicas que se han ido desarrollando en los últimos años, entre las que se puede mencionar: las Constelaciones organizacionales, constelaciones estructurales, triángulo de las polaridades, tetralema, técnicas que están al servicio del diagnóstico organizacional (Factorhuma.org, 2023).

## **2.2 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES**

### **2.2.1 MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES)**

Se define como empresas a todas aquellas unidades económicas que se desarrollen con fines de lucro y su ejercicio económico habitualmente está desarrollado en base a los siguientes aspectos: actividades de extracción, intercambio de bienes o prestación de servicios, algunas veces combinados, para lo cual utiliza para su cumplimiento

inversión en capital económico y el aporte de mano de obra con ayuda muchas veces de la tecnología, logrando beneficios económicos o a su vez adquiriendo riesgos en la actividad que desarrolla (Argentina.gob.ar,2019).

La definición de MiPyME, se refiere a una empresa de tamaño micro, pequeña o mediana que realiza, sus actividades en determinado país y en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero; son integrados por una o varias personas y son categorizadas de acuerdo a la actividad que realizan, montos de ventas totales y cantidad de personas que laboran en ella.

La clasificación como ya fue señalado viene dada directamente por el monto de sus ventas o ingresos brutos anuales y/o la cantidad de trabajadores que ellas empleen y el monto de sus activos y en Ecuador, se clasifican de acuerdo al siguiente cuadro:

**Tabla 1** Características de las PYMES INEN Gob.ec.

<b>Variables</b>	<b>Micro empresas</b>	<b>Pequeña empresa</b>	<b>Mediana empresa</b>	<b>Grandes empresas</b>
<b>Personal ocupado</b>	De 1 – 9	De 10 - 49	De 50 - 199	≥ 200
<b>Valor bruto de ventas</b>	≥ 100000	100001 - 1000000	1000001 – 5000000	>5000000
<b>Monto de activos</b>	Hasta \$ 100000	De 100001 hasta \$ 750000	De 750001 hasta \$ 3999999	≥ 4000000

*Nota: Esta tabla muestra las diferencias entre los diferentes tamaños de empresas.*

(Fuente: INEN. Gob. Ec)

En base a este cuadro, se puede definir a las microempresas como unidades productivas que ocupan entre 1 y 9 trabajadores, que generan ingresos brutos anuales por ventas iguales o menores a 100.000 dólares y que pueden llegar a tener como un monto máximo en activos de hasta 100.000 dólares.

Las pequeñas empresas en cambio son unidades de producción o comercialización que laboran con un contingente humano de entre 10 a 49 trabajadores, sus valores de ingresos brutos por ventas anuales están entre 100.001 a 1.000.000 de dólares y su monto en activos puede alcanzar hasta 750.000 dólares.

Aunque nuestro servicio no va dirigido al segmento de las medianas empresas, también se puede hacer referencia a ellas, como unidades de producción y comercialización cuyo número de trabajadores se halla entre 50 y 199, generando una utilidad bruta anual 1.000.001 hasta 5.000.000 y su monto en activos alcanza los 3.999.999. es necesario definir las, ya que, entre las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen el 99,5% del total de las empresas registradas como MIPYMES. (Gob.ec, 2023).

Aunque las MIPYMES, como empresas y unidades productivas se pueden relacionar con las Grandes Empresas (GE), estas no se convierten en versiones de GE de menor tamaño, esta relación es del todo equivocada, ya que la dinámica y organización dentro de las MIPYMES a más de su forma de relación con los agentes económicos, con los proveedores, compradores y empleados difieren mucho de las GE. A pesar de que las micro y pequeñas empresas carezcan de algunos recursos, estructuras y organización como lo tienen las grandes empresas, sin embargo, cada día crece el número de microempresas creadas; un titular del “Diario Primicias” del 12 de septiembre de 2022 señala que, para este período del año 2022, existió un crecimiento del 23% en la creación de empresas en el país y señala a la provincia del Guayas como la provincia en la que más crece la constitución de empresas; y es la figura de acciones simplificadas, las que más sean utilizado para crear nuevas empresas. A nivel de país se crearon un total de 13.179 empresas en el período entre enero-agosto de 2022, lo que resulta en un incremento del 23% en relación al mismo período del año 2021; este aumento da cuenta de la reactivación económica que se viene dando en los últimos tiempos, luego de que la pandemia ha dejado de ser una amenaza.

La Sociedad por Acciones Simplificadas, es la figura que fue creada hace más de 2 años, con el propósito de formalizar las actividades de los emprendedores; los resultados de esta iniciativa al parecer van dando resultados, ya que, para los ocho primeros meses del año 2022, la creación de empresas con régimen SAS se ha duplicado en relación al mismo período del año 2021; registrándose una contracción en las empresas creadas en Sociedad Anónima, Responsabilidad Limitada, y Sucursal extranjera. Es así que la figura de SAS en la actualidad reviste un atractivo mayor, debido al tiempo y dinero que se requiere para su constitución.

## **2.2.2 IMPORTANCIA DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

Ahora bien, porqué es necesario trabajar con las microempresas, es debido a su importancia en el entramado económico de los países, y Ecuador, no está exento de la importancia que tienen las micro y pequeñas empresas, ya que cumplen un papel muy importante, en todos los países industrializados y en los países en vías de desarrollo, estas son generadoras de riqueza y empleo para una gran masa de trabajadores que no tienen espacios en las grandes empresas, además son promotoras de avances en el entorno local, por estas razones, pueden convertirse en un complemento de trabajo para empresas de mayor tamaño.

Las cifras de creación de micro y pequeñas empresas luego de la pandemia de COVID – 19, son alentadoras en parte por acción del gobierno ecuatoriano con el programa CRECER aumentará el financiamiento a las MIPYMES con un crédito del BID de 300 millones de dólares, el principal objetivo de este crédito según el gobierno es proteger miles de plazas de trabajo que generan las micro, pequeñas y medianas empresas del país; créditos que pueden solicitarse como capital de trabajo y puede ir desde 500 hasta 30.000 dólares, dinero con el que las empresas pueden cubrir sus costos y gastos esenciales para funcionamiento de su negocio hasta por 6 meses además de cumplir con sus obligaciones retrasadas con proveedores o bancos. (Gob.ec 2020)

En otra acción de protección el gobierno ha iniciado la colocación de créditos al 1% y a 30 años plazo para las microempresas y emprendedores del Ecuador, con montos que van desde 500 USD hasta 5.000, esto en busca de reactivar los negocios y las microempresas.

La intención del gobierno es que estas puedan generar empleo en base a inversiones de parte de este segmento, más, estos montos solo pueden apoyar a la creación de nuevos micro emprendimientos, y a falta de una capacitación seria en el proceso de emprender, muchos de estas nuevas micro empresas y emprendimientos están condenados al fracaso; es ahí cuando, una adecuada capacitación y manejo de las

variables del marketing mix serán de vital importancia para la supervivencia de estas nuevas microempresas.

### 2.2.2 MARKETING MIX

Para empezar a conceptualizar el marketing mix y determinar su importancia en el contexto de las micro y pequeñas empresas, es importante señalar algunas definiciones del marketing:

En su libro Marketing en la Actividad Comercial (García, A. M., Ruiz, C., Joan, M., & Monzó, E, 2014), los autores definen al marketing como “el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones”. Otras definiciones que se puede destacar, para Gronroos “el Marketing consiste en establecer, desarrollar y comercializar relaciones con los clientes a largo plazo, a fin de conseguir los objetivos de las partes implicadas, esto se consigue con intercambios mutuos y mantenimiento de los compromisos”; para Goldmann en cambio “el Marketing es la acción de conjunto de la empresa, dirigida hacia el cliente con el objetivo de una rentabilidad”; Según Kotler “Marketing es el proceso por el que las empresas crean valor para los clientes y construyen fuertes relaciones con ellos con el propósito de obtener, a cambio, valor procedente de dichos clientes”. En esta última definición expuesta por Kotler, se hace hincapié en cosas fundamentales que representa el Marketing y son: el intercambio, esto es dar y tomar, cuando el intercambio es equilibrado, se puede construir una relación a largo plazo y de parte y parte, además se habla de crear valor para los clientes, es decir, otorgarles un papel importante a los clientes dándoles un valor acorde a sus expectativas.

El Marketing se puede dividir en dos dimensiones, si los objetivos del marketing se los establece a mediano y largo plazo entonces el marketing será estratégico y si los objetivos son a corto plazo, la dimensión será táctica y entonces se habla del marketing operativo; esto se puede observar de manera más clara y detallada en la siguiente tabla:

***Tabla 2 Marketing Estratégico y marketing operativo***

<b>Marketing estratégico</b>	<b>Marketing operativo</b>
<b>Dimensión estratégica</b>	Dimensión táctica
<b>Objetivos a mediano y largo plazo</b>	Objetivos a corto plazo
<b>Investigación permanente</b>	<b>Marketing mix</b>
<b>Desarrollar productos</b>	Planificar, ejecutar y controlar

*Nota: Diferencias entre el Marketing estratégico y el Marketing Operativo*  
(Fuente: Lovelock, C. 2009).

También se ha considerado de interés para el servicio a ofrecer:

*Marketing relacional.* – Su objetivo es establecer relaciones estables y duraderas con los clientes, para que el resultado sea beneficioso tanto para la empresa, como también, para los clientes.

*Marketing emocional.* – Trata de asociar en el consumidor el empleo de un producto o servicio con la generación de emociones de agrado o satisfacción.

*Definición de Marketing mix.*

“Se define al marketing mix como un conjunto de herramientas, que combina la dirección del marketing para la consecución de los objetivos previstos por la organización y se materializan en cuatro instrumentos como son: producto, precio, distribución y comunicación”.

En base a estos cuatro instrumentos, la dirección comercial debe conseguir la mezcla adecuada para la consecución de los objetivos propuestos; las cuatro herramientas, son variables controlables que pueden ser modificadas por la empresa para ejecutar las acciones del marketing.

*Producto.* -

Son todos aquellos bienes, servicios o ideas que se las puede ofrecer a un mercado, que representan un medio para satisfacer deseos o necesidades reales de los



consumidores. Lo más importante en el producto son los beneficios que pueden ofrecer a los clientes, ante que sus características.

*Ciclo de vida del producto.* – Cada producto o servicio, está sujeto a un ciclo de vida, es decir tiene que pasar por cuatro fases de manera imprescindible, las mismas que son: introducción, crecimiento, madurez y declive, y es debido a las estrategias que la empresa adopte, el tiempo de duración de las mismas y por supuesto de acuerdo a la fase que esté atravesando el producto las estrategias serán diferentes. Las decisiones acerca del producto son decisiones que se toman a largo plazo, por lo que deben ser bien analizadas y abarcan algunos aspectos como:

1. La cartera de productos o servicios
2. La marca, modelo, envase, presentación, que será la portada con la que se le presentará al consumidor.
3. Características especiales que lo diferenciarán del resto de productos.
4. Reemplazo, modificación o eliminación de los productos que ya no están dando resultados.
5. Desarrollo de productos que se adecuen a las necesidades del consumidor.

#### *El precio.*

Es la cantidad en dinero que la empresa recibirá por el producto, lo que va a determinar los beneficios económicos que la empresa obtendrá con cada venta.

Uno de los aspectos a tomar en cuenta, al fijar el precio, es el valor percibido por el cliente y cuanto es lo que él está dispuesto a pagar; bajo estos parámetros, también se establecerá la imagen que el cliente tendrá del producto, el precio es un parámetro muy importante de medición de la calidad del producto, ya que un precio alto, puede dar la imagen de calidad, mientras que un precio bajo puede dar la imagen de una falta de ella. Para determinar las decisiones que se tomarán acerca del precio serán a corto plazo, ya que los precios se pueden modificar con relativa rapidez.

Para las decisiones cerca del precio, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Costos en los que incurre la empresa para la elaboración de ellos.

2. Márgenes de utilidad, que resultan de calcular la diferencia entre el precio de venta y los costes de producción
3. Los descuentos que la empresa realice, estos pueden ser: descuentos por volumen, pronto paga, pago en efectivo, etc.
4. Repercusiones que tendrá el precio de un producto, en la demanda de otros productos de la cartera de productos que tiene la empresa.
5. Además, la fijación de los precios, se puede realizar no solo en base a los costos de producción, también se pueden fijar los precios en función de la competencia o la sensibilidad de la demanda, etc.

#### *Distribución.*

También llamada plaza, hace referencia a la forma como se distribuirá el producto, es decir hace referencia a las decisiones que se relacionen con el traslado y colocación del producto ya sea desde el lugar de producción, hacia el lugar de consumo.

Las decisiones acerca de la distribución del producto, deben tomar en cuenta algunos factores como:

- 1 Tipo de sistema de distribución (canal) que se va a emplear.
- 2 Actividades de merchandising o aquellas actividades que se llevarán a cabo en el punto de venta con objeto de estimular la compra.
- 3 Logística, transporte y almacenamiento para que los productos lleguen en las mejores condiciones al mercado, aparte la forma de distribución, venta directa, intermediarios, etc.
- 4 Distribución, puntos de venta, todos aquellos lugares en los que se ofrecerá el producto.

#### *Comunicación.*

Son las formas o métodos que se emplearán en la difusión y conocimiento del producto, y la transmisión de la información acerca de las características y beneficios del mismo. En esta herramienta, se incluyen aspectos como: la publicidad, propaganda, promoción de ventas, ventas personalizadas, marketing directo, relaciones públicas.

En este apartado, la dirección comercial tendrá la tarea de analizar y aplicar la mejor manera de combinar los recursos de la comunicación para obtener los mejores resultados en difusión del producto y la optimización de los recursos; aquí también es importante señalar que las decisiones de comunicación del producto, dependen mucho de las características tanto del producto como del mercado, además es importante tomar en cuenta, la competencia, público objetivo y más factores referentes al producto que se venderá. Las decisiones en esta herramienta como la comunicación implican establecer:

- Estrategias de la dirección de ventas, estas incluyen el tamaño y constitución del equipo de ventas, reparto de tareas y estructuración de la zona de venta para cada uno.
- Que herramientas de comunicación se emplearán para ello.

### **2.2.3 ORIENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL EN LA EMPRESA**

En función de los objetivos el marketing puede tener distintas orientaciones a las que puede aplicar para desarrollar la actividad comercial de la empresa; estas son:

*Orientación hacia el producto.* – Realiza todos los esfuerzos en el desarrollo de un buen producto, de calidad, con un precio adecuado que pueda asumir el consumidor se lo puede aplicar para mercados nuevos, con un solo oferente, en este caso no hay preocupación por las ventas ya que estas están aseguradas debido a que no hay más oferentes; muy poco adecuado ya que los niveles de competencia en la actualidad son muy elevados y en algunos casos con la competencia desleal.

*Orientación a las ventas.* – Es aplicable para los mercados en los que el nivel de competencia es muy intenso, para lo cual las estrategias están dirigidas fuertemente dirigidas a la promoción y distribución ya que el objetivo es convencer al cliente de realizar la compra aun cuando no exista una necesidad real.

*Orientación hacia el consumidor.* – Centra sus esfuerzos en realizar un estudio del comportamiento del consumidor, para desarrollar sus productos en base a sus necesidades, ya que considera al comprador como un ente racional, que primero busca información acerca del producto, busca la mejor oferta que satisfaga sus necesidades, para luego tomar una decisión sobre la compra.

*Orientado hacia la competencia.* – Sus esfuerzos están en estudiar a la competencia y los clientes de ella, percibiendo si existe satisfacción por el producto de la competencia.

*Orientación al mercado.* – Para determinar que la empresa está orientada hacia el mercado, es necesario que: La información que el departamento de marketing tiene sobre el consumidor, sea compartida y aprovechada por todos los departamentos para la toma de decisiones en conjunto y exista una coordinación entre los distintos departamentos de la empresa.

Cuando las empresas están orientadas hacia el mercado la empresa puede adaptarse a los cambios que se puedan producir en el mercado de mejor manera que la competencia, lo que les permite aprovechar las oportunidades que se puedan dar debido a esos cambios, aventajando a los competidores que no se hallan orientados hacia el mercado.

La orientación al mercado parece ser el enfoque más adecuado, a un entorno VUCA, que son las iniciales en inglés, que representan las características actuales del entorno en el que se desenvuelven las empresas, estas son: (Volatilidad, Incertidumbre, complejidad y ambigüedad); esto es debido a que el mercado se adapta constantemente a estos cambios permanentes de dicho entorno.

#### **2.2.4 CONSULTORÍA SISTÉMICA.**

Una de las innovaciones del diagnóstico empresarial, que se viene desarrollando desde inicios de este siglo, es la consultoría con visión sistémica, que considera a las organizaciones o empresas como sistemas vivos y funcionales y de acuerdo como lo menciona en su libro “La Organización Como un Sistema Vivo” (Kaat, S. & De Kroon, 2016), “es de esta mirada que un consultor puede contribuir. Sin decir que esta sea la única manera correcta de mirar. Solo se limita a afirmar que este punto de vista, como cualquier otro, tiene sus propios valores y verdades. Más la visión sistémica significa no sólo observar los subsistemas individuales si no que es más importante cómo

interactúan entre sí además la interrelación con los demás subsistemas, además de la ubicación que ocupa cada uno en el contexto de la totalidad Kaat, S (2016). Las Constelaciones sistémicas en las organizaciones ofrecen nuevas perspectivas y nuevas oportunidades para abordar las cuestiones organizativas.

Desde la perspectiva sistémica, las organizaciones como sistemas vivos, se hallan en una constante interacción, que al interactuar de manera permanente generan una constante fricción entre el cambio y la supervivencia; siempre en búsqueda de la estabilidad.

Existen algunos tipos de sistemas, comenzando por el sistema familiar (en este sistema cuando ocurre un cambio en un miembro de la familia, este cambio afecta a todos los demás miembros familiares), sistema educacional (una nueva política pedagógica, afecta la relación profesor – estudiante), en el sistema organizacional (un decremento o a su vez un incremento, puede afectar la calidad de la producción, etc...), en estos síntomas o problemas, la pregunta que nace es ¿esto que ha surgido, está al servicio de proteger o expandir algo.

Anteriormente se habló del contexto VUCA, que es un modelo de gestión de empresas para entornos, volátiles, inciertos, complejos y ambiguos que es el entorno actual en el cual se desarrollan las empresas, para lo cual los gestores de empresas deben estar preparados y manejar una gran capacidad de reacción (Alonso, 2022); este es el contexto en el que se desenvuelven las organizaciones en la actualidad, la que hizo necesario el desarrollo de esta nueva visión sistémica, ya que seguir con las mismas prácticas de gestión de consultoría mecanicista, solo termina provocando frustración. Desde el modelo sistémico de abordaje es importante mirar que los cambios constantes debido a las situaciones del entorno, afectan el resto del sistema y las soluciones, también modificarán ese estilo de relación entre los diferentes miembros del sistema, de allí que la consultoría sistémica tiene el cuidado de sondear a los diferentes elementos del sistema intervenido, para co-crear la solución que mejor se adapte y traiga resultados que no generen tensiones y contribuyan a obtener resultados satisfactorios para las partes.

La consultoría sistémica encaja dentro de las llamadas terapias breves y su método se caracteriza por tener tres cualidades:

1. Sistémico. – Entiende al ser humano como miembro de un sistema familiar y social, que influye en él y también sobre el cual puede influir.
2. Transgeneracional. – Sostiene que situaciones no resueltas del pasado de una familia, pueden ser transmitidas de manera inconsciente a futuras generaciones, lo hace a manera de “síntomas”.
3. Fenomenológico. – Para facilitar un proceso de Consultoría Sistémica en cualquiera de sus herramientas incluido las Constelaciones Familiares, se necesita tener abierta la mente y el corazón, y bajo esa actitud y voluntad será posible acceder a la información del sistema del cliente.

Desde este punto de vista, de que el cliente está conectado a su historia familiar aun cuando la desconozca (por medio de la memoria celular y del inconsciente familiar), es posible resolver problemas actuales trabajando asuntos que ocurrieron en el pasado por generaciones pasadas y que no fueron resueltas en su momento.

Algunas de las herramientas que utilizan la Consultoría Sistémica, son:

Las constelaciones organizacionales, constelaciones estructurales, el enfoque centrado en la solución, triángulo de las polaridades y creencias, el tetralema, herramientas que están al servicio de soluciones sistémicas de los problemas organizacionales.

*a. Las Constelaciones Organizacionales. –*

Orígenes. - Esta herramienta, tiene sus orígenes en las Constelaciones Familiares, desarrolladas por Bert Hellinger en los años 80 a partir de otras terapias, como son: Terapia Sistémica, Terapia Gestalt, Terapia Familiar,... Quien acompañó a Bert Hellinger e inicio aplicando este trabajo a las empresas, fue Gunthard Weber, doctor en medicina, psiquiatría, asesor y terapeuta sistémico; en 1984 fundó la Asociación Internacional de Terapia Sistémica, también es cofundador del Instituto de Investigación y Asesoramiento de Heidelberg. Su inicio fue en Austria en 1995, cuando dos consultores de empresas invitaron a Bert Hellinger, para que hiciera su trabajo en una empresa internacional, a lo que tuvo un resultado convincente pero menos emocional, por lo que encargo a Gunthard Weber que hiciera el trabajo con empresas, ya que él trabajaba en el ámbito empresarial, empezó a realizar experiencias

con empresas y desde allí a continuado el trabajo de constelaciones con empresas u organizaciones a lo que denominaron Constelaciones Organizacionales (Regojo, C. F. 2022). Las C.O. se han difundido de manera rápida a nivel del mundo, ya se practican en muchos países, como Alemania, Holanda, España, a nivel de Latinoamérica los países en donde se ha difundido esta práctica son: México, Brasil, Colombia, Perú, Argentina, Costa Rica entre otros, actualmente Ecuador se está abriendo a este tipo de trabajo en organizaciones y empresas, algunos de los principales representantes de las C.O. a nivel de Europa, son: Jan Jacob Stam, Anton de Kroon, en Latinoamérica Guillermo Echeagaray, Julio Príncipe.

El trabajo en Constelaciones Organizacionales permite obtener la mayor cantidad de informaciones relevantes en el menor tiempo acerca de un sistema, no importa el tamaño de este, puede ser con una pequeña empresa, hasta un consorcio multinacional. (Díaz, S. 2016). Las Constelaciones Organizacionales se puede aplicar a distintos problemas que se pueden suscitar en las organizaciones situaciones tales como: Gestión de equipos, logro de metas de equipo, clarificación de roles, fusión de áreas (Príncipe, J. 2016). En el área de las micro y pequeñas empresas, es posible constelar la introducción de un nuevo producto, la percepción de los clientes respecto al nuevo producto o servicio, la valorización del precio, objetivos a corto, mediano y largo plazo, apertura de una sucursal, proveedores, competencia, estrategias de posicionamiento, canales adecuados de distribución del producto, clima laboral de la empresa, puestos y funciones del personal, nuevas contrataciones, socios, etc... Príncipe (2016). Son muchas las aplicaciones en las empresas, sin embargo, lo que corresponde a este proyecto viene en función específicamente en lo que corresponde al marketing mix o las 4ps del marketing, es decir el producto, precio, plaza (distribución) y Promoción (difusión), para ayudar a las micro y medianas empresas a visualizar, en cuál de estas cuatro variables se puede encontrar alguna dificultad, sin embargo es necesario, considerar que hay muchos otros factores o elementos en los que se pueden aplicar esta herramienta muy efectiva; como se había señalado se puede aplicar en: la consecución de metas del negocio, relación con los clientes, proveedores, análisis de la competencia, nichos de mercado, Know how del negocio, procesos, resultados, clima laboral, nuevos productos o servicios, valor agregado, FODA del negocio, manejo de la posventa, selección de personal, toma de decisiones,

merchandising, estrategias de promoción, socios, alianzas estratégicas, expansiones, Príncipe (2016),etc.

Los principios del trabajo con Constelaciones Organizacionales según Jan Jacob Stam

1. Los sistemas quieren estar completos. – Todo lo que ha permitido que la organización exista y se desarrolle, tiene derecho a formar parte de la organización este derecho lleva consigo también deberes u obligaciones que les fueron encomendadas de acuerdo a su posición y funciones y acorde a los objetivos que la empresa se haya planteado, este derecho a pertenecer es igual incluso para el caso de aquellas personas, productos/servicios, áreas, clientes, fundadores, locales, metas, aunque en el presente ya no existan; por tanto cuando exista alguna exclusión el sistema creara síntomas, como llamado de atención. Príncipe, (2016).
2. Los sistemas quieren intercambio. – La organización como ser vivo quiere intercambios estos pueden ser: con su entorno (mercado, sociedad), así también como dentro de ella, con su personal, procurando un balance tanto interno como externo; cualquier intercambio injusto será señalado simbólicamente por medio de síntomas sistémicos. Príncipe, (2016).
3. Los sistemas quieren un orden intrínseco. – Este principio quizá es el más importante en la organización, pues mientras exista un orden claro y definido, siempre existirán las condiciones apropiadas para lograr resultados de manera más segura y eficiente; cuando exista un orden poco claro y definido, se incrementan las posibilidades de obtener resultados pobres, este principio tiene sus propias sub modalidades como las menciona Jan Jacob Stam en su libro Alas para el cambio: Este orden puede ser por: experiencia, edad, antigüedad en la profesión, antigüedad en el puesto, antigüedad en el equipo, contribución con la organización, ordenamiento por función, por principios y guías (Stam, J. 2016).
4. Los sistemas quieren lograr su destino. - Destino es cumplir aquello para lo que fue creado, en su impacto en la sociedad, muchas veces va más allá de las metas u objetivos, planes o deseos de los gerentes; es esa fuerza creadora y evolutiva



mayor y esos desarrollos sociales a los que sirve la organización, consiste en transformar algo en la sociedad (Stam, J. 2016).

¿Cuál es el proceso para realizar una Constelación Organizacional?

El facilitador de Constelaciones Organizacionales debe tener presente cuando está trabajando una constelación, sobre la triple atención que debe prestar al momento de constelar (Príncipe, J. 2016)

Uno es la *energía de la constelación* y su proceso con el cliente, facilitador, representantes y público; el foco del facilitador está en la constelación y todo lo que ocurre, desde la entrevista, pedido del cliente, claridad del cliente, cambios fisiológicos en el cliente (calor, dolor), y en el facilitador (confusión, pesadez), en los movimientos de los representantes, cambios de temperatura en el ambiente, tipos de reacciones en el cliente o en los representantes; es importante vigilar en donde la constelación tiene mayor fuerza y por último también se debe atender al comportamiento y energía del auditorio.

Otro foco de atención viene dado al conocimiento de *patrones y principios sistémicos* sin un conocimiento tácito de patrones, principios sistémicos, las conciencias implicadas o dinámicas invisibles, esto le permitirá plantear hipótesis que puedan facilitar el trabajo.

El siguiente foco *el cliente y su mundo* constantemente hay que prestar atención a lo que está pasando en la constelación especialmente con el cliente ya que es el principal protagonista y si las intervenciones le hacen sentido al cliente.

El proceso de una constelación pasa por ocho pasos que son importante seguirlos, los cuales se agrupan en tres momentos: el primer momento es el co-descubrimiento, co - creación y co – evolución.

Co - descubrimiento. – (Aterrizar con el cliente, diálogo, clarificar el tema del contrato)

1. Aterrizar con el cliente. – Permite que entre en sintonía con el cliente, que muchas veces puede estar nervioso o confundido, al lograr que el cliente se sienta cómodo, para iniciar un proceso de conexión y centramiento, de esta

forma comienza el diálogo de manera más espontánea, con un sentimiento de igualdad.

2. El diálogo. – También se lo llama entrevista, pero sistémicamente se habla de diálogo, para ir descubriendo juntos (co- descubrir) el tema que trae el cliente, a la vez permite obtener información diagnóstica, elaborar una hipótesis, delimitar el “zoom sistémico”; en algunos casos la entrevista en sí ya es una intervención.
3. Clarificar el tema y el “contrato”. – Accediendo al estado de “no saber”, percibe que información llega a ti, esto a través de cualquier canal receptivo, puede ser información a modo de imágenes, sonidos, sabores, olores, recuerdos, sensaciones corporales, etc; es necesario aclarar el tema que plantea el “contrato”, ¿qué es lo que va a obtener, de allí buscar obtener lo que necesitas de él como cliente.

La co-creación. – Esta segunda fase es de priorización sistémica (Elección de representantes y posicionar la imagen inicial, trabajo con la imagen inicial).

4. Elegir representantes y posicionar la imagen inicial. – Con la información obtenida y con una hipótesis en la mente, pedirle al cliente que escoja a los representantes de los personajes que estarán en la constelación, esto se puede hacer de algunas maneras; se puede pedir al cliente que quienes serían los personajes que deberían estar ahí, de otra forma, siempre dando la prioridad al cliente se le puede proponer ¿qué te parecería si estuvieran?; se puede hacer de manera mixta, el cliente elige y tú propones algunos; por último, se puede pedir a los asistentes que escojan quienes quieren ser.
5. Trabajar con la imagen inicial. – La imagen inicial es la más importante, porque muestra los nudos sistémicos, donde se halla la atención y donde se halla la tensión y donde se halla la fuerza; para poder trabajar con esta imagen es necesario prestar mucha atención tanto a las posiciones individuales, como a la imagen completa, las relaciones que hay entre los representantes, la energía, los síntomas, lo que sucede con el facilitador, con el cliente, con los representantes y el público; el objetivo es obtener tanta información como sea

posible, de la energía de la constelación, de los patrones, de los principios, del cliente, siempre es necesario tener feedback del cliente en todo momento.

La co – evolución. – Movimientos para mirar posibles soluciones (intervenciones en la imagen de transición, llegando a la imagen de solución y cierre y siguientes pasos).

6. Intervenciones en la imagen de transición. – significa reubicar y probar, consiste en sugerir o guiar hacia nuevas posiciones, probar el efecto que tiene en el proceso, de ser necesario se puede incluir un nuevo representante o sacar uno de la constelación, existen muchos movimientos de solución, sin dejar de conectar permanentemente con recursos.
7. Llegando a la imagen de solución. – Después de hacer algunas intervenciones de interacción es más fácil sentir como la energía se va moviendo, el cliente empieza a mostrar signos de que algo está cambiando, para eso es necesario realizar algunos rituales, se pueden verbalizar frases de solución que pueden hacer movimientos sobre el orden, el intercambio, reconocer lo que es, descubrir una fuente de recursos, destinos difíciles, derecho a pertenecer, etc.
8. Cierre y siguientes pasos. – La constelación finaliza cuando se encuentra una relativa o enorme comodidad entre los representantes o resolución en la imagen, el cliente dará señales verbales y no verbales de que ha integrado todo, entonces se pregunta sobre los aprendizajes de la sesión.

*b. El tetralema*

Algunas otras formas de intervenir sistémicamente en las empresas, también pueden ser para toma de decisiones, se puede utilizar una técnica ancestral de la sabiduría hindú, en la que intervienen la opción “A”, la opción “B”, tanto “A como B”, ni “A ni B”, algo totalmente distinto.

*c. Constelación del Problema. –*

Otra forma de intervención en empresas, utilizada para el desarrollo de un proyecto; aquí los personajes participantes son: El cliente, la meta, los obstáculos, los recursos, beneficio oculto y la tarea futura. El cliente o representante del emprendedor, la meta

es lo que se quiere lograr, los obstáculos son todo aquello que se puede interponer entre el emprendedor y la meta, el beneficio oculto, es aquello que el emprendedor ganaría si no logra la meta propuesta y la tarea futura es todo lo que tendría que hacer si quiere lograr sus metas (Echegaray, G. 2009).

*d. El triángulo de las polaridades y creencias. –*

Se utiliza para poder observar hacia donde se orienta la organización; todas las organizaciones al igual que las personas enmarcan su accionar en tres ejes fundamentales, desde donde pueden contribuir al resultado global de la empresa, el Know How (procesos, la información, los indicadores); la ejecución (decisiones, estructura) y las relaciones (confianza, comunicación, clima organizacional); el Know how. Es así, cuando las empresas no atienden el know how, se toman decisiones cortoplacistas, mala selección de personal, problemas en el manejo de la información, luchas por el poder; cuando se desatiende la confianza trae pérdida de lealtad, alta rotación de personal, pérdida de motivación, mal ambiente de trabajo, problemas de comunicación; cuando se desatiende la ejecución trae conflictos entre colaboradores, insatisfacción, desorganización, estructuras poco funcionales.

Combinando este conjunto de herramientas sistémicas y conocimientos del marketing mix, se consigue valiosas intervenciones en las micro y pequeñas empresas, para mejorar su relación con los clientes, el posicionamiento, mejorar la rentabilidad, formar equipos sólidos comprometidos con los objetivos de la empresa, un buen clima laboral, mejorar la lealtad de los trabajadores, etc.

## **CAPÍTULO III**

### **3.1 METODOLOGÍA**

#### **a. Método Empírico**

La investigación se va a realizar a través del método de:

- Observación científica. - Por medio de esta recogeremos información acerca de este tipo de servicios en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Ambato para proponer las estrategias más adecuadas de Marketing elaboradas en base al desarrollo de las 4p.
- Estudio bibliográfico. - En artículos científicos, libros y revistas acerca de los resultados obtenidos por la Consultoría Sistémica, además de la implementación de estrategias de servicio redituables, con el fin de obtener la información necesaria y más relevante para el desarrollo de la investigación.
- Encuesta. - La que nos permite recopilar la información más relevante sobre las ventas y el servicio al cliente, la fijación de precios, las que se utilizarán para determinar las estrategias a utilizarse en el centro de Consultoría Empresarial Sistémica.

### **3.2 OBJETIVOS.**

#### **3.2.1 Objetivo general.**

Determinar la factibilidad del Centro de Consultoría Empresarial Sistémica para el desarrollo del marketing mix en PYMES de la ciudad de Ambato.

#### **3.2.2 Objetivos específicos.**

- Desarrollar el estudio de mercado para obtener la demanda del servicio de Consultoría Empresarial Sistémica a través de un instrumento de obtención de información.
- Determinar el estudio técnico organizativo - legal del proyecto, a través de la recolección de información primaria.

- Realizar un estudio financiero para determinar la factibilidad económica del proyecto.

### **3.3 BENEFICIOS**

- Establecimiento de un nuevo modelo de servicios
- Generación de empleo
- Aporte al desarrollo de la micro y pequeña empresa de la localidad (Ambato)
- Satisfacción de necesidades de un sector estratégico de desarrollo como es el caso de las micro y pequeñas empresas.

### **3.4 RESULTADOS A ALCANZAR. –**

- Desarrollar un Centro de Consultoría Empresarial Sistémica para la aplicación del Marketing Mix en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Ambato.
- Las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Ambato van a contar con un servicio que permita su crecimiento y desarrollo sustentable con nuevas estrategias y comprensiones más claras para el logro de soluciones más acordes a su modelo de negocio.
- Un modelo de servicio, que se pueda distribuir tanto en el lugar de su negocio, o en un espacio cómodo adaptado para este tipo de trabajo vivencial, sistémico y experiencial.
- Ejecutar un emprendimiento desarrollado para aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de Marketing y Gestión de negocios y en Formaciones Internacionales que apoyan el crecimiento empresarial a nivel Latinoamericano y mundial.

## CAPÍTULO IV

### 4.1 ESTUDIO DE MERCADO

#### 4.1.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO CARACTERÍSTICAS Y USOS.

La creación de un concepto de servicio es el paso inicial para la construcción de un modelo de servicio general, como lo señala (Lovelock, C. & Wirtz, J. 2009),

Las funciones de los servicios, se experimentan, no se poseen, una porción importante del precio que pagan los clientes es por el valor que añaden los elementos del servicio, por lo que un producto de servicios, se componen de todos los elementos, tanto tangibles como intangibles del mismo, pero que crean y añaden valor para los clientes. Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009).

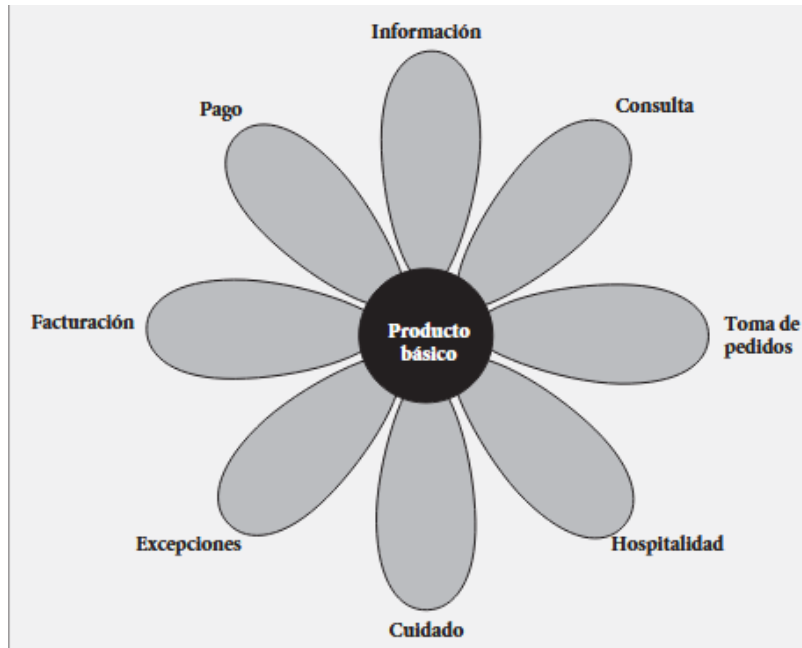
En este emprendimiento el producto básico es el servicio de Consultoría Sistémica aplicada a las empresas; el objetivo es facilitar la visualización de soluciones de fácil aplicación a los distintos problemas que puedan presentarse en las MIPYMES.

Los servicios complementarios (la flor del servicio):

1. Entrega del servicio. - En la empresa, en un local adecuado para el efecto, vía online.
2. Información. – Los clientes nuevos y potenciales, están hambrientos de información, para determinar las instrucciones específicas, del lugar, horarios, precios e instrucciones de uso, para lo cual se diseñará un flujograma para informar adecuadamente de las instrucciones respectivas para una óptima ejecución del servicio.
3. Toma de pedidos. – Reservas, durante este proceso, el cliente puede contar con un adecuado sistema de reserva del servicio, de la forma que más le convenga al cliente.
4. Reservas y registros. – Por contacto telefónico, vía WhatsApp, o por visita de nuestro encargado de ventas, se agenda cita, día, hora de consulta y se reserva el espacio a utilizar, ya sea oficina, el salón de talleres o visita al negocio; también puede ser una sesión online.

5. Cancelación del servicio. – La cancelación puede ser en efectivo, por transferencia, por medio de tarjeta de crédito o débito.
6. Facturación. – Servicio de facturación online posterior a la cancelación se emitirá la factura vía online.
7. Consultas. - Siempre se mantendrá habilitada una línea exclusiva para consultas previo, durante o posterior a la contratación del servicio, disponible para contestar cualquier duda, consulta o aclaración.
8. Hospitalidad. – La recepción de los clientes, estará a cargo de una persona adecuada para este servicio, de la manera más cordial, con la cultura y educación que merecen los clientes, y se pedirá retroalimentación al azar a los clientes, para mantener este servicio siempre sea de calidad.
9. Cuidado y seguridad. – En el local de reuniones para la consultoría, se cuidará de los efectos personales de los clientes, en casilleros asignados para ello, para que sientan la seguridad de sus pertenencias.
10. Comodidad en la recepción y sala de reuniones. – La recepción, estará adecuada para una espera no muy larga, con sillones cómodos, un dispensador de agua fría tanto como caliente, para que se puedan preparar un té o café si lo desean, unas revistas de negocios y psicología organizacional, una música ambiental adecuada para el tipo de clientes de microempresa; el salón de reuniones y consultoría tiene un espacio adecuado y suficiente para recibir grupos pequeños, medianos y grandes de acuerdo al tamaño del grupo que delegue la empresa para la consultoría. Ya que las sesiones en especial en grupos medianos y grandes, requieren de un tiempo relativamente largo, hay un espacio para degustar un pequeño coffe break para realizar una pausa pequeña, para renovación de energías y mantener la motivación en la sesión.





*Figura 2 La flor del servicio*

Fuente: Marketing de servicios (Lovelock, C. Wirttz, J. 2009)

#### **4.1.2 ATRIBUTOS DEL SERVICIO.**

- Consiste en un paquete de servicio de consultoría empresarial.
- Fácil accesibilidad al servicio, en cualquiera de sus modalidades.
- Personal debidamente capacitado
- Instalaciones cómodas para la aplicación del servicio

#### **4.1.3 PROPIEDADES.**

- Facilita comprensiones y favorece la búsqueda de soluciones que antes no habían sido consideradas por los micro y pequeños empresarios.
- Una adecuada capacitación en el uso de técnicas sistémicas aplicadas a las empresas y organizaciones.
- Innovación constante en nuevos servicios para ofrecer a los micro y pequeños empresarios de Ambato, servicios que a mediano plazo, incluirá, capacitaciones en el ámbito de las ventas, habilidades blandas, habilidades gerenciales, constelaciones de marca, desarrollo de planes estratégicos, etc.

#### 4.1.4 USOS.

- Consultoría Sistémica Empresarial.
- Desarrollo del Marketing mix para micro y pequeños empresarios
- Capacitaciones en áreas que requieran nuestros clientes
- Entrenamiento Sistémico
- Desarrollo de marca
- Desarrollo de nuevos productos

#### 4.1.5 CLASIFICACIÓN DEL PRODUCTO

- Servicio de Consultoría Empresarial.

### 4.2 ESTUDIO DE MERCADO

Se aplicó una encuesta a los negocios de la ciudad de Ambato, el cual consta de 11 preguntas de elección múltiple, en las cuales se abordan algunos aspectos del servicio que se va a ofertar.

#### 4.2.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

Actualmente en Ecuador, según el Catastro del Régimen de Microempresas, existen más de un millón de microempresas constituidas. En Tungurahua se agrupan 38.990 unidades productivas, representando el 3,85% del total nacional (Valle, T & otros, 2021); aunque existe un número no definido de microempresas no registradas, para el estudio se tomó las empresas registradas en el informe de Empresas y establecimientos de Tungurahua, según el Informe del Observatorio Económico y Social de Tungurahua 2021.

De acuerdo a estos datos obtenidos aplicando la fórmula para el cálculo de la muestra se obtiene lo siguiente:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N-1) + ZPQ}$$

## Nomenclatura

**n**= tamaño de la muestra

**Z**= Nivel de confianza 95% (1,96)

**P**= Probabilidad a favor

**Q**= Probabilidad en contra

**N**= Tamaño de la población

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5) *(38990)}{(0,05)^2 *(38990) + (0,5) (0,5) (1,96)}$$

$$n = 37430,4 / 98,455$$

$$n = 380,18$$

De la aplicación anterior se desprende una muestra de 380 encuestas, las cuales han sido aplicadas a las micro y pequeñas empresas de Ambato, que se desarrollan en distintos sectores, como son: producción (la elaboración o extracción de materia prima); transformación (la elaboración de productos con esta materia prima y posterior venta); comercialización (compra y venta de productos elaborados); servicios (cualquier intangible que sirve para la satisfacción de las necesidades de los consumidores); además del tiempo que llevan en el mercado. La aplicación se llevó a cabo en hojas impresas, y posterior presentación de resultados en un archivo de Excel, con la siguiente tabulación, cálculo de porcentajes, el cual se halla en cuadros anexos al final del presente trabajo.

## 4.2.2 TABULACIÓN DE RESULTADOS, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS

### Análisis e interpretación de resultados

#### Pregunta 1.

1. ¿Cuántos trabajadores laboran en su negocio?

#### Tamaño de la empresa

*Tabla 3. Tamaño de la empresa*

Pregunta	Opción	Número	Porcentaje
¿Cuántos trabajadores laboran en su negocio?	a) de 1 a 5	321	84,5
	b) de 6 a 50	59	15,5
	c) más de 50	0	0
<b>Total</b>		380	100

(Elaborado por Walter Sánchez)

Como se puede observar en la primera pregunta, se investigó el tamaño de la empresa, de acuerdo a las respuestas, el 84,5% que corresponden a 321 empresas dijeron que cuentan con entre 1 y 10 personas que laboran en su negocio, lo que quiere decir que son microempresarios; un 15,5%, correspondiente a 59 negocios, tienen entre 11 y 50 trabajadores, lo que indica que son pequeños empresarios.



*Ilustración 1 Gráfico del tamaño de la empresa*  
(Elaborado por Walter Sánchez)

El servicio se va a ofertar a los micro y pequeños empresarios de la ciudad de Ambato, y en la figura se observa una mayor cantidad de microempresarios, lo que servirá para elaborar estrategias para este segmento de mercado.

## **Pregunta 2.**

### **¿A qué actividad se dedica su negocio?**

#### **Giro del negocio**

*Tabla 4 Giro del negocio*

<b>Pregunta</b>	<b>Opción</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>¿A qué actividad se dedica su negocio?</b>	a) Producción	4	1
	b) Transformación	137	36
	c) Comercialización	163	43
	d) Servicios	76	20
<b>Total</b>		<b>380</b>	<b>100</b>

(Elaborado por Walter Sánchez)

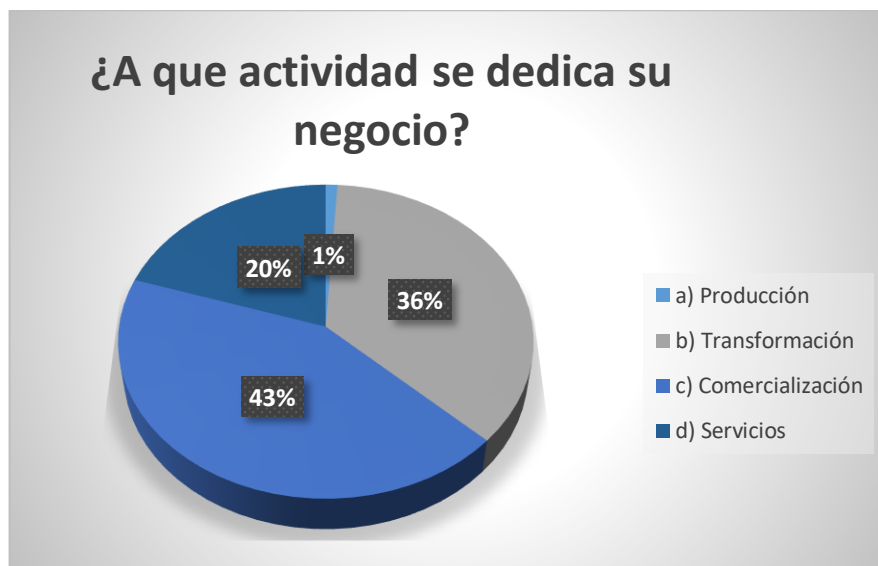
#### **Análisis de resultados**

Actualmente es muy difícil establecer una clasificación, debido a que las actividades a las que se dedican son variadísimas; igual sus estructuras organizativas y productivas; pueden tomar tamaños y formas jurídicas muy distintas; existen fines y objetivos innumerables; y como vemos, los criterios de clasificación tampoco facilitan la tarea, sin embargo, se ha tomado una de las clasificaciones más difundidas para establecer el giro del negocio al que se dedican. (Mheducation.Es. 2023).

En la tabla 4 se puede observar un mayor número de empresas que se dedican a la comercialización, las cuales suman 163 que representan el 43% de las empresas encuestadas; en cuanto a las empresas de transformación existen en la muestra 137 empresas, que corresponden al 36%; además 76 empresas, que representan un 20% respondieron que pertenecen al sector servicios y 4 empresas respondieron que pertenecen al sector de producción que representan el 1% de la muestra.

### Interpretación de resultados.

Es importante destacar la importancia del giro del negocio, para establecer las estrategias más adecuadas, para los distintos tipos de empresas que existen en la ciudad, aunque en cada sector, como es la producción, transformación, comercialización y servicios, existen algunos subgrupos, por ejemplo en servicios, se puede observar negocios como peluquerías, consultorios odontológicos, psicológicos y así se puede mencionar un sinnúmero de actividades de servicios, al igual en transformación, en la que se pueden encontrar, restaurantes, bares, fabricantes de ropa, calzado, etc. Sin embargo, por grupos de empresas, se pueden elaborar estrategias que se pueden adaptar a cada grupo.



**Ilustración 2** Giro del negocio  
(Elaborado por Walter Sánchez)

Como se puede observar en la muestra, las empresas de comercialización tienen un mayor porcentaje, con el 43%, seguido de las empresas de transformación con un 36% y un 20% en empresas de servicios, por lo cual, las estrategias deben ser diferenciadas tanto para un grupo como en otro, la diferenciación de estrategias, es importante para captar los distintos nichos de mercado.

### Pregunta 3

**¿Cuántos años de actividad tiene su negocio?**

#### Estabilidad del negocio

*Tabla 5 Estabilidad del negocio*

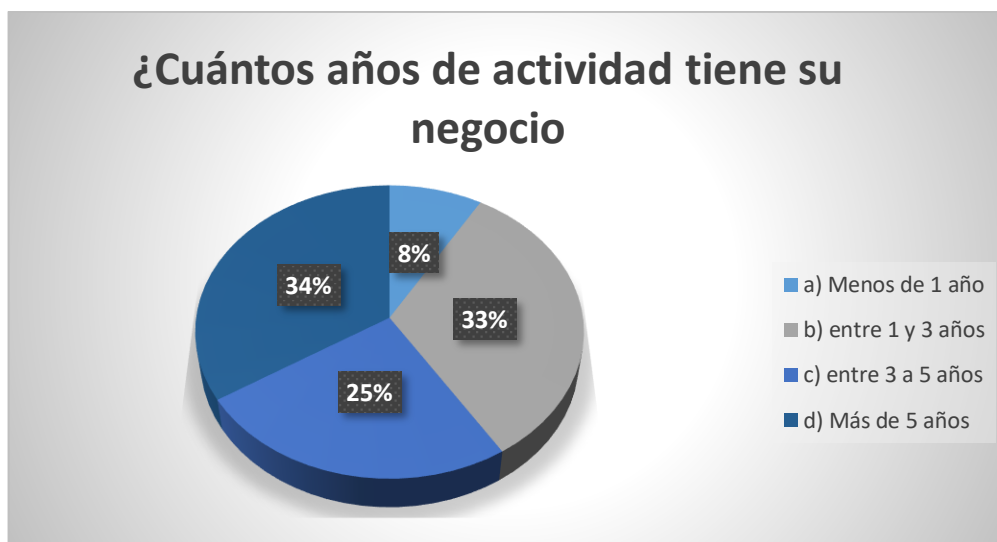
Pregunta	Opción	Número	Porcentaje
¿Cuántos años de actividad tiene su negocio?	a) Menos de 1 año	32	8,5
	b) entre 1 y 3 años	124	32,5
	c) entre 3 a 5 años	95	25
	d) Más de 5 años	129	34
<b>Total</b>		<b>380</b>	<b>100</b>

(Elaborado por Walter Sánchez)

#### Análisis de resultados

El tiempo de permanencia de un negocio en el mercado, habla de la estabilidad y su capacidad para adaptarse a un contexto de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA), lo que los convierten en negocios más sólidos y sustentables, sin embargo, también pueden correr riesgo de perder presencia o hasta desaparecer, sino se mantienen políticas de control y un efectivo manejo del marketing mix.

De los negocios encuestados, un total de 129 empresas que corresponden al 34% tienen mayor tiempo de permanencia en el mercado, mientras que un total de 124, correspondiente al 32,5% tienen entre 1 y 3 años lo que los convierte en empresas nuevas, un total de 95 empresas que corresponde al 25% tienen una permanencia de entre 3 a 5 años en el mercado, es decir se hallan en consolidación y un total de 32 empresas que corresponden al 8,5% están recién iniciando y tienen menos de un año de vida.



**Ilustración 3** Estabilidad del negocio  
(Elaborado por Walter Sánchez)

#### **Interpretación de resultados.**

Como se puede observar en la muestra, existe un mayor porcentaje de empresas el 34%, que han permanecido por más de 5 años en el mercado, lo que las convierte en empresas más sólidas, estables, de una u otra manera han logrado consolidarse y las que requieren un servicio diferente, enfocado hacia la expansión, captación de nuevos mercados y consolidación de productos o servicios que han sido una parte importante de su crecimiento y estabilidad; el 32,5% de empresas se encuentran entre 1 y 3 años de permanencia en el mercado, son empresas nuevas, pero que requieren estrategias para ir captando clientes, establecer estrategias de fijación de precios y distribución, necesitan de estrategias de publicidad y promoción para irse dando a conocer en el mercado; un 25% de empresas, se hallan entre 3 a 5 años en el mercado, de alguna u otra manera han logrado captar algunos segmentos de clientes que los han colocado en un espacio de crecimiento y desarrollo de nuevos productos o servicios.



#### Pregunta 4

**¿Qué expectativas de crecimiento tiene para su negocio?**

**Expectativa de crecimiento**

*Tabla 6 Expectativas de crecimiento*

Pregunta	Opción	Número	Porcentaje
<b>¿Qué expectativa de crecimiento tiene para su negocio?</b>	a) Muy alta	32	8,5
	b) Alta	291	76,5
	c) Media	53	14
	d) Baja	4	1
	e) Muy baja	0	0
<b>Total</b>		<b>380</b>	<b>100</b>

(Elaborado por Walter Sánchez)

#### **Análisis de resultados.**

En Consultoría Sistémica La expectativa de crecimiento, es la conexión que tiene el cliente y su sistema, con la empresa, sus metas y objetivos, por lo que una muy alta expectativa de crecimiento, implica una conexión fuerte del empresario hacia su empresa y una expectativa muy baja, implica una desconexión de su sistema con la empresa, y así con los objetivos y metas de la empresa.

En esta pregunta 291 empresarios que representan el 76,5% de la muestra, indicaron que tienen expectativas altas de crecimiento; mientras que 53 encuestados que representan el 14% tienen una expectativa media de crecimiento; 32 encuestados que son el 8,5% indicaron una expectativa muy alta de crecimiento; 4 encuestados apenas el 1% tienen una baja expectativa de crecimiento y ninguno tiene expectativas muy bajas de crecimiento.



**Ilustración 4** Expectativa de crecimiento  
(Elaborado por Walter Sánchez)

#### **Interpretación de resultados.**

En esta gráfica se puede observar una alta conexión con las metas y objetivos de la empresa, lo que resulta en una alta expectativa en el crecimiento del negocio; existe un 14% que tiene una expectativa media de crecimiento, lo que puede indicar que falta algo de conexión con las metas y objetivos de la empresa; un 9% tienen una conexión muy alta con el negocio, sus metas y objetivos; por último, apenas un 1% tienen baja conexión con las metas y objetivos de crecimiento de la empresa, y por consiguiente, tienen que trabajar de manera muy fuerte en las metas y objetivos de la empresa, por lo que puede ser necesario reestructurar metas u objetivos.

## Pregunta 5.

¿Cómo ve usted la relación precio – calidad en su negocio?

### Percepción del precio en relación con la calidad

*Tabla 7 Relación calidad precio*

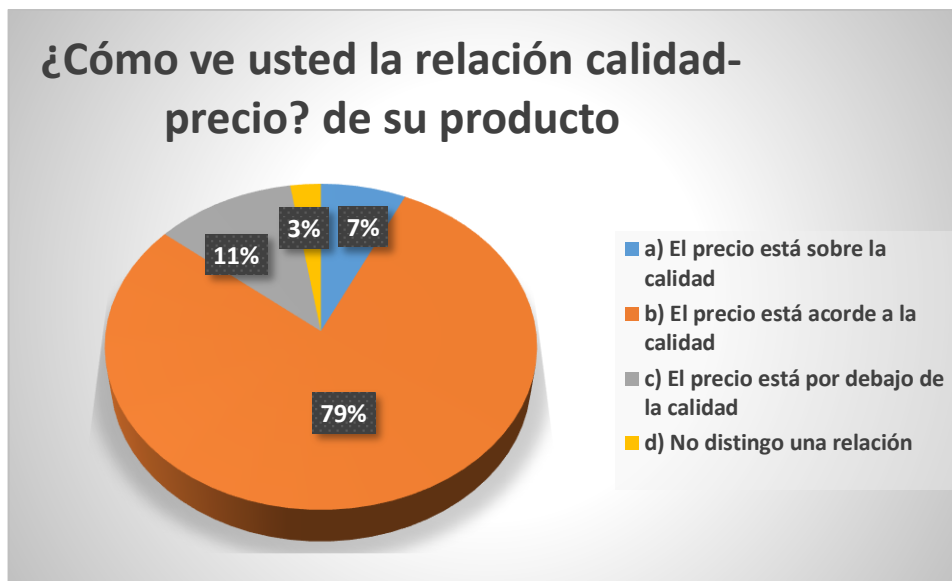
Pregunta	Opción	Número	Porcentaje
¿Cómo ve usted la relación precio - calidad en su negocio?	a) El precio está sobre la calidad	26	7
	b) El precio está acorde a la calidad	300	79
	c) El precio está por debajo de la calidad	44	11,5
	d) No distingo una relación	10	2,5
<b>Total</b>		<b>380</b>	<b>100</b>

*(Elaborado por Walter Sánchez)*

### Análisis de resultados.

La percepción que el propietario de un negocio tiene sobre la calidad de su producto es muy subjetiva, depende mucho de la valoración personal que tiene el dueño del negocio y en ocasiones difiere de la percepción que tiene el cliente sobre el mismo, por eso es importante la variable precio que se desarrolla por medio del marketing mix, Según Martínez, A. et al (2014), para tomar decisiones relativas al precio, se debe tomar en cuenta algunos aspectos como: los costes, márgenes de utilidad, descuentos que se pueden aplicar, sensibilidad de la demanda, la repercusión que tendrá la modificación del precio de un producto, en la demanda de los demás productos.

Los resultados obtenidos en la esta pregunta, muestran que 300 es decir el 79% de los encuestados dicen que el precio está acorde a la calidad de su producto; mientras que 44 de los encuestados que representa el 11,5 % consideran que el precio está por debajo de la calidad de su producto, 26 personas que representan un 7% señalan que el precio de su producto está sobre la calidad de su producto y 10 personas que representan un 2,5% no distinguen una relación precio calidad.



**Ilustración 5** Percepción del precio en relación con la calidad del producto  
(Elaborado por Walter Sánchez)

#### **Interpretación de resultados.**

Como se puede observar en el gráfico, el 79% de los encuestados, considera que el precio de su producto está de acuerdo a la calidad del mismo, sin embargo, en este apartado, es necesario, un sondeo de las partes involucradas en la percepción del precio, en Consultoría Sistémica es muy importante la percepción del cliente, de la relación calidad-precio del producto, por medio de un representante, este debe mostrar su satisfacción; un 11% considera que el precio está por debajo de la calidad de su producto, sobre todo en cuando el producto es un servicio, puede darse esta situación, cuando la preparación del servicio a ofrecer, está por encima del precio, en este caso, tal vez el servicio se halla en un segmento de mercado equivocado, o simplemente, se debe hacer una revalorización del precio; el 7% considera que su producto está por debajo del precio en el que se oferta, en este caso el empresario, deberá considerar como opciones, ofertar promociones, para que el cliente no lo sienta como un engaño o también se puede trabajar más en la preparación del servicio, o un valor agregado, a modo de compensación.

## Pregunta 6.

¿Cómo considera usted que está el espacio de atención para sus clientes?

Percepción de la comodidad del cliente al momento de recibir su producto o servicio

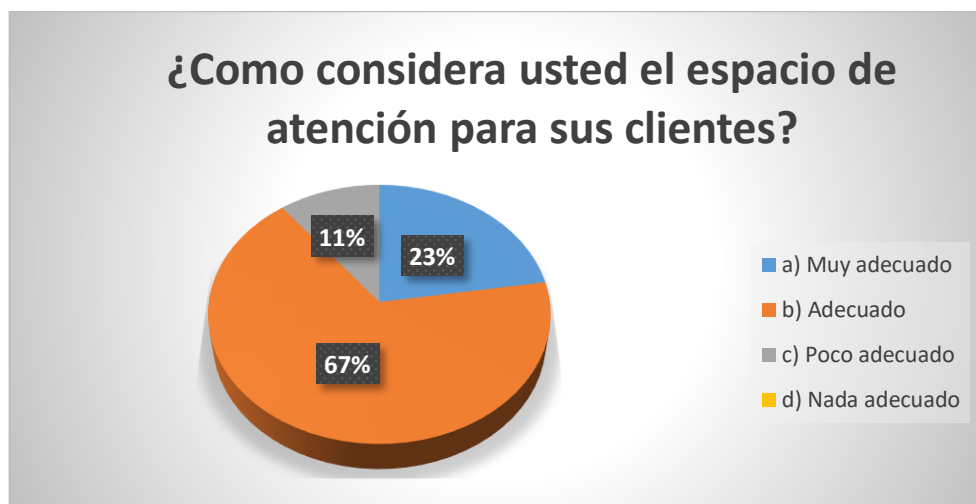
*Tabla 8 Percepción del cliente respecto del servicio*

Pregunta	Opción	Número	Porcentaje
¿Cómo considera usted que está el espacio de atención para sus clientes?	a) Muy adecuado	85	22,5
	b) Adecuado	255	67
	c) Poco adecuado	40	10,5
	d) Nada adecuado	0	0
<b>Total</b>		<b>380</b>	<b>100</b>

(Elaborado por Walter Sánchez)

### Análisis de los resultados

255 personas que representan el 67% de los encuestados, consideran que el espacio es adecuado; 85 personas, el 22,5% de los encuestados respondieron que el espacio de atención para sus clientes, son muy adecuados; un total de 40 dueños de negocios que representan un 10,5%, consideran que el espacio de atención para sus clientes, es poco adecuado.



*Ilustración 6 Percepción de la comodidad del cliente al recibir su producto o servicio*

(Elaborado por Walter Sánchez)

Un espacio cómodo, seguro y agradable a la vista, son buenos ingredientes a la hora de ingresar en un local, ya sea para adquirir un producto o aún más en el caso de adquirir un servicio, cuyas características de intangibilidad, hacen que el espacio en el cuál a recibir una consulta, algún tratamiento facial, una terapia física, o a servirse un almuerzo o tomar un café tenga que ser confortable, para que los clientes puedan sentirse cómodos, el 67 % de los encuestados, respondieron que su espacio para atención a sus clientes era adecuado; el 23%, respondieron que su espacio de atención era muy adecuado; un 11% respondieron que es poco adecuado.

### **Pregunta 7**

**¿Cómo considera usted que se halla la difusión y publicidad de sus productos o servicios?**

#### **Comunicación del producto o servicio**

*Tabla 9 Comunicación del producto del cliente*

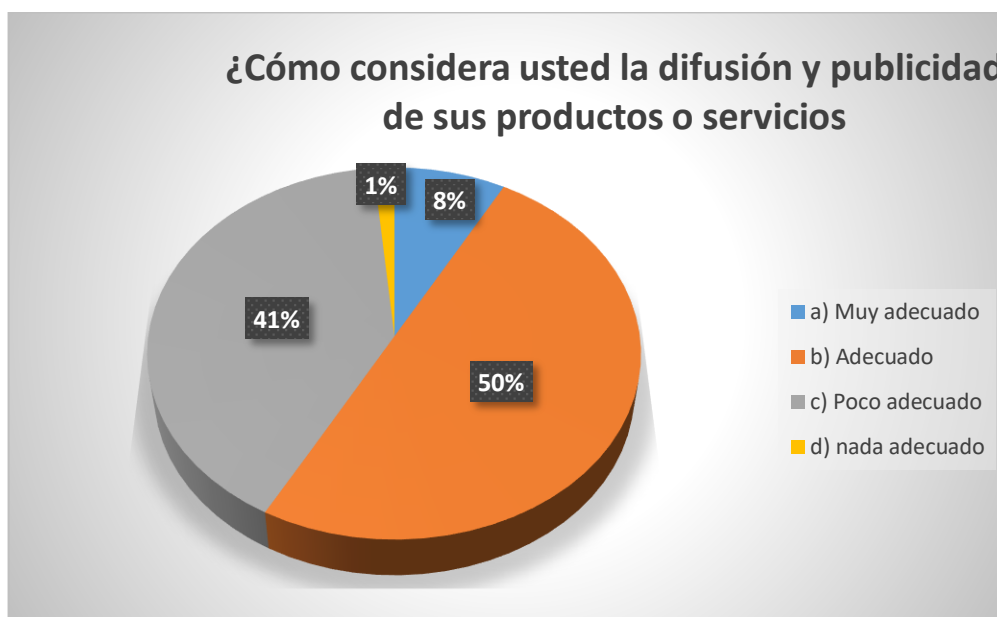
<b>Pregunta</b>	<b>Opción</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>¿Cómo considera usted que se halla la difusión y publicidad de sus productos o servicios?</b>	a) Muy adecuado	30	8
	b) Adecuado	190	50
	c) Poco adecuado	154	40,5
	d) Nada adecuado	6	1,5
<b>Total</b>		<b>380</b>	<b>100</b>

(Elaborado por Walter Sánchez)

#### **Análisis de resultados.**

Martínez, A. et al (2014), se refieren a la comunicación como los métodos que se emplearán con el fin de dar a conocer el producto y transmitir la información sobre el mismo, esta incluye actividades como la publicidad, propaganda, la venta personal, promoción de ventas, marketing directo, relaciones públicas. Por lo que se puede determinar como una parte fundamental para el conocimiento de la marca, la información del producto y el contacto con los clientes.

De los encuestados, 190 que corresponden al 50%, consideran como adecuada la difusión de su empresa, sus productos o sus servicios; 154 equivalente al 40,5% consideran que la comunicación de su empresa es poco adecuada; 30 encuestados, correspondiente al 8% consideran la comunicación muy adecuada tanto de su negocio como sus productos; existieron también 6 encuestados que consideraron la comunicación como nada adecuada.



**Ilustración 7** Comunicación del producto o servicio  
(Elaborado por Walter Sánchez)

### Interpretación de resultados.

Una adecuada comunicación del producto repercute positivamente en la difusión tanto de la marca como también de sus productos o servicios, la publicidad como herramienta de la comunicación comercial se ha convertido en parte fundamental de las empresas para dar a conocer su nombre, como el de sus productos, actualmente con las redes sociales y las plataformas de información, la comunicación abarca muchos más espacios que antes y en menor tiempo y con menores costos.

En el caso del presente estudio un 50% de los encuestados considera que la comunicación de su negocio esta adecuada; un 40,5 % considera que la comunicación de sus productos o su negocio es poco adecuada, lo que indica que necesitan desarrollar estrategias ya sea de publicidad o promoción para lograr un mejor conocimiento de su

marca, sus productos y es un segmento bastante amplio; un 8% de la muestra señala que su empresa tiene una comunicación muy adecuada y el 1,5% de la muestra piensa que la comunicación de sus productos es nada adecuada; en Consultoría Sistémica la falta de comunicación respecto de los productos o servicios que ofrece una empresa o negocio, tiene mucho que ver con la capacidad de mostrarse a los demás.

### **Pregunta 8**

**¿Le gustaría contar con un servicio de consultoría con métodos innovadores y efectivos que le ayuden a incrementar sus ventas y la rentabilidad de su negocio?**

#### **Demanda del servicio**

*Tabla 10 Aceptación del servicio*

<b>Pregunta</b>	<b>Opción</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>¿Le gustaría a usted contar con un servicio de consultoría con métodos innovadores y efectivos que le ayuden a incrementar sus ventas y la rentabilidad de su negocio?</b>	a) Si	289	76
	b) No	17	4,5
	c) Tal vez	74	19,5
<b>Total</b>		<b>380</b>	<b>100</b>

(Elaborado por Walter Sánchez)

#### **Análisis de resultados.**

Esta pregunta muestra la demanda del servicio y la intención de compra del servicio que se va a ofertar, de los encuestados 289 que corresponden al 76% respondieron que si les gustaría; 74 personas de la muestra correspondiente al 19,5% contestaron que tal vez mientras que 17 que representan un 4,5% de la muestra respondieron que no les interesaría.





**Ilustración 8** *Demanda del servicio*  
(Elaborado por Walter Sánchez)

#### **Interpretación de los resultados.**

Un segmento de mercado es un grupo consumidores relativamente homogéneo y numeroso que atiende una empresa, para que sea una fuente de oportunidad para la empresa debe reunir ciertas características, (Quiroa, M. 2020), estos pueden ser:

1. Accesible. – La empresa debe tener estrategias de comunicación y distribución apropiados para acceder a este grupo
2. Identificable. – Para la empresa será posible diferenciar un segmento de otro.
3. Homogéneo. – Debe tener características suficientemente similares dentro del mismo grupo.
4. Medurable. – Debe poder medir e identificar con exactitud las características del grupo.
5. Sustancial. – El tamaño del grupo debe ser relativamente grande para garantizar un potencial crecimiento y rentabilidad.

Bajo este contexto de las características que debe tener un segmento de mercado para garantizar el crecimiento de la empresa, en la (figura 9) el 76% de la muestra si le gustaría un servicio de Consultoría Sistémica, que apoye su desarrollo y crecimiento, dado el tamaño del segmento de mercado al cual se dirige el servicio, las posibilidades de crecimiento son amplias; un 19,5% tal vez le gustaría, en este segmento de la

muestra, posiblemente las estrategias de comunicación deben incluir estrategias de información y campañas que incluyan promociones u ofertas, para captar la mayor cantidad de clientes de este grupo del segmento respectivo.

## Pregunta 9

### ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio?

#### Valor del servicio

*Tabla 11 Estimación del valor del servicio*

Pregunta	Opción	Número	Porcentaje
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este tipo de servicio?	a) Entre 20 y 30 dólares	196	51,5
	b) Entre 30 y 50 dólares	172	45,5
	c) Entre 50 y 80 dólares	10	2,5
	d) Más de 80 dólares	2	0,5
<b>Total</b>		<b>380</b>	<b>100</b>

(Elaborado por Walter Sánchez)

#### Análisis de resultados.

En la tabla 10, se puede observar que 196 encuestados, correspondiente al 51,5% se inclinan por un precio entre 20 a 30 dólares por consultoría; mientras que 172 encuestados, correspondiente al 45,5% estarían dispuestos a pagar un precio entre 30 y 50 dólares; existe un número de 10 empresarios que representan el 2,5 % de la muestra, que pagarían entre 50 y 80 dólares y por último 2 de los encuestados, correspondiente al 0,5% de la muestra, estarían dispuestos a pagar más de 80 dólares por servicio de consultoría.



**Ilustración 9** Valor del servicio  
(Elaborado por Walter Sánchez)

#### **Interpretación de resultados.**

Para (Morales, F. 2020), "el precio es la cuantía de dinero que se le asigna a un determinado producto para su venta. Dicha cuantía, fijada por el mercado, el empresario o el Gobierno, representa el desembolso que debe realizarse para obtener dicho producto"; "el valor hace referencia a los beneficios, así como la satisfacción que obtiene la persona que adquiere dicho bien o servicio". Por tanto, mientras el precio es asignado por el empresario, el valor lo asigna el cliente, de acuerdo a la satisfacción que el cliente aspira a recibir del producto o servicio que adquiere. El 51,5% de los encuestados, expresa que estaría dispuesto a pagar entre 20 y 30 dólares por el servicio; mientras que el 45,5% responde que estaría dispuesto a pagar entre 30 y 50 dólares, ya que entre las dos opciones suman un 97% de la muestra, se puede considerar un rango de precios entre 20 y 50 dólares, lo que nos daría un margen en el cual se pueden manejar opciones de ofertas o promociones para los servicios que se pretende desarrollar.

## Pregunta 10

### ¿Cómo le gustaría recibir el servicio de Consultoría Sistémica?

#### Plaza o distribución del servicio

*Tabla 12 Preferencia en la distribución del servicio*

Pregunta	Opción	Número	Porcentaje
¿Cómo le gustaría recibir el servicio de Consultoría Empresarial Sistémica?	a) Que nuestros asesores visiten su local	106	28
	b) Usted junto a su equipo asistir a nuestro local	209	55
	c) A través de una plataforma virtual sesión online	65	17
<b>Total</b>		<b>380</b>	<b>100</b>

(Elaborado por Walter Sánchez)

#### **Análisis de resultados.**

En la tabla 11, se puede observar que 209 de los encuestados, que corresponde al 55% respondieron que les gustaría asistir junto con su equipo al local en el que la empresa de Consultoría Empresarial Sistémica proporciona su servicio; 106 personas correspondientes al 28% les gustaría que el equipo de consultores visitara su negocio para recibir el servicio; y un total de 65 encuestados, correspondientes al 17% preferirían recibir el servicio de consultoría online por medio de una plataforma virtual.



**Ilustración 10** Distribución del servicio  
(Elaborado por Walter Sánchez)

#### **Interpretación de resultados.**

Actualmente con el avance de la tecnología y sobre todo después de la pandemia de COVID 19 que azoto a la población mundial, las redes sociales y las plataformas virtuales se han convertido en un medio muy usado para la distribución tanto de productos como de servicios, La Consultoría Sistémica se la puede desarrollar tanto de manera presencial así como virtual, por lo que se ha considerado para la distribución del servicio, tres opciones ya probadas y de igual eficacia, la una que se realiza de manera presencial con el equipo de trabajo de la empresa, la cual se puede realizar en el lugar de la empresa, para lo cual se necesita de un espacio en el sitio de trabajo, el otro es en un salón adecuado para realizar la sesión de consultoría, que se adecuará para que los clientes se sientan cómodos y al cual debe asistir el equipo de trabajo o una delegación con un responsable del grupo y la tercera opción de manera online en una plataforma virtual en la cual debe participar el equipo, aunque no es necesario en ninguno de los casos que asista todo el equipo. De estas opciones el 55% expresó que preferiría asistir con su equipo al local adecuado de la empresa consultora; el 28% dijo que prefería que el equipo de consultores asista al local donde funciona el negocio para recibir la consultoría y un 17%, mencionaba que podía recibir la consultoría vía online conectándose a una plataforma virtual.

## Pregunta 11

### ¿Cómo le gustaría recibir la publicidad de nuestro servicio?

#### Comunicación del servicio

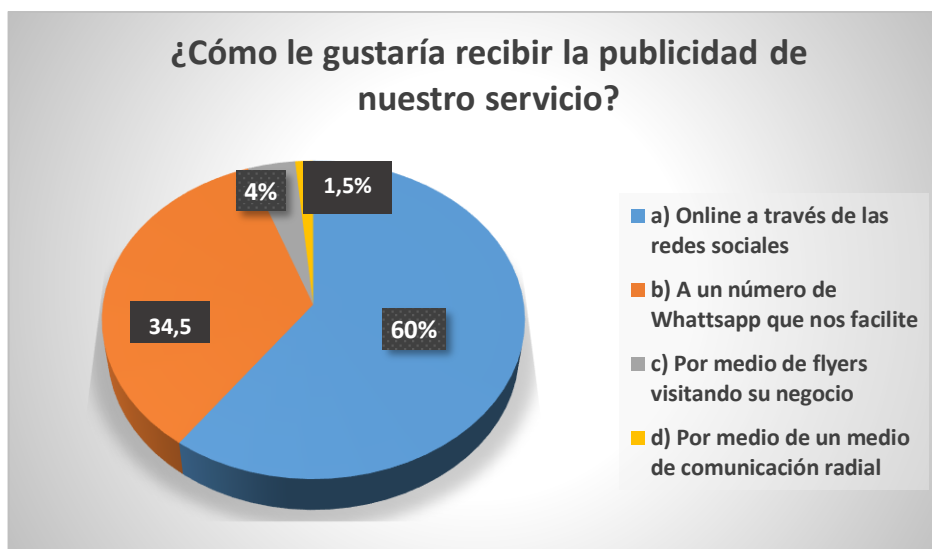
*Tabla 13 Preferencia de la comunicación del servicio*

Pregunta	Opción	Número	Porcentaje
¿Cómo le gustaría recibir la publicidad de nuestro servicio?	a) Online a través de las redes sociales	228	60
	b) A un número de Whatsapp que nos facilite	131	34,5
	c) Por medio de flyers visitando su negocio	15	4
	d) Por medio de un medio de comunicación radial	6	1,5
<b>Total</b>		<b>380</b>	<b>100</b>

(Elaborado por Walter Sánchez)

#### Análisis de resultados.

Los resultados de la tabla 12 reflejan los siguientes datos: a 228 de los encuestados que representa un 60% les gustaría recibir la publicidad y promoción de nuestro servicio de manera online a través de las redes sociales; 131 empresarios que representan un 34,5% expresaron su preferencia por recibir la publicidad por medio de WhatsApp a un número que nos pueden facilitar; 15 de los encuestados correspondiente al 4%, prefieren que se les visite en su negocio con volantes o tarjetas y les promocionemos los beneficios del servicio en su negocio; por último 6 encuestados que representan un 1,5% expresan que preferirían escuchar por medio de radios de la localidad acerca de este servicio.



**Ilustración 11 Promoción del servicio**  
(Elaborado por Walter Sánchez)

La comunicación se refiere a los métodos que la empresa empleará con el fin de dar a conocer sus productos y transmitir información sobre ellos. Martínez, a: et al (2014), el empleo de una u otra forma de comunicación que la empresa utilice dependen de las características del producto. En relación a los datos de la figura 12, se puede observar que un 60%, le gustaría recibir la publicidad online por medio de las redes sociales; un 34,5% prefiere recibir la publicidad a un número de WhatsApp que pueden proporcionarnos; un 4% preferiría que se informe del servicio en su local personalmente y por medio de volantes; por último, el 1,5% preferirían escuchar la publicidad en una radio de la localidad. Como se puede observar actualmente las redes sociales marcan un gran impacto en lo que se refiere a la promoción de productos o servicios, tal es así, que el 94,5% tiene preferencia por ese medio, tanto en redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Tik-tok y otras más personales como WhatsApp, que son las que actualmente dominan el mercado de la publicidad.

#### **4.2.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

##### **2.2.3 4.2.3.1 Demanda de personas**

En Tungurahua existen según el Catastro del Régimen de Microempresas, en Tungurahua se agrupan 39535 unidades productivas, entre microempresas y pequeñas empresas, que conforman el total del universo para este proyecto, al respecto del requerimiento del servicio, un 76% respondieron que, si les gustaría contar con este

servicio, la cual sería la demanda potencial en clientes para el servicio propuesto.

**Tabla 14** Demanda del servicio

<b>DEMANDA DEL SERVICIO</b>			
<b>RESP.</b>	<b>FREC. DE LA MUESTRA</b>	<b>%</b>	<b>FRECUENCIA DEL MERCADO OBJETIVO</b>
<b>SI</b>	289	76%	30047
<b>TAL VEZ</b>	74	19,5%	7709
<b>NO</b>	17	4,5%	1779
<b>TOTAL</b>	380	100%	39535

(Elaborado por Walter Sánchez)

Según el Directorio de Empresas del universo de micro y pequeñas empresas que existen en Tungurahua al 2021 son un total de 39535 entre micro y pequeñas empresas, de las cuales existen 30047 empresas que les gustaría y aceptarían utilizar el servicio, se ha agregado un 50% de los encuestados que contestaron que tal vez, que sumarían un total de **33902**.

#### 2.2.4 4.2.3.2 Proyección de la demanda

**Tabla 15** Crecimiento de las empresas desde 2017

<b>Año</b>	<b>Total empr.</b>	<b>Porcentaje micro y pequeñas empresas</b>	<b>Total micro y pequeñas empresas</b>	<b>% crecim.</b>
<b>2017</b>	884236	98 %	866551	
<b>2018</b>	899208	97,94 %	880684	1,63 %
<b>2019</b>	882766	97,88 %	864140	-1,9 %
<b>2020</b>	846625	98,1 %	830539	-4,0 %
<b>2021</b>	849831	98,2%	835384	0,58 %
<b>2022</b>	863681	98,26%	848653	1,56 %

Fuente: DICE (2018 – 2022)

Según informes del INEN, el Directorio de Empresas y Establecimientos (2018 – 2022), el porcentaje de crecimiento ha sido muy irregular, en el cual se puede observar un porcentaje de crecimiento 2018 en relación al 2017, el cual se puede ver que es del 1,63%, el 2019 hubo un decrecimiento de 1,9%, al año 2020 hubo una gran caída de un , (-4%), debido posiblemente a la pandemia de COVID 19 que azotó al planeta en

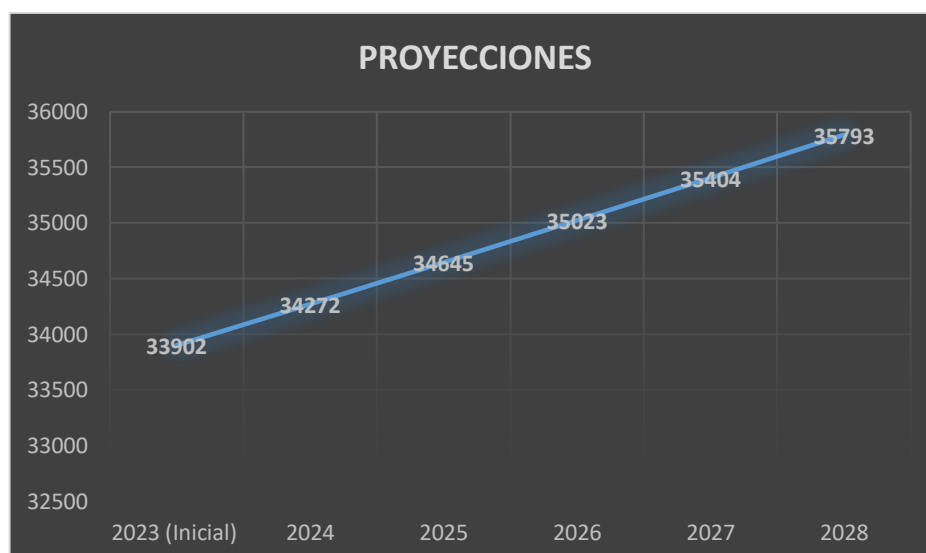


esos años, luego en 2021, se nota una recuperación del 0,58% y al 2022, se puede observar que el crecimiento se ubica en el 1,59%; debido al inusual fenómeno no se ha considerado los años de crecimiento negativo, sino más bien los dos últimos años que se ha notado una recuperación, cuyo promedio es igual a 1,09%, que es la cifra con la que se realiza la proyección.

**Tabla 16** Proyección de la demanda

<b>AÑO</b>	<b>INCREMENTO</b>	<b>PROYECCION</b>
<b>2022 (Inicial)</b>		33902
<b>2023</b>	1,09 %	34272
<b>2024</b>	1,09 %	34645
<b>2025</b>	1,09 %	35023
<b>2026</b>	1,09 %	35404
<b>2027</b>	1,09 %	35793

(Elaborado por Walter Sánchez)



**Ilustración 12** Proyección de la demanda real

(Elaborado por Walter Sánchez 2023)

### **Análisis e interpretación**

Se estima que 33902 clientes requieran el servicio en 2023, tomando en cuenta un crecimiento de 1,09%, se calcula que en 2024 la demanda va a ser de 34272; para el 2025 la demanda proyectada será de 34645; la proyección de la demanda para 2026 se estima en 35023; para el año 2027 está estimada una demanda proyectada de 35404; y por último para el año 2028 se estima una demanda proyectada de 35793 clientes que requerirán el servicio.

### 2.2.5 4.2.3.3 Demanda de acuerdo con la capacidad instalada

La Consultoría Empresarial Sistémica inicialmente se inicia con la colaboración de dos consultores que, con su conocimiento y experiencia, entrenarán más consultores de tipo empresarial, para satisfacer la demanda del mercado y favorecer su crecimiento.

**Tabla 17** Demanda de atenciones de acuerdo a la capacidad instalada

AÑO	CONSULT.	HORAS AÑO	TIEMPO CONSULTA	POR ATENCIONES
1	2	2080	1,5 horas	2773
2	3	2080	1,5 horas	4160
3	4	2080	1,5 horas	5547
4	5	2080	1,5 horas	6933
5	6	2080	1,5 horas	8320

(Elaborado por Walter Sánchez)

Como se puede observar se pretende comenzar con dos consultores, a una hora y media por consulta, el primer año se estima una capacidad instalada para 2773 consultas; para el segundo año se estima unas 4160 consultas; en el tercer año 5547 consultas; para el cuarto año 6933 atenciones y para el quinto año se proyecta atender 8320 consultas.

### 4.2.4. ESTUDIO DE LA OFERTA

En el Ecuador existen varias empresas de consultoría para empresas, sin embargo, la mayoría de ellas se hallan en el área contable, legal, auditoría, tributarias, informática; al revisar registros en la red, se puede observar que no existe consultores en el área de Marketing, y menos aún, en el país no se hallan registros de Consultoría Sistémica para empresas, lo que lo que lo convierte en un producto novedoso y que resultará bastante efectivo al momento de desarrollar el marketing mix en las empresas, lo que repercutirá en un incremento en los ingresos.

Para hacer el análisis de la oferta, se ha procedido a tomar en cuenta la capacidad instalada que es lo que se puede ofertar, por lo que, la capacidad instalada, para el año 2023 sería de 2773 consultorías; para el 2024, ya se espera contar con el apoyo de un consultor más y se podría subir la oferta a 4160 consultorías, se pretende capacitar a otros potenciales consultores, para que año por año se pueda ir aumentando la oferta, y es así, para el 2025, ya se podría incrementar a 5547 consultorías, el 2026, la oferta

sería de 6933 consultorías y para el año 2027, se podría atender hasta 8320 consultas.

#### 4.2.4.1 Mercado potencial para el proyecto

Thomas, (2009), citado por Gaibor, G. (2017), sostiene que “el mercado potencial, es el volumen máximo de ventas que podría estar a disposición de las empresas en un período de tiempo definido”; para lo cual se puede calcular restando la oferta de la demanda y en base a este cálculo, determinar el número de clientes, que dejarían de ser atendidos.

$$DPI = D - O$$

**Tabla 18 Mercado potencial<sup>33</sup>**

<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA DE SERVICIOS (D)</b>	<b>OFERTA DE SERVICIOS (O)</b>	<b>DPI EN SERVICIOS</b>
<b>2023</b>	34272	2773	31499
<b>2024</b>	34645	4160	30485
<b>2025</b>	35023	5547	29476
<b>2026</b>	35404	6933	28471
<b>2027</b>	35793	8320	27473

(Elaborado por Walter Sánchez 2023)

De la tabla anterior se observa una demanda potencial insatisfecha el primer año de 31499; en el segundo año, estará alrededor de 30485; para el tercer año, se estima un DPI de 29476; el cuarto año, se prevé un DPI 28471 y para el quinto año de gestión el DPI será 27473.

### 4.3 PRECIOS

Para la determinación del precio del servicio es necesario tomar en cuenta algunos criterios, como lo describe (Martínez, A. et al. 2014), entre los que podemos mencionar el valor percibido por el cliente y cuanto está dispuesto a pagar por el producto o servicio, tomando en cuenta que el precio va a determinar la imagen que el cliente se hará del producto o servicio, ya que en muchas ocasiones un precio alto es sinónimo de calidad, mientras que un precio muy bajo es sinónimo de lo contrario; además al ser un servicio relativamente nuevo en el mercado, no hay mayor referencia de la competencia en el Ecuador, la única referencia que se puede tener del precio es la que se ha podido investigar en servicios similares en el exterior y es debido a la falta de un

referente aquí en el Ecuador, que se toma como criterio para el precio, los resultados de la pregunta 9 de la encuesta, en la que existe una mayoría de encuestados que refieren que estarían dispuestos a pagar entre 20 y 50 dólares por consulta por lo que se ha considerado un precio inicial de 50 dólares como valor inicial del servicio de Consultoría Sistémica, precio que se mantendrá por un tiempo prudencial en función de la demanda además de la mejora del servicio que se pretende como meta a corto plazo ya que una de las políticas de la empresa, promueve la capacitación constante del personal, con el objetivo de ir creciendo en calidad, tanto en la prestación, como en el servicio mismo.

#### **4.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.**

La distribución como lo describe, Martínez, A. et al. (2014), se refiere a la colocación del producto, en donde el consumo tenga lugar, por tanto, las decisiones acerca de la distribución abarcan todas las actividades relacionadas con la logística para la entrega del servicio, en este sentido, de acuerdo a las características del servicio, en la pregunta 10 se ha considerado tres formas de distribución del servicio las cuales se describirán a continuación:

*Entrega del servicio en donde funciona el negocio.* – Este modelo de distribución tiene el siguiente proceso.

1. Recepción del pedido, vía WhatsApp Business, o por llamada al call center de la empresa, atendido por una persona de recepción, y receptando los datos necesarios y la modalidad en la que el cliente desea ser atendido para poder coordinar la consulta.
2. Reservación, se concreta lugar, fecha y horario de la consulta.
3. Cancelación, por medio de depósito, transferencia o tarjeta de crédito, la cual debe ser verificada, antes de organizar y preparar la consulta.
4. Organización; luego de verificado el depósito, se organiza el equipo, con los instrumentos utilizados en la Consultoría Sistémica, se coordina de acuerdo al caso y objeto de la consulta, para organizar entre el personal un equipo de dos personas más idóneas y especializadas de acuerdo al tema.

5. Prestación del servicio; llegar al lugar dispuesto por el cliente para realizar la consulta y se brinda el servicio contratado.
6. Concretar la siguiente sesión y coordinar hora y fecha para esta, dándole al equipo una idea de la cantidad aproximada de sesiones que se requiere a propósito del asunto a tratarse.
7. Indagar el nivel de satisfacción del cliente o que se necesita mejorar para una próxima sesión.

*Entrega en nuestro salón de consultoría.* – En esta modalidad el equipo de trabajo de la empresa asiste a la sesión de consultoría en nuestro salón adecuado para el efecto; el proceso es parecido a la modalidad anterior, con algunas diferencias:

1. Recepción del pedido, vía WhatsApp Business, o por llamada al call center de la empresa, atendido por una persona de recepción, y receptando los datos necesarios y la modalidad que prefiere el cliente, para poder coordinar la consulta.
2. Reservación, se concreta fecha y horario de la consulta.
3. Cancelación, por medio de depósito, transferencia o tarjeta de crédito, la cual debe ser verificada, antes de organizar y preparar la consulta.
4. Organización; luego de verificado el depósito, se organiza el equipo, con los instrumentos utilizados en la Consultoría Sistémica, se coordina de acuerdo al caso y objeto de la consulta, para organizar entre el personal un equipo de dos personas más idóneas y especializadas de acuerdo al tema.
5. Prestación del servicio; recibir al equipo o delegación de la empresa en nuestras instalaciones, haciéndoles sentir lo más cómodos posibles y realizar el servicio de consultoría.
6. Brindar al equipo al final del trabajo de consultoría un break, que puede incluir un café o té y unos bocaditos.
7. Concretar la siguiente sesión y coordinar hora y fecha para esta, dándole al equipo una idea de la cantidad aproximada de sesiones que se requiere a propósito del asunto a tratarse.
8. Indagar el nivel de satisfacción del cliente o que se necesita mejorar para una próxima sesión

*Entrega vía Online en una plataforma virtual. –*

1. Recepción del pedido, vía WhatsApp Business, o por llamada al call center de la empresa, atendido por una persona de recepción, y receptando los datos necesarios y la modalidad que prefiere el cliente para poder coordinar la consulta.
2. Reservación, se concreta fecha y horario de la consulta.
3. Cancelación, por medio de depósito, transferencia o tarjeta de crédito, la cual debe ser verificada, antes de organizar y preparar la consulta.
4. Organización; luego de verificado el depósito, se organiza el equipo, con los instrumentos utilizados en la Consultoría Sistémica, se coordina de acuerdo al caso y objeto de la consulta, para organizar entre el personal un equipo de dos personas más idóneas y especializadas de acuerdo al tema.
5. Se envía el enlace vía WhatsApp unas horas antes a los miembros de la empresa que vayan a participar de la reunión
6. Prestación del servicio; abrir la reunión Online para recibir al equipo o delegación de la empresa en la plataforma virtual, haciéndoles sentir lo más cómodos posibles y realizar el servicio de consultoría.
7. Concretar la siguiente sesión y coordinar hora y fecha para esta, dándole al equipo una idea de la cantidad aproximada de sesiones que se requiere a propósito del asunto a tratarse.
8. Indagar el nivel de satisfacción del cliente o que se necesita mejorar para una próxima sesión.

Como se puede observar la forma de distribución del servicio en las tres modalidades, son más o menos parecidas, con ligeras diferencias de acuerdo a la modalidad que el cliente prefiera para la realización de la sesión de consultoría.

#### **4.5 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN**

Las decisiones acerca de la comunicación de una empresa son muy importantes y se refiere a los métodos que se emplearán para dar a conocer un producto o un servicio, así lo manifiesta (Martínez, A. et al. (2014), la comunicación se vale de

herramientas como: la publicidad, la propaganda, la venta personal, la promoción de ventas, el marketing directo y las relaciones públicas; en este caso se debe estudiar de qué manera combinar los distintos elementos de la comunicación, con el fin de economizar recursos y conseguir los mejores resultados.

En la pregunta 11 de la encuesta, se puso en consideración de los encuestados, cuatro opciones de comunicación de nuestro servicio, de las cuales, las más aceptadas fueron las que tenían que ver con redes sociales, ya que, actualmente las personas están inmersas de manera directa en ellas, no solo para interactuar con otras personas, sino también para consultar aspectos importantes para su vida, o para indagar acerca de las adquisiciones que deseen hacer, beneficios y contraindicaciones de un producto o servicio; al ser un producto intangible, como lo es un Servicio de Consultoría Empresarial Sistémica, se hace necesario un manejo adecuado de las redes sociales para hacer llegar la oferta del servicio que se va a ofrecer; Lovelock, C. (2009) sugiere algunas estrategias que incluyen indicios tangibles para el caso de los servicios tales como; incluir “información vívida” que atraiga la atención del cliente y produzca una impresión clara y fuerte a los sentidos.

La publicidad en redes sociales actualmente se difunde rápidamente y a gran cantidad de personas y en muchos lugares, sin duda lo importante es crear contenidos de interés para los posibles clientes procurando estimular no solo los sentidos, sino también las emociones, esto en el caso de la primera opción. Una opción más personalizada, es el envío de la publicidad y promoción del servicio vía WhatsApp, en este caso llega directamente a los clientes interesados, por medio de una base de datos que manejará la empresa en base a números de WhatsApp que nos proporcionen para el efecto.

## CAPÍTULO V

### ESTUDIO TÉCNICO

#### 5.1 TAMAÑO DEL EMPRENDIMIENTO

##### 5.1.1 FACTORES DETERMINANTES DEL MERCADO

El tamaño del proyecto se determina de acuerdo a criterios enfocados en la calidad del servicio, y de acuerdo a la demanda del mercado meta.

##### **Tamaño óptimo.**

Considerando el modelo de sesiones de consultoría y de acuerdo a las tres modalidades de sesión como son:

1. Consultoría en el negocio, en el que nuestro equipo asiste al lugar donde funciona el negocio, no se hace necesario contar con instalaciones para el efecto, en este modelo de servicio, solo es necesario la logística y movilización.
2. En el segundo modelo de servicio establecido, Consultoría en las oficinas, se requiere de un salón de recepción que a la vez funciona como espera, instalaciones para la consultoría; una oficina para el consultor y hasta dos miembros del equipo, que se utiliza en consulta personal, o hasta dos miembros del equipo, generalmente usado para la atención de ejecutivos del negocio, o personal de nivel gerencial, por último, un salón que albergará hasta 20 personas, que es en el cual, se realizan la consultoría con grupos más grandes, además de realizar capacitaciones o entrenamientos con equipos de trabajo de la empresa.
3. En el tercer modelo de servicio consultoría Online, se contratará el servicio de una plataforma de video conferencias, y se ofrece el servicio de consultoría vía online, para el cual no se requiere instalaciones adicionales.



**Tabla 19** Características y beneficios de los servicios

MODELO DE SERVICIO	CARACTERÍSTICAS	BENEFICIOS
<b>Consultoría en el negocio</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consulta en el local.</li> <li>2. Puede generar más confianza y seguridad en el cliente.</li> <li>3. Protagonistas los mismos empleados</li> <li>4. Mejor conocimiento del negocio por parte del consultor</li> <li>5. Se puede extender el tiempo que sea necesario</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pueden asistir el número que requieran</li> <li>2. Hay mayor conexión con los elementos del negocio.</li> <li>3. Hay mejor flexibilidad en el horario que se desea la atención, incluso fuera de horas de oficina.</li> </ol>
<b>Consultoría en nuestras oficinas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. La consulta en oficina es regida por un protocolo más estricto</li> <li>7. Puede realizarse en una oficina para tres personas, o en un salón para entre 12 y 15 personas.</li> <li>8. El lugar es accesible.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Mayor confianza en el consultor</li> <li>5. Más herramientas a disposición del consultor.</li> <li>6. Puede ser más personalizado en caso de así requerirse</li> <li>7. Se puede dar atenciones extras a los participantes, para aumentar la tangibilidad del servicio</li> </ol>
<b>Consultoría Online</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Consulta vía plataforma Online.</li> <li>10. Permite la consulta a cualquier hora que necesite el consultante</li> <li>11. No requiere de movimientos y traslados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Permite la participación de equipos grandes.</li> <li>9. Flexibilidad de horarios.</li> <li>10. Igual probabilidad de obtener soluciones creativas</li> </ol>

(Elaborado por Walter Sánchez 2023)

## 5.2 LOCALIZACIÓN

El objetivo del estudio de localización de un proyecto es, analizar diferentes probabilidades de ubicación, con el fin de establecer el lugar que ofrezca máximos beneficios, mejores costos, es decir maximizar ganancias y minimizar gastos. (Avalos, F. 2018). Existen diferentes metodologías que pueden ayudar a determinar la localización más idónea y que aporte los mayores beneficios para el proyecto, de los cuales se ha utilizado el método cualitativo por puntos.

**Tabla 20** Matriz de localización de un proyecto

Factores Relevantes	Peso Asignado	Sector Atocha-Ficoa		Sector Izamba		Sector Huachi Chico	Huachi
		Calificación	Calif. Ponderada	Calificación	Calif. Ponderada	Calif.	Calif. Pond
Accesibilid.	0,3	3	0,9	2	0,6	3	0,9
Precio	0,30	1	0,3	3	0,9	3	0,9
Servicios Básicos	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Facilidades	0,15	2	0,3	1	0,15	2	0,3
Caracterís. del sitio	0,1	2	0,2	1	0,1	2	0,2
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,15</b>		<b>2,05</b>		<b>2,65</b>

(Elaborado por Walter Sánchez 2023)

### Ubicación del local de Consultoría Sistémica empresarial

Las variables que se han tomado en cuenta para elaborar la matriz de localización, influirán decisivamente en la decisión de los clientes para asistir a la consultoría, ya que tienen que tener las facilidades para movilizarse, un lugar seguro, cómodo, y con algunos otros factores que benefician el desarrollo del servicio y la percepción de los clientes.

Al realizar la matriz de localización de un proyecto, se ha observado conveniente una locación para el proyecto en el sector Huachi Chico; la localización del establecimiento para la Consultoría Sistémica, sería en las calles Río Payamino y Río Anzu, por ser una zona comercial, tiene como lugares cercanos el Ilustre Municipio de Ambato, La Universidad Técnica de Ambato, el Mall de Los Andes, La Unidad Educativa Francisco Flor, está ubicado a media cuadra de la Av. Atahualpa, calle de alto tráfico durante todo el día y tan cerca del Mall de Los Andes. Un análisis de las variables que se han considerado en la tabla 14 se detalla a continuación:

**Accesibilidad.** - El local es de fácil acceso, tiene algunas líneas de buses que transitan a media cuadra del local, se puede llegar por otras vías desde la Universidad Técnica de Ambato en donde existen muchos micro negocios, desde el sur Huachi Chico, hay vías principales, por la Troncal del sur desde los cantones de Mocha, Tisaleo, Cevallos, Quero, a pocas cuadras por la Av. Víctor Hugo, el nuevo sector comercial desde la Av.

Atahualpa hasta la Av. Manuelita Sáenz, y así se puede enumerar muchos otros lugares que están muy cercanos y que puede repercutir en la captación de clientes; en esta variable, aunque todos los lugares tienen buenas vías de comunicación, son los sectores de Atocha-Ficoa y Huachi Chico los que tienen mejor puntuación debido a que tienen un acceso más rápido a los sectores de mayor movimiento comercial.

**Precio.** – Se realizó un sondeo de precios por los sectores probables, en donde se determinó que las ubicaciones de Izamba y Huachi Chico, ofrecen locales apropiados a precios cómodos para iniciar el emprendimiento.

**Servicios Básicos.** – El sector cuenta con todos los servicios básicos y son muy confiables, es decir que no hay cortes imprevistos de luz o de agua, la electricidad y el agua potable son de buena calidad y para el consumo de agua para las personas que laboran en el centro y los clientes que lleguen al lugar, se contará con agua procesada y tratada por empresas especializadas, que garanticen la pureza del líquido vital; en esta variable todos cuentan con servicios básicos de buena calidad, aunque cabe resaltar que en cuanto a calidad de agua para consumo, Izamba tiene algunos inconvenientes de pureza, debido a las curtidurías que existen por el sector.

**Facilidades.** – Algunas de las facilidades con las que cuenta el sector sur, es un fácil acceso a lugares como el GADMA, el Mall de los Andes y algunas instituciones financieras, al igual que el sector Atocha-Ficoa, que tiene Supermaxi, instituciones financieras y parques.

**Características.** – Algunas características, como seguridad, comodidad, agilidad, fácil acceso y ubicación son factores en los que tienen ventajas los locales de Atocha-Ficoa y Huachi Chico.

**Macro localización.**

**País:** Ecuador

**Provincia:** Tungurahua

**Ciudad:** Ambato

**Parroquia:** Huachi Chico

### Micro localización. –

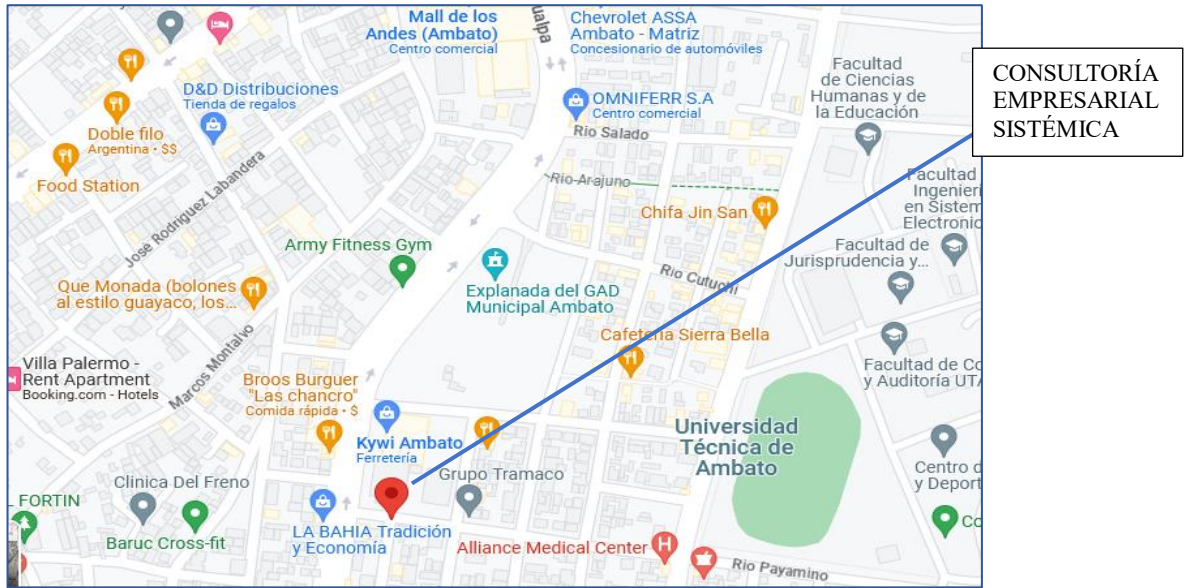
**Ciudad:** Ambato

**Parroquia:** Huachi Chico

**Barrio o ciudadela:** Ciudadela Nuevo Ambato

**Ubicación:** Calle Río Payamino y Río Anzu

### Ubicación del local



**Figura 3** Ubicación de Consultoría Empresarial Sistémica  
(Elaborado por Walter Sánchez 2023)

## 5.3 INGENIERÍA DE PROYECTO

Este proyecto brinda un servicio de Consultoría Sistémica para micro y pequeñas empresas, por lo que sin duda es indispensable el conocimiento, la amabilidad, comodidad y accesibilidad.

### Servicio – proceso

(Velázquez, P., Rodríguez, J. L. T., Viñales, L. O., Sosa, A. G., & Caridad, D. 2019), citando a (Ramírez, 2011), mencionan que las empresas han procurado mejorar su desempeño, lo que le sirve como requisito para su permanencia en el mercado, por lo que se ven obligadas a introducir las mejores prácticas de gestión. (Velázquez, P. et al, 2019) menciona también que existe un gran número de empresas que acuden día a día a los servicios de Consultoría con el fin de buscar soluciones a los múltiples problemas que se suscitan como efecto de la interacción de los procesos internos, sin dejar de

mencionar además de las variables externas. En este contexto, las empresas en gran medida dependen de los servicios de Consultoría, que les acerquen a nuevos enfoques y tecnologías que propicien cambios necesarios con efectividad, para la solución de estos.

*Proceso de recepción del servicio de consultoría.* – Este puede realizarse de tres maneras, por lo que cada una de ellas tiene absoluta validez y será realizado por la misma persona;

1. Recepción personal en el local de la Consultoría Empresarial Sistémica, en donde permanece la recepcionista y se la realiza con un protocolo de bienvenida, entrenado previamente.
2. Recepción vía telefónica (call center). – En la que la recepcionista, atenderá al cliente que solicite el servicio.
3. Recepción vía internet. – La recepcionista estará atenta a pedidos de servicio que se puedan dar vía internet por la página de la empresa, y también atenderá el requerimiento de la manera más pronta posible.

En cualquiera de las tres modalidades de recepción siempre procederá de la misma manera:

- Saludo atento y cordial
- Ponerse al servicio, para averiguar su requerimiento
- Registro del cliente
- Asignación de la cita, según el día y hora requeridos por el cliente.

**Registro del cliente.** – Se registran los datos del cliente:

- Nombre y apellido
- Número de contacto
- Si es propietario del negocio o está en representación
- Tipo de empresa
- Nombre de la empresa.

- Datos de la empresa
- Requerimientos, en este apartado es necesario detallar la modalidad de Consultoría que requiere, si es a domicilio, presencial en el local o si desea Online.
- Es importante solicitar el detalle de cuantas personas estarán presentes en la sesión de consultoría, cualquiera que sea la modalidad que se escogió para la sesión de consultoría; en caso de que el requerimiento sea una sesión online es necesario que se solicite también un WhatsApp o correo electrónico de los asistentes a la reunión para poder enviarles el enlace correspondiente para que puedan reunirse.

**Facturación.** – Se solicita al cliente cancelar el servicio de consultoría, el cual puede ser en tres modalidades: pago en efectivo, transferencia bancaria y por tarjeta de crédito, luego de cancelado, es necesario agendar el día y hora en la que se va a realizar la consultoría y registrar el horario; para enseguida emitir la factura correspondiente y se entrega un comprobante al cliente, detallando día y hora en la que se acordó la sesión de Consultoría.

**Recordatorio.** – Es necesario enviar un mensaje recordatorio al cliente, un día antes de la sesión, por si acaso se le olvidó, deseándole un buen día y rogando puntualidad para iniciar a la hora prevista en la reservación y poder cumplir con los tiempos estipulados.

**Entrega del servicio.** – El proceso de entrega del servicio puede ser de acuerdo a la modalidad que se ha escogido, de tres formas:

*1. En caso de que el pedido de consultoría sea en el lugar de la empresa:*

1. Armado del equipo de trabajo de acuerdo al requerimiento del servicio.
2. Asistencia al lugar de la consultoría
3. Presentación, saludos y buscar el lugar más adecuado para la realización de la Consultoría.

4. Reunión equipo de Consultoría Empresarial Sistémica y el equipo de la empresa contratante.
  5. Inicio de la sesión de consultoría (sesión de diagnóstico).
  6. Desarrollo de la consultoría (trabajar con lo que se observa).
  7. Finalización de la consultoría (movimientos de solución, próximos pasos).
  8. Luego de observar los resultados de la sesión diagnóstica, se sugiere el proceso que la empresa requiere para mejorar los resultados de la empresa.
  9. Agendar nueva sesión en un día y hora sugeridos por el consultor.
2. *Si el requerimiento es Una sesión en el Local de Consultoría Empresarial Sistémica:*
1. Preparación del equipo de acuerdo al tema requerido
  2. Preparación del lugar en el que se va a recibir a la delegación de la empresa, de acuerdo al número de asistentes que se espera que lleguen.
  3. Recepción del equipo que la empresa ha delegado para la sesión de consultoría
  4. Presentación del equipo consultor a la delegación de la empresa contratante.
  5. Inicio de la sesión de consultoría (sesión de diagnóstico).
  6. Desarrollo de la consultoría (trabajar con lo que se observa).
  7. Finalización de la consultoría (movimientos de solución, próximos pasos).
  8. Luego de observar los resultados de la sesión diagnóstica, se sugiere el proceso que la empresa requiere para mejorar los resultados de la empresa.
  9. Al finalizar la sesión se brinda un pequeño coffee break a los asistentes y luego agendar nueva sesión en un día y hora sugeridos por el consultor.
3. *Si el requerimiento es una sesión de consultoría vía Online a través de una plataforma virtual.*
1. Preparación del equipo de acuerdo al tema a tratar
  2. Preparación de la reunión Online en la plataforma virtual de la empresa, con unas 2 horas de anticipación y enviar los enlaces a los correos electrónicos o números de WhatsApp que se solicitaron con anterioridad.

3. Iniciar la reunión online con unos 5 minutos de anticipación, para que se vayan integrando los invitados y esperar unos 5 minutos después para iniciar la sesión de consultoría.
4. Inicio de la sesión de consultoría (sesión de diagnóstico).
5. Desarrollo de la consultoría (trabajar con lo que se observa).
6. Finalización de la consultoría (movimientos de solución, próximos pasos).
7. Luego de observar los resultados de la sesión diagnóstica, se sugiere el proceso que la empresa requiere para mejorar los resultados de la empresa.
8. Agendar nueva sesión en un día y hora sugeridos por el consultor.



## CAPÍTULO VI

### 6.1 ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Toda organización o empresa para su constitución, necesita un sustento legal, y cumplir con cierta reglamentación que tiene sus características específicas de acuerdo a su tamaño o actividad que realice, lo que se detallará a continuación, para cumplir con todos los requisitos y para que su constitución este dentro de lo legal.

#### 6.1.1 ASPECTOS GENERALES

#### 6.1.2 Base legal. –

##### **Leyes que sustentan la creación de micro empresas en Ecuador**

De acuerdo a la Ley, O., De Emprendimiento, E., & Nacional, L. A. (2020), existen algunas leyes que sustentan la creación de micro empresas y emprendimientos en el país algunas que se mencionan son:

En el artículo 66, numeral 15, de la Constitución de la República del Ecuador, se reconoce y garantiza a las personas “el derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental”

El artículo 276, numeral 2, de la Constitución de la República del Ecuador dispone que uno de los objetivos del régimen de desarrollo es: “Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable”.

El artículo 277 de la Constitución de la República del Ecuador señala que, para la consecución del buen vivir, serán deberes generales del Estado: “Garantizar los derechos de las personas, las colectividades y la naturaleza”, así como también “Impulsar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones políticas que las promuevan, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y la Ley.

el artículo 283 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que: “El sistema económico es social y solidario y reconoce al ser humano como sujeto y fin; ¿propende una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine...”

El artículo 284 de la Constitución de la República del Ecuador, en sus numerales 6 y 7, indica que entre los objetivos de la política económica se encuentran los siguientes: “impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales” y “mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleos sostenibles en el tiempo”

En ejercicio de las atribuciones conferidas por el artículo 120, numeral 6, de la Constitución de la República del Ecuador, y el artículo 9, numeral 6, de la Ley Orgánica de la Función Legislativa, expide la siguiente:

#### *6.1.2.1 Ley Orgánica De Emprendimiento E Innovación*

##### Capítulo I

##### DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

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

El ámbito de esta ley se circunscribe a todas las actividades de carácter público o privado, vinculadas con el desarrollo del emprendimiento y la innovación, en el marco de las diversas formas de economía pública, privada, mixta, popular y solidaria, cooperativista, asociativa, comunitaria y artesanal.

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

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

#### *6.1.2.2 Requisitos Obligatorios:*

Según el Portal Único de Trámites Ciudadanos del Gobierno de Ecuador los requisitos necesarios para el *otorgamiento de permisos de funcionamiento para locales que no se encuentran categorizados como turísticos*, son los siguientes:

1. Registro del representante legal del establecimiento en la página web del Ministerio del Interior <https://www.ministeriodegobierno.gob.ec/permiso-anual-de-funcionamiento/>
2. Cédula de identidad en el caso de personas ecuatorianas y pasaporte para las y los extranjeros, nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil o poder notariado, en el caso de que actúe en representación del propietario
3. Registro único de contribuyentes (RUC)
4. Patente Municipal, licencia única de actividades económicas o su equivalente;
5. Permiso de cuerpo de bomberos (para locales de consumo de alimentos preparados supermercados, tiendas y abacerías y centros de entretenimiento).

6. Comprobante de pago por recuperación de costos administrativos por concepto del otorgamiento del Permiso Anual de Funcionamiento (para centros de diversión para mayores de 18 años, licorerías y depósitos de bebidas alcohólicas al por mayor)

7. Informe previo y favorable de inspección del local o establecimiento, realizado por el/la Intendente o su delegado

8. Declaración juramentada del representante legal del establecimiento que exprese que los fondos y los activos utilizados, directa o indirectamente, en el local o establecimiento correspondiente, no provienen de actividades ilícitas, tales como narcotráfico o lavado de activos, entre otras; esta declaración deberá detallar que el solicitante no actuará como testaferro. La declaración juramentada deberá estar suscrita dentro del mismo periodo fiscal para el cual se solicita el Permiso Anual de Funcionamiento (para centros de diversión para mayores de 18 años, licorerías y depósitos de bebidas alcohólicas al por mayor).

Además, para la *emisión de la patente de Servicios Profesionales* por primera vez del Gobierno Autónomo Descentralizado de Ambato, los requisitos son los siguientes:

- Copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación.
- Formulario de Declaración inicial de actividad económica (imprimir de la página web de la Municipalidad).
- Copia de R.U.C. actualizado y completo
- Título registrado por la SENECYT
- Copia de la Declaración del Impuesto a la Renta en caso de haber iniciado en años anteriores.

SE REALIZA A TRAVES DEL SISTEMA GADMATIC

Formulario de declaración inicial actividad económica (imprime de la página web de la Municipalidad)

Copia del RUC actualizado y completo

Copia de la Declaración del Impuesto al Renta en caso de haber iniciado en años anteriores.

*Requisitos para la Inscripción del Registro Único de Contribuyente para persona natural (profesional)* tomados de la página oficial del SRI del Gobierno del Ecuador

- Cédula de identidad (Presentación física o digital)
- Certificado de votación (Presentación)
- Documento para registrar el establecimiento del domicilio del contribuyente
- Título profesional registrado en la página del SENESCYT.

#### *6.1.2.3 Tipo de empresa. –*

La empresa se constituirá bajo el reglamento y normativa legal de Compañía en Nombre Colectivo.

A continuación, se presenta una descripción de este tipo de compañías:

La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social.

La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras " y compañía".

El extracto de la escritura debe contener:

- Los nombres de los socios, nacionalidad, domicilio
- La razón social, objeto y domicilio de la compañía
- El nombre de los socios autorizados para obrar, administrar y firmar por ella.
- La suma de los aportes entregados o por entregarse para la constitución.

El capital de la compañía en nombre colectivo se compone de los aportes que cada uno de los socios entrega o promete entregar.

Para la constitución de la compañía será necesario el pago de no menos del cincuenta por ciento del capital suscrito.

### **6.1.3 NOMBRE O RAZÓN SOCIAL. –**

La empresa se constituirá bajo el nombre de “Consultoría Empresarial Sistémica”.

### **6.1.4 SLOGAN. –**

“Soluciones Sistémicas efectivas para incrementar tus utilidades”.

### **6.1.5 LOGOTIPO. –**

El desarrollo de la imagen tiene como base el triángulo de polaridades y creencias, que indican las tres polaridades en las que se desarrolla un sistema vivo, y al considerarse en la corriente sistémica, a la empresa como un sistema vivo, constituido por personas que se desenvuelven en un entorno en la búsqueda de un resultado económico para la empresa en la que laboran, cada polo transmite cierta cantidad de información respecto de la empresa, el polo superior transmite toda la información del “Know How” de la empresa; el polo izquierdo transmite la información de las relaciones, la confianza; el polo derecho transmite la información del orden, la estructura, ejecución y los resultados; se ha considerado de importancia el símbolo del triángulo, en la que se ha encasillado las tres letras de la razón social de la empresa, estas son: La “C” por consultoría, la “E” de empresa; se utilizó el color azul, ya que como menciona (Segura, N. 2016) en su trabajo de grado ¿Cómo Influyen El Color Del Logotipo en la Personalidad De Una Marca?, el color azul denota: inteligencia, comunicación, confianza, eficiencia y lógica; además transmite seguridad, vuelve el ambiente en un lugar tranquilo, pacífico, placentero y da una imagen confiable y de alta calidad.



**Figura 4** Logotipo de Consultoría Empresarial Sistémica  
(Elaborado por (Walter Sánchez 2023))

## FACTORES ESTRATÉGICOS, ORGANIZATIVOS

### 6.1.6 ANÁLISIS FODA

**Tabla 21** FODA de Consultoría Empresarial Sistémica

ANÁLISIS FODA		Factores Internos	
		Fortalezas:	Debilidades:
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevo servicio</li> <li>- Conocimiento de la técnica</li> <li>- Soluciones efectivas</li> <li>- Costos accesibles para microempresarios</li> <li>- Diagnóstico rápido y efectivo.</li> <li>- Escasa competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desconocimiento de las ventajas del servicio por parte de los clientes.</li> <li>- Como técnica nueva puede generar dudas.</li> <li>- Los bajos costos pueden generar desconfianza.</li> <li>- No es una asesoría, lo que puede confundir al cliente.</li> <li>- Muy baja penetración en el mercado nacional de este servicio</li> </ul>
Factores Externos	<b>Oportunidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollo de nuevos productos con base en esta técnica.</li> <li>- Crecimiento lento pero sostenido.</li> <li>- Llegar al mercado provincial y nacional.</li> <li>-Oportunidad de acceder a las medianas y grandes empresas.</li> </ul>	<b>Estrategias FO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Creación de un departamento de desarrollo de nuevos servicios, para micro y pequeños empresarios.</li> <li>- Promoción en redes sociales con estrategias de Marketing Relacional.</li> <li>- Establecer políticas de capacitación permanente, para dominar las técnicas sistémicas y ofertar el servicio a las medianas y grandes empresas.</li> </ul>	<b>Estrategias DO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Campaña de información de las técnicas y las soluciones que pueden resultar para los clientes.</li> <li>- Al establecer estrategias de crecimiento sostenido, el crecimiento se va dando en base a los resultados.</li> <li>- Establecer alianzas con Consultores extranjeros, que garanticen los resultados en medianas y especialmente en grandes empresas del país.</li> </ul>
	<b>Amenazas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ingreso de la competencia ofreciendo servicios parecidos.</li> <li>-Poca demanda por Inestabilidad política y económica.</li> <li>- Escasa inversión en marketing por parte de micro y pequeños empresarios</li> </ul>	<b>Estrategias FA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Destacar en las campañas publicitarias la novedad y exclusividad del producto.</li> <li>- Es importante centrar la campaña de comunicación del producto con slogans como: soluciones rápidas con un mínimo de inversión.</li> </ul> <p>La difusión del producto está en hacerlo ver no como un gasto, sino una inversión con la que van a incrementar ingresos con muy poca inversión</p>	<b>Estrategias DA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se puede organizar una feria enfocada a los micro empresarios, con sesiones introductorias de la metodología, con invitaciones para mostrar las bondades del servicio y de allí para informar de la originalidad del servicio.</li> <li>- Visitar las empresas, fomentando una relación ganar y ganar con los micro empresarios.</li> </ul>

(Elaborado por Walter Sánchez 2023)

### **6.1.7 MISIÓN**

La misión de una organización hace referencia al motivo por el que esta existe, dicho de otra manera, su razón de ser.

*Misión de Consultoría Empresa.* – “Apoyar al micro y pequeño empresario a encontrar soluciones efectivas y sustentables para el crecimiento de su empresa, mediante técnicas innovadoras y fácilmente aplicables a cualquier tipo de negocio”.

### **6.1.8 VISIÓN**

La visión permite definir el camino que se debe seguir para alcanzar las metas propuestas.

*Visión de Consultoría Empresarial sistémica.* – “Ser la empresa líder en el país, en Consultoría Empresarial, ofreciendo soluciones sistémicas a las empresas para fomentar su crecimiento y rentabilidad”.

### **6.1.9 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.**

#### **6.1.9.1 Objetivo General.** –

Crear un Centro de Consultoría Empresarial Sistémica, para desarrollo del marketing mix en las micro y pequeñas empresas.

#### **6.1.9.2 Objetivos específicos.** –

- Brindar un servicio de calidad y efectividad para los micro y pequeños empresarios de Ambato
- Facilitar la co – creación de soluciones sustentables que aseguren el incremento de los ingresos de los clientes.
- Desarrollar políticas que aseguren las buenas prácticas organizacionales, en beneficios de los clientes.

### **6.1.10 VALORES**

Los valores que se han considerado en el Centro de Consultoría Empresarial Sistémica, para fomentar un buen servicio y establecer buenas relaciones y duraderas estos son:



*Responsabilidad.* – Es la Capacidad de actuar de la manera esperada y comprometida con sus propósitos y en una organización es capaz de comprometerse con los propósitos de la organización.

*Empatía.* – Siendo la empatía como la capacidad que tiene una persona de comprender los sentimientos y las emociones de lo demás, es un valor muy importante para la construcción de nuestro servicio, ya que esto permitiría comprender la real situación y lo que puede estar sucediendo en la empresa, y así poniéndonos en su lugar, desde allí ayudar a resolverlo de manera más apropiada.

*Honestidad.* – No Mentir, no engañar no hacer trampa, mostrar respeto hacia los demás; este valor en nuestra empresa, implica que el servicio de consultoría, se realizará con respeto hacia la realidad del cliente, de ninguna manera tratar de engañarlo para ganar su confianza.

*Calidad.* – Nuestro servicio, estará siempre sometido a una evaluación permanente, para lograr una calidad acorde a las exigencias del mercado.

*Puntualidad.* – No hay nada más valiosos que el tiempo de los clientes, por lo que la puntualidad es tan importante y será uno de los valores que estandarizaremos en nuestra empresa, respetando siempre cada minuto que el cliente disponga.

*Competitividad.* – La empresa solo puede ser mejor si se exige lo mejor, y es así que siempre daremos lo mejor de nosotros para lograr ubicar a la empresa en el camino del éxito.

*Trabajo en equipo.* – Tolerancia, respeto y consideración, son muy buenas actitudes a cultivar, para fomentar un buen ambiente laboral y lograr un trabajo en equipo, que sea un pilar fundamental en el funcionamiento de la empresa.

*Orientación al cliente.* – La Consultoría Empresarial Sistémica, piensa en las necesidades del cliente y realiza todos los esfuerzos necesarios para adecuarse a ellas y crecer las dos partes de una manera sustentable; es decir considera al cliente como el eje central de sus esfuerzos.

*Responsabilidad social.* – Realiza acciones que van en beneficio de la sociedad, una de las propuestas de Consultoría Empresarial Sistémica, consiste en un apoyo a los

emprendedores, para que por medio de capacitaciones logren conseguir sus objetivos, estimulando su crecimiento.

## 6.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL.

(Strategor, 1995, como se citó en Parra et al., 2009), “la estructura es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad”. Por lo que, se puede establecer que todo miembro del equipo es importante y su aporte es muy valioso, siempre que este cumpla con el puesto y las funciones para las cuales fue contratado; los puestos que se han considerado para iniciar con el proyecto.

Así la jerarquización de la cadena de valor de acuerdo al aporte y cumplimiento eficaz de sus funciones y el nivel dentro de la empresa quedaría de la siguiente manera:

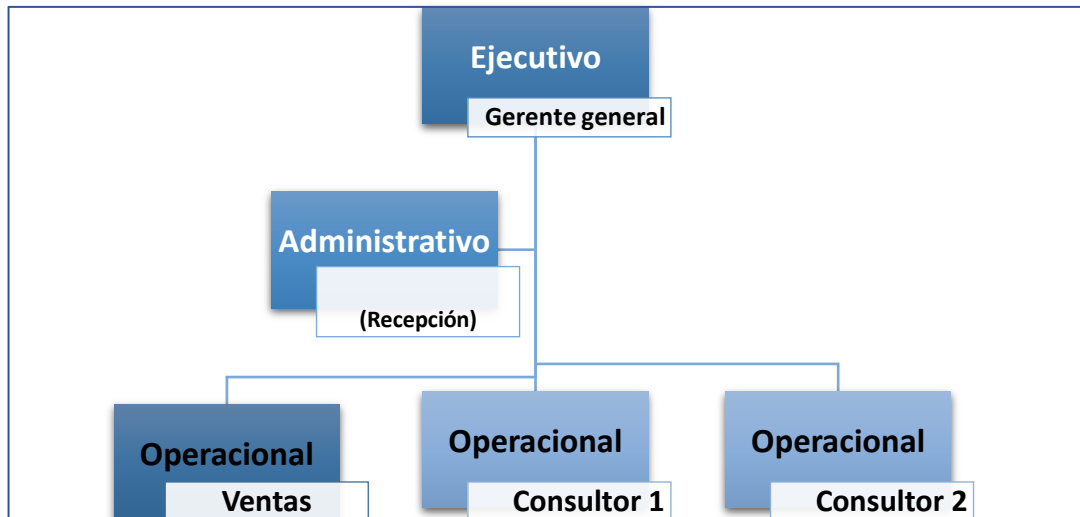
**Tabla 22** Niveles jerárquicos de la Consultoría Empresarial sistémica

Nivel	Cargo
<b>Ejecutivo</b>	Gerente
<b>Administrativo</b>	Recepción
<b>Operacional</b>	Consultor 1 Consultor 2 Vendedor

(Elaborado por Walter Sánchez 2023)

## 6.3 ESTRUCTURA FUNCIONAL.

Es muy importante definir las funciones de cada puesto, de manera que este bien clara y definida para cada uno de los integrantes de la empresa, lo que hace que cada integrante del equipo sepa de manera clara cuál es su rol y funciones dentro de la empresa y que cumpla a cabalidad con ellos.



*Ilustración 13 Organigrama estructural de la Consultoría Empresarial Sistémica*  
(Elaborado por Walter Sánchez 2023)

#### **6.4 MANUAL DE FUNCIONES.**


El manual de funciones es un documento importante para establecer las relaciones de jerarquía, responsabilidades directas en cada puesto, por lo que se ha especificado un modelo en el que viene incluido los aspectos fundamentales de la descripción del puesto de trabajo el cual se detalla a continuación:

##### **1. Identificación del puesto.**

- Denominación del puesto
- Departamento
- Jornada laboral
- Reporta a/solicita reportes a
- Objetivos
- Funciones esenciales


De acuerdo al diseño organizacional realizado, para la empresa de Consultoría Empresarial Sistémica, los puestos fijos determinados para iniciar con el proyecto serían los siguientes:

## Puesto. – Gerente General

 <b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación del puesto:</b>	Gerente General
<b>Departamento:</b>	Ejecutivo
<b>Número de cargos:</b>	Uno
<b>Jornada laboral:</b>	Jornada Vespertina
<b>Reporta a/ solicita reportes a</b>	Mesa directiva/ solicita reportes a administrador y operacionales
<b>Objetivos</b>	
Garantizar la sostenibilidad de la operación a través de la dirección, planeación y control de las actividades propias del negocio, el logro de los objetivos y metas organizacionales, el cumplimiento de los lineamientos del grupo y el liderazgo y orientación del equipo	
<b>Funciones Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar la estrategia y fijar objetivos para el crecimiento</li> <li>• Controlar presupuestos y optimizar gastos</li> <li>• Asegurarse de que los empleados estén motivados y sean productivos</li> </ul>	

*Ilustración 14 Funciones del Gerente General*  
(Elaborado por Walter Sánchez).


## Puesto. – Recepción

 <b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación del puesto:</b>	Recepción
<b>Departamento:</b>	Administrativo
<b>Número de cargos:</b>	Uno
<b>Jornada laboral:</b>	Jornada Matutina/Vespertina
<b>Reporta a/ solicita reportes a</b>	Gerencia general/ Ventas
<b>Objetivos</b>	
Brindar atención al personal interno y externo en sus requerimientos de información, mantener el control en la recepción de correspondencia y o documentos, además de brindar apoyo en actividades generales encomendadas para el logro y consecución de los objetivos institucionales.	
<b>Funciones Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar atención a visitantes externos y asignar citas con los consultores</li> <li>- Llevar a cabo el registro de visitantes externos en el registro.</li> <li>- Captar las llamadas telefónicas y canalizarlas de manera adecuada y oportuna.</li> <li>- Mantener actualizado el directorio de clientes de la empresa.</li> <li>- Apoyar en la organización en general para una mejor atención al cliente</li> </ul>	

### *Ilustración 15 Funciones de recepción*

(Elaborado por Walter Sánchez)


## Puesto Vendedor. –

 <b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación del puesto:</b>	Ventas
<b>Departamento:</b>	Operacional
<b>Número de cargos:</b>	Uno
<b>Jornada laboral:</b>	Jornada Matutina/Vespertina
<b>Reporta a/ solicita reportes a</b>	Gerencia general, recepción/ -
<b>Objetivos</b>	
Promover la compra de un producto por parte del cliente o su participación en algún servicio que la organización ofrezca	
<b>Funciones Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorar a los prospectos o clientes.</li> <li>- Representar la imagen de la empresa.</li> <li>- Planificar su estrategia de <b>venta</b>.</li> <li>- Dar seguimiento a prospectos o clientes.</li> <li>- Fidelizar a los clientes.</li> <li>- Lograr negociaciones efectivas para la empresa.</li> </ul>	

### *Ilustración 16 Funciones de ventas*

(Elaborado por Walter Sánchez)

**Puesto Consultores. –**

 <b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación del puesto:</b>	Consultor
<b>Departamento:</b>	Operacional
<b>Número de cargos:</b>	Tres
<b>Jornada laboral:</b>	Jornada Matutina/Vespertina
<b>Reporta a/ solicita reportes a</b>	Gerencia general, recepción/ -
<b>Objetivos</b>	
Brindar ayuda a otros negocios para resolver problemas, diseñando soluciones para impulsar a estas empresas a alcanzar sus objetivos marcados	
<b>Funciones Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir una estrategia para solucionar problemas de las empresas consultantes</li> <li>- Apoyar con la resolución de problemas determinados.</li> <li>- Brindar soporte imparcial, por ejemplo, durante reestructuraciones.</li> <li>- Establecer metas y diseñar una estrategia para alcanzarlas.</li> <li>- Tener acceso a habilidades expertas que van desde estrategia y operaciones hasta habilidades financieras.</li> <li>- Ayudar a mejorar el rendimiento empresarial y apoyo para acceder a un mercado emergente</li> </ul>	

***Ilustración 17 Funciones de Consultores***

(Elaborado por Walter Sánchez).

**CAPÍTULO VII**  
**7.1 ESTUDIO FINANCIERO**

**7.2 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS TANGIBLES.**

**Proforma de los activos ara el salón de Consultoría**

*Tabla 23 Proforma adquisiciones*

DESCRIPCIÓN	CANT.	PRECIO	SUBTOTAL	IMP.	TOTAL
<b>Activos tangibles</b>					
Adecuación del local					
GYPSUM PAREDES	35 MTS	\$ 16,00	\$ 560,00	\$ 67,20	\$ 627,20
BARREDERAS MELAMÍNICO	6	\$ 4,80	\$ 28,80	\$ 3,46	\$ 32,26
PISO FLOTANTE AC4	8,52	\$ 15,50	\$ 132,06	\$15,85	\$ 147,91
RANURADOS FIBRA DE CARBÓN	47	\$ 17,00	\$ 799,00	\$ 95,88	\$ 894,88
PINTURA LOCAL	35	\$ 5,00	\$ 175,00	\$ 21,00	\$ 196,00
PUNTO DE LUZ CON PICADA	13	\$ 18,00	\$ 234,00	\$ 28,08	\$ 262,08
PLAFONES SOBREPUESTOS DE 18W	12	\$8,75	\$ 105,00	\$ 12,60	\$ 117,60
OJO DE BUEY	3	\$ 2,50	\$ 7,50	\$ 0,90	\$ 8,40
PUERTA CORREDIZA	1	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 24,00	\$ 224,00
PUERTA OCULTA	1	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 24,00	\$ 224,00
PUERTA DE BAÑO	1	\$ 162,50	\$ 162,50	\$ 19,50	\$ 182,00
<b>Total</b>					<b>\$ 2916,00</b>
Muebles y enseres					
COUNTER	1	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 45,00	\$ 420,00
ESCRITORIO	3	\$ 275,00	\$ 825,00	\$ 33,00	\$ 308,00
LIBRERO	1	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 42,00	\$ 392,00
ARCHIVADOR	1	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 38,40	\$ 358,40
ARMARIO	1	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 54,00	\$ 504,00
BASUREROS	5	\$ 12,00	\$ 60,00	\$ 7,20	\$ 67,20
SILLONES ACOLCHADOS	6	\$ 115,00	\$ 690,00	\$ 82,80	\$ 772,00
SILLA EJECUTIVA	2	\$ 130,00	\$ 260,00	\$ 31,20	\$ 291,20
SILLAS PERSONALES CON	20	\$ 25,00	\$ 500,00	\$ 60,00	\$ 560,00
ESPALDAR					
SILLON BIPERSONAL PARA ESPERA	2	\$ 115,00	\$ 230,00	\$ 27,60	\$ 257,60
ALFOMBRA	1	\$ 187,50	\$ 187,50	\$ 22,50	\$ 210,00
<b>Total</b>					<b>\$ 4140,40</b>
Publicidad del local					
LETRERO ACRÍLICO A LASER 0,6 X 1,1	2	\$ 90,00	\$ 180,00	\$ 21,60	\$ 201,60
LATRERO ACRÍLICO 0,4 X 0,78	1	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 6,00	\$ 56,00
LETRERO ACRÍLICO 0,8 X 0,39	1	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 7,80	\$ 72,80
LETRERO LUMINOSO 2,40 * 1,20	1	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 43,20	\$ 403,200
PALCAS DE SEÑALIZACIÓN	1	\$150,00	\$ 150,00	\$ 18,00	\$ 168,00
<b>Subtotal</b>					<b>\$ 901,00</b>
Equipos de computo					
COMPUTADORAS	3	\$ 600,00	\$ 1800,00	\$ 216,00	\$ 2016,00
IMPRESORA	1	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 66,00	\$ 616,00
TELÉFONO	1	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 4,20	\$ 39,20
SMART TV	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 60,00	\$ 560,00
SISTEMA DE AUDIO	1	\$ 66,00	\$ 66,00	\$ 7,92	\$ 73,92

CAFETERA (CAPUCHINO EXPRESSO)	1	\$60,00	\$ 60,00	\$ 7,20	\$ 67,20
IMPREVISTOS		\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 72,00	\$ 672,00
<b>Subtotal</b>					<b>\$ 4044,32</b>
		Vehículo			
CAMIONETA DMax	1	\$ 22990,00	\$ 22990,00	\$2758,00	\$25748,00
Automóvil Volkswagen Polo 2023	1	\$19990,00	\$19990,00	\$2398,00	\$22388,80
<b>Subtotal</b>					<b>\$48136,80</b>
			<b>Subtotal</b>		<b>\$ 52923,06</b>
			<b>Total impuesto</b>		<b>\$ 7216,38</b>
			<b>TOTAL</b>		<b>\$ 60139,45</b>

*Nota: la proyección incluye vehículos para la movilización cuando se trabaje fuera de la ciudad*

En todo proyecto sea cual fuere su tamaño, es de vital importancia realizar un estudio financiero que nos permite identificar las necesidades financieras y las potenciales utilidades del negocio, lo que ayuda al micro empresario para una correcta toma de decisiones en cuanto a la posibilidad de inversión en el proyecto, evaluando de una manera minuciosa el verdadero potencial económico del proyecto empresarial. Tal como lo expresa (Pérez, A. 2021), el estudio financiero “es el proceso a través del que se analiza la viabilidad de un proyecto. Tomando como base los recursos económicos que tenemos disponibles y el coste total del proceso de producción”. Allí se determinará si el proyecto es viable o no.

Se ha procedido a realizar una proyección de gastos para los activos fijos, en el que se establece una inversión aproximada en activos de **\$ 60139,45**

### **Costo del servicio (espacios físicos, virtuales para los servicios a ofrecer)**

**Tabla 24 Gastos espacio físico y virtual**

DESCRIPCIÓN	CANT.	PRECIO UNIT.	SUBTOTAL	IMP.	TOTAL
Arriendo del local por año	12	\$ 200,00	\$ 2400,00	\$ 288,00	\$ 2688,00
Garantía por arriendo de local	1	\$ 400	\$ 400	\$ 48	\$ 448,00
Servicios básicos (agua, luz, internet, TV satelital) por mes	12	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 72,00	\$ 672,00
Plan de plataforma virtual para el servicio online (por año).	1	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 18,00	\$ 168,00
			<b>Subtotal</b>		<b>\$ 3976,00</b>
			<b>Total impuesto</b>		<b>\$ 477,00</b>
			<b>TOTAL</b>		<b>\$ 4453,00</b>

(Elaborado por Walter Sánchez)



Se ha considerado los gastos en activos intangibles por períodos anuales, por el plazo del primer año de funcionamiento del servicio, se requiere la cantidad de \$ **4453**.

## 2.2.6 ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES

Son todos aquellos activos de la empresa que al no ser *activos* físicos ni existir la capacidad de convertirlos fácilmente en dinero, no es fácil calcular su valor real.

**Tabla 25** *Activos intangibles*

Descripción	Precio total
<b>Permiso Municipal</b>	\$ 200,00
<b>Permiso de Bomberos</b>	\$ 200,00
<b>Patente Municipal</b>	\$ 500,00
<b>Registro de Patente</b>	\$ 250,00
<b>Elaboración del Proyecto</b>	\$ 1200,00
<b>Página Web</b>	\$ 1150,00
<b>Total</b>	<b>\$ 3500,00</b>

(Elaborado por Walter Sánchez)

## 7.2.1 COSTO Y GASTOS ADMINISTRATIVOS

### Sueldos y Salarios, Servicios Profesionales

El salario de los trabajadores está establecido para todas las actividades en las que se incurren en la prestación del servicio.

**Tabla 26** *Salario de los trabajadores*

Trabajadores por contrato Relación de Dependencia								
Nombre del puesto	Salarios	Aport. Patronal	Aporte personal	Líquido a recibir	13° Sueldo	14° Sueldo	Fondos reserva	Vacac.
Gerente	\$ 900,00	\$ 109,35	\$ 85,05	\$ 814,95	\$ 37,50	\$ 75,00	\$ 74,97	\$ 37,50
Recepción	\$ 439,00	\$ 53,34	\$ 41,49	\$ 397,51	\$ 37,50	\$ 36,58	\$ 36,57	\$ 18,29
Vendedor	\$ 489,00	\$ 59,41	\$ 46,21	\$ 442,21	\$ 37,50	\$ 40,75	\$ 40,73	\$ 20,38
Trabajadores por factura Servicios Profesionales								
Nombre del puesto	Sueldo	Retención imp. rent	Retención IVA.	Líquido a recibir				
Consultor 1	\$ 880,00	\$ 88,00	\$ 105,60	\$ 792,00				
Consultor 2	\$ 880,00	\$ 88,00	\$ 105,60	\$ 792,00				
<b>Total</b>	<b>\$ 3588,00</b>	<b>\$ 348,71</b>	<b>\$ 302,75</b>	<b>\$ 3239,75</b>				

*Nota:* Se muestran los salarios que percibirán los trabajadores mensualmente  
(Elaborado por Walter Sánchez)

## 7.2.2 INVERSIONES EN ACTIVOS CIRCULANTES O CAPITAL DE TRABAJO.

**Activo circulante.** – El activo circulante no tiene razón de ser en un emprendimiento que aún no inicia por lo que no existe.

**Caja.** – Un monto moderado de dinero en caja, es necesario para solventar cualquier gasto en el que se incurra durante el primer mes, por lo que lo que se ha estimado conveniente \$ 355,00.

**Inventarios.** – En inventarios se han considerado la compra de algunos insumos que se usarán al momento de brindar el servicio y para mantener el orden y el aseo del local de consultoría y para dar un buen trato al cliente.

**Tabla 27 Suministros**

Inventarios	Costo mensual	Costo anual
<b>Papel bond</b>	\$ 20,00	\$ 240,00
<b>Tintas para impresora</b>	\$ 20,00	\$ 240,00
<b>Papel higiénico</b>	\$ 8,00	\$ 96,00
<b>Jabón líquido, gel, alcohol y aromatizante ambiental</b>	\$ 10,00	\$ 120,00
<b>Café, té, hierbas aromáticas y azúcar</b>	\$ 20,00	\$ 240,00
<b>Vasos, cucharas, platos desechables y servilletas</b>	\$ 20,00	\$ 240,00
<b>Agua purificada</b>	\$ 20,00	\$ 240,00
<b>Total</b>	<b>\$ 118,00</b>	<b>\$ 1356,00</b>

*Nota: El inventario mínimo que se requiere para proporcionar una buena atención a los clientes.*

(Elaborado por Walter Sánchez)

### **Cuentas por cobrar.**

Inicialmente las cuentas por cobrar no existirían, ya que, es un negocio que todavía no está en funcionamiento.

### **Pasivo circulante.**

En este negocio de servicios, no tenemos una relación con proveedores, y más aún, cuando el negocio no inicia.

### 7.2.3 CAPITAL DE TRABAJO.

Según (Palomeque, P. 2008), existen dos tipos de capital de trabajo, el primero que se denomina capital de trabajo neto y es la diferencia que existen entre los activos y los pasivos corrientes de la empresa, mientras que, el capital de trabajo se refiere a los activos circulantes de una empresa, refiriéndose a circulante como aquellos que la compañía espera que se hagan efectivos en un plazo menor a un año. La empresa lo utiliza para su funcionamiento a corto plazo, durante los primeros días hasta recibir los primeros ingresos, y es la suma de lo que se reserva en caja y los inventarios del primer mes, lo que suman un valor de \$ 473,00.

### 7.2.4 RESUMEN DE LAS INVERSIONES.

Las inversiones a realizarse para el presente proyecto en su totalidad ascienden a \$ (77548,20); que son la suma de las cuentas: activos fijos tangibles (\$ 60139,45); costo del servicio \$ (4453,00); activos intangibles (\$ 3500,00); (Costo sueldos) (\$ 3239,75); inventarios para el primer año de funcionamiento (\$ 1416,00); caja chica (\$4260,00).

*Tabla 28 Resumen de inversiones*

Descripción	Valor
Activos fijos	\$ 60139,45
Activos Intangibles	\$ 3500,00
Costo del servicio	\$ 4453,00
Capital de trabajo	\$ 6216,00
Gastos servicios	\$ 3239,75
Total	\$ 77548,20

(Elaborado por Walter Sánchez)

### 7.2.5 FINANCIAMIENTO

Actualmente se cuenta con un capital propio de \$ 31332,20 que representa el 40,40%, faltando un saldo de 40000,00 que representaría un 59,60%; por lo que será necesario solicitar un crédito.

*Tabla 29 Financiamiento*

Origen	Monto	Porcentaje
Capital propio	\$ 31332,20	40,40%
Capital prestado	\$ 40000,00	59,60%
Total	\$ 77548,20	100%

(Elaborado por Walter Sánchez)

### 7.2.6 PLAN DE INVERSIONES.

Actualmente se ha encontrado el local en donde se va a instalar las oficinas de la Consultoría Empresarial Sistémica, en la que se halla funcionando una oficina de Consultoría Psicológica para proceder en los próximos meses a elaborar las adecuaciones necesarias para instalar las oficinas de Consultoría Empresarial, para empezar, se tiene un capital inicial de \$ 37548,20; mientras que para la cantidad restante los \$ 40000,00; se hará un crédito en una institución financiera de confianza, para lo que se ha considerado la cooperativa de crédito OSCUS Ltda. La tabla de amortización se halla en anexos.

**Tabla 30 Plan de amortización**

Inversión	Dólares			Financiamiento	
	Precio total	Capital propio	%	Crédito	%
<b>Activos tangibles</b>	\$ 60139,45	\$ 300000,00	49,88	\$ 30139,45	50,12
<b>Activos intangibles</b>	\$ 3500,00	\$ 1200,00	34,29	\$ 2300,00	65,71
<b>Costo del servicio</b>	\$ 4453,00	\$ 1500,00	33,68	\$ 2953,00	69,32
<b>Capital de trabajo</b>	\$ 6216,00	\$ 3216,00	32,17	\$ 3200,00	67,83
<b>Sueldos</b>	\$ 3239,75	\$ 1632,20	50,38	1607,55	49,62
<b>Total</b>	<b>\$ 77548,20</b>	<b>\$ 37548,20</b>	<b>48,42</b>	<b>\$ 40000,00</b>	<b>51,58</b>

(Elaborado por Walter Sánchez)

### 7.2.7 PRESUPUESTO DE GASTOS E INGRESOS

Para tomar decisiones de inversión, siempre es importante considerar los gastos en los que se va a incurrir en la prestación de un servicio, para poder contemplar la capacidad de generar los ingresos necesarios para la sustentabilidad del negocio, es importante considerar todos los gastos en los que se pueda incurrir, para luego no tener contratiempos.

**Tabla 31 Presupuesto de gastos**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materiales de oficina	\$ 480,00	\$ 487,97	\$ 496,07	504,30	512,67
Suministros y artículos de limpieza	\$ 216,00	\$ 219,59	\$ 223,23	226,94	230,70
Gasto Servicios básicos y arriendos	\$ 3000,00	\$ 3049,80	\$ 3100,43	3151,89	3204,22
Depreciaciones	\$ 2286,84	\$ 2324,80	\$ 2363,39	2402,63	2442,51
Administración	\$ 16068,00	\$ 16334,73	\$ 16605,89	16881,54	17161,78
Ventas	\$ 5868,00	\$ 5965,41	\$ 6064,43	6165,10	6267,44
Mano de obra	\$ 21120,00	\$ 21470,59	\$ 21827,00	22189,33	22557,68
Interés por préstamo	\$ 1873,75	\$ 1904,85	\$ 1936,47	1968,62	2001,30
<b>Total</b>	<b>\$ 50912,59</b>	<b>\$ 51757,74</b>	<b>\$ 52616,92</b>	<b>53490,36</b>	<b>54378,30</b>

(Elaborado por Walter Sánchez)

### 7.3 SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL

**Tabla 32** Situación financiera actual

ACTIVOS		PASIVOS	
Activo circulante			
Caja Bancos	\$ 4260,00		
Inventarios	\$ 1416,00		
Activos fijos		Pasivo a largo plazo	
Adecuación local	\$ 2916,00	Obligación bancaria	\$ 40000,00
Muebles y enseres	\$ 4140,40		
Máquinas y equipos	\$ 2.347,52		
Equipos de cómputo	\$ 1568,00	<b>Total pasivo</b>	\$ 40000,00
Vehículos	\$ 48136,80		
Activos intangibles		Total patrimonio 37548,20	
Permisos	\$ 900,00		
Registros de marca	\$ 250,00		
Elaboración proyecto	\$ 1200,00		
Página Web	\$ 1150,00		
Provisiones			
Sueldos	\$ 3239,75		
Gasto servicios	\$ 4453,00		
<b>Total activo</b>	<b>\$ 77548,20</b>	<b>Total pasivo +</b>	<b>\$ 77548,20</b>
		<b>Patrimonio</b>	

(Elaborado por Walter Sánchez)

#### 7.3.1 SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADA

Se parte de la situación financiera actual, la que se detalló en la tabla 30, para de allí proyectar como sería la situación para el año siguiente a la puesta en marcha del emprendimiento, tomando en cuenta factores esenciales como la inflación, intereses, pagos y depreciaciones, y de allí una proyección para los 5 años posteriores a la instalación del negocio.

**Tabla 33** Situación financiera proyectada

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo circulante					
Caja Bancos	\$ 4260,00	\$ 4387,8	\$ 4519,43	\$ 4655,01	\$ 4794,66
Suministros	\$ 1356,,00	\$ 1396,68	\$ 1438,58	\$ 1481,74	\$ 1526,19
Activos fijos					
Adecuación local	\$ 3378,56	\$ 2702,84	\$ 2027,13	\$ 1351,42	\$ 675,71
Muebles y enseres	\$ 4140,40	\$ 3726,36	\$ 3312,32	\$ 2898,28	\$ 2484,24
Máquinas y equipos	\$ 2.347,52	\$ 2112,77	\$ 1878,02	\$ 1643,27	\$ 1408,52
Equipos de cómputo	\$ 1568,00	\$ 1045,33,	\$ 522,67	\$ 1568,00	\$ 1045,33
Vehículos	\$ 48136,80	\$ 35509,44	\$ 28882,08	\$ 19254,72	\$ 9627,36
Activos intangibles					

Permisos	\$ 900,00	\$ 927,00	\$ 954,81	\$ 983,45	\$ 1012,95
Registros de marca	\$ 250,00	\$ 257,50	\$ 265,23	\$ 273,19	\$ 281,39
Elaboración proyecto	\$ 1200,00	\$ 960,00	\$ 720,00	\$ 480,00	\$ 240,00
Página Web	\$ 1150,00				
		Provisiones			
Sueldos	\$ 3239,75	\$ 3434,14	\$ 3640,19	\$ 3858,60	\$ 4090,12
Gasto servicios	\$ 4453,00	\$ 4586,59	\$ 4724,19	\$ 4865,92	\$ 5011,90
<b>Total activo</b>	<b>\$ 77548,20</b>	<b>\$ 61045,95</b>	<b>\$ 52884,65</b>	<b>\$ 43313,60</b>	<b>\$ 32198,37</b>
		Pasivo a largo plazo			
Obligación bancaria	\$ 36345,15	\$ 32000,00	\$ 24000,00	\$ 16000,00	\$ 8000,00
Pasivo circulante	\$ 3654,85	\$ 3615,63	\$ 3570,14	\$ 3517,29	\$ 3455,96
<b>Total pasivo</b>	<b>\$ 40000,00</b>	<b>\$ 35615,63</b>	<b>\$ 27570,14</b>	<b>\$ 19517,29</b>	<b>\$ 11455,96</b>
		Capital			
Total patrimonio	\$ 37548,20	\$ 25430,32	\$ 25314,51	\$ 23796,31	\$ 20742,41
<b>Total pasivo + Patrimonio</b>		<b>\$ 61045,95</b>	<b>\$ 52884,65</b>	<b>\$ 43313,60</b>	<b>\$ 32198,37</b>

(Elaborado por Walter Sánchez)

### 7.3.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Una estimación de los ingresos por ventas de los principales productos o servicios que ofrece la empresa, es necesario al igual que los gastos, se los hace de manera anual, para tener una idea más clara acerca de lo que se espera de las utilidades que tendrá el negocio.

La Consultoría Empresarial Sistémica (CES), inicia con dos tipos de servicios:

- El primero es servicio de consultoría para micro y pequeños empresarios.
- El segundo corresponde a talleres empresariales o Work shopp, que se realizará para empresarios, emprendedores, los que se llevarán a cabo dos veces por mes con temáticas del marketing mix, para los que se reserva un cupo promedio de 15 personas.

La proyección de ingresos por estos servicios se la realizará por los próximos cinco años que se contrastará con el plazo de la deuda para el financiamiento del proyecto.

**Tabla 34 Presupuesto de ingresos**

Año	Capacidad Consultor 1					Capacidad Consultor 2					Talleres			Total		
	Cap. diaria	Precio	IVA 12%	Días por año	Subtotal	Capac. diaria	Precio	IVA 12%	Días lab. año	Días lab. por año	Capac. Prom.	Precio por taller	IVA 12%	Talleres por año	Subtotal	Total
<b>Año 1</b>	3	\$50,00	\$ 6,00	220	\$ 36960,00	3	\$ 50,00	\$ 6,00	220	\$ 36960,00	20	\$ 50,00	\$6,00	12	\$ 13440,00	<b>\$ 87360,00</b>
<b>Año 2</b>	3	\$50,00	\$ 6,00	220	\$ 36960,00	3	\$ 50,00	\$ 6,00	220	\$ 36960,00	20	\$ 50,00	\$6,00	12	\$ 13440,00	<b>\$ 87360,00</b>
<b>Año 3</b>	3	\$55,00	\$ 6,60	220	\$ 48048,00	3	\$ 55,00	\$ 6,60	220	\$ 48048,00	20	\$ 55,00	\$6,60	12	\$ 13440,00	<b>\$ 110880,00</b>
<b>Año 4</b>	3	\$55,00	\$ 6,60	220	\$ 48048,00	3	\$ 55,00	\$ 6,60	220	\$ 48048,00	20	\$ 55,00	\$6,60	12	\$ 14784,00	<b>\$ 110880,00</b>
<b>Año 5</b>	3	\$55,00	\$ 6,60	220	\$ 48048,00	3	\$ 60,00	\$ 6,60	220	\$ 48048,00	20	\$ 60,00	\$7,20	12	\$ 14784,00	<b>\$ 110880,00</b>

(Elaborado por Walter Sánchez)

### 7.3.3 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS.

Según la web de (Euroinnova Business School (2022)), el estado financiero, es un documento que indica la situación financiera de una empresa; mientras que el estado financiero proyectado, también se denomina estados proforma y se refiere a las transacciones que se espera que ocurran y permite una correcta administración interna, es necesaria ya que da la posibilidad de visualizar de alguna manera la situación futura deseada y de alguna manera planificar estrategias para que estas se cumplan de la mejor manera.

**Tabla 35** Estado de resultados proyectado

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos	<b>\$ 87360,00</b>	<b>\$ 87360,00</b>	<b>\$ 110880,00</b>	<b>\$ 110880,00</b>	<b>\$ 110880,00</b>
(-) Gastos Op. Servicio	4453,00	4586,59	4724,19	4865,92	5011,90
= Utilidad bruta	<b>\$ 82907,00</b>	<b>\$ 82773,41</b>	<b>\$ 106155,81</b>	<b>\$ 106014,08</b>	<b>\$ 105868,10</b>
(-) Gastos administrativos	16068,00	16334,73	16605,89	16881,54	17161,78
(-) Gastos de venta	5868,00	5965,41	6064,43	6165,10	6267,44
(-) Gasto Mano de obra	21120,00	21470,59	21827,00	22189,33	22557,68
(-) Gastos financieros	3974,40	3958,61	3940,96	3921,34	3899,49
(-) Depreciaciones	2286,84	2324,80	2363,39	2402,63	2442,51
= Utilidad antes de uti. A trabajadores	<b>33589,76</b>	<b>32719,27</b>	<b>55354,14</b>	<b>54454,14</b>	<b>53539,20</b>
(-) Retención de utilidades de trabajadores 15%	5038,46	4907,89	8303,12	8168,12	6534,50
= Utilidad antes de imp. A la renta 22%	28551,30	27811,38	47051,01	46286,02	47004,70
(-) Imp. A la renta 22%	6281,28	6118,50	10351,22	10182,92	10341,03
= Utilidad neta	<b>22270,02</b>	<b>2169200</b>	<b>36699,79</b>	<b>36103,10</b>	<b>36663,66</b>
(-) 10% ayuda a personas con discapacidad	2227,00	2169,2	3669,98	3610,31	3666,36
= Utilidad neta	<b>20043,00</b>	<b>19523,68</b>	<b>33029,81</b>	<b>32492,79</b>	<b>32997,30</b>

(Elaborado por Walter Sánchez)

### 7.3.4 FLUJO DE CAJA

Citando a Kiziryan, M. (2015), El flujo de caja corresponde a la entrada neta de dinero vs los egresos o salidas de dinero de una empresa o proyecto en un determinado período de tiempo. Bajo este concepto, el flujo de caja permite determinar la potencialidad de un negocio en cifras, si el negocio va a ser rentable o a generar pérdidas y por consiguiente determinar su factibilidad.



**Tabla 36 Flujo de caja**

	<b>Detalle</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>A</b>	Ingresos (Ventas)	<b>\$ 77548,20</b>	<b>\$ 87360,00</b>	<b>\$ 87360,00</b>	<b>\$ 110880,00</b>	<b>\$ 110880,00</b>	<b>\$ 110880,00</b>
	Recursos propios	37548,00					
	Recursos ajenos	40000,00					
	<b>Ingresos por ventas</b>		<b>\$ 87360,00</b>	<b>\$ 87360,00</b>	<b>\$ 110880,00</b>	<b>\$ 110880,00</b>	<b>\$ 110880,00</b>
<b>B</b>	Egresos operacionales por servicio		4453,00	4586,59	4724,19	4865,92	5011,90
	Gastos operacionales por servicio		21120,00	21470,59	21827,00	22189,33	22557,68
	Gastos administrativos		16068,00	16334,73	16605,89	16881,54	17161,78
	Gastos de ventas		5868,00	5965,41	6064,43	6165,10	6267,44
<b>C=A-B</b>	<b>Flujo operacional</b>	<b>\$ 77548,20</b>	<b>33589,76</b>	<b>32719,27</b>	<b>55354,14</b>	<b>54454,14</b>	<b>53539,20</b>
	Pago de crédito mediano plazo		3974,46	3958,61	3940,96	3921,34	3899,49
<b>F</b>	Flujo no operacional		2286,84	2324,80	2363,39	2402,63	2442,51
<b>G=C-F</b>	<b>Flujo de caja</b>	<b>\$ 77548,20</b>	<b>\$ 77548,20</b>	<b>\$ 77548,20</b>	<b>\$ 77548,20</b>	<b>\$ 77548,20</b>	<b>\$ 77548,20</b>
<b>H</b>	Utilidades de trabajadores		7054,47	6923,89	8303,12	8168,12	9413,28
<b>I</b>	Renta		8794,57	8631,78	10351,22	10182,92	11735,22
<b>J</b>	Aporte personas con discapacidad		8794,57	8631,78	10351,22	10182,92	11735,22
<b>K=G-H-I-J</b>	<b>Flujo neto de caja</b>	<b>\$ 77548,20</b>	<b>20043,00</b>	<b>19523,68</b>	<b>33029,81</b>	<b>32492,79</b>	<b>32997,30</b>

Elaborado por Walter Sánchez)

## 7.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

Punto de equilibrio, es el punto en donde se igualan o como su nombre lo indica, se equilibran los ingresos totales con los costos asociados a la venta de un producto o servicio ( $IT=CT$ ). Sean  $IT$  los ingresos totales;  $CT$  costos totales,  $P$  precios,  $Q$  cantidad de unidades producidas y vendidas,  $CF$  costos fijos,  $CV$  costos variables.

Si las ventas son en mayor cantidad de las que arroja el *punto de equilibrio* tendremos entonces la empresa percibirá beneficios, mientras que si las ventas son menores la empresa percibirá pérdidas.

### Costos fijos y variables

**Tabla 37** Costos fijos y variables

Detalle	Costo Variable	Costo fijo
<b>Arriendo del local</b>		3456,00
<b>Servicios básicos</b>		864,00
<b>Plataforma virtual</b>		168,00
<b>Costo de administración</b>		16068,00
<b>Costo de ventas</b>		5868,00
<b>Costo del servicio</b>		21120,00
<b>Suministros</b>	1356,00	
<b>Total</b>	<b>1356,00</b>	<b>47544,00</b>

(Elaborado por Walter Sánchez)

### Punto de equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio se puede usar la siguiente fórmula:

$$(P*U) - (Cvu*U) - CF = 0; \text{ en donde: } (104160) - 1356 - 47544 = \mathbf{55260}$$

**Tabla 38** Punto de equilibrio clientes Consultoría

Datos	Costo
Precio por consultoría	\$ 56,00
Capacidad (unidades)	1860
Ingreso total	\$ 104160
Costo fijo total (CFT)	\$ 47544,00
Costo variable Total (CVT)	\$ 1356,00
Costo variable unitario	\$ 1,30
Punto de equilibrio en unidades (servicio)	987
Punto de equilibrio monetario (anual)	55260

(Elaborado por Walter Sánchez)

Como se puede observar en el cuadro, cuando 987 personas acceden al servicio de Consultoría empresarial y talleres, se habrá generado un ingreso de 55260 dólares, la

empresa de Consultoría Empresarial Sistémica se halla en el punto en el que sus ganancias son igual a sus gastos, a partir de esta cantidad empieza las ganancias.

## 7.5 TASA DE DESCUENTO Y CRITERIOS ALTERNATIVOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS.

### TMAR

La Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento, es una herramienta que es conveniente aplicar para determinar el porcentaje que podría el inversor estar percibiendo por su inversión como lo señala en su artículo (Bustamante, X. 2021); para junio de 2023 los datos emitidos por la página oficial del Banco Central del Ecuador muestran los siguientes índices: la inflación en los últimos 5 años.

**Tabla 39** Inflación anual últimos cinco años

Proyección de la tasa de inflación anual					
2019	2020	2021	2022	2023	$\Sigma$ Inflación/5
0,27	-0,22	0,13	3,47	3,50	= 1,43

Con base en las cifras citadas, se obtiene una inflación promedio de los últimos cinco años igual a 1,43%; además se puede señalar que el riesgo país para finales de junio de 2023, se ubicó en 18,75%.

**Tabla 40** TMAR 1

TMAR 1	i + f
Riesgo país i	18,75
Inflación f	1,43
<b>Total</b>	<b>20,18</b>

(Elaborado por Walter Sánchez)

La tasa mínima aceptable de rentabilidad sería el 20,18% de rendimiento es mayor al 18% de interés que es el costo de crédito.

**Tabla 41** TMAR 1 del proyecto con financiamiento

Origen	%	TMAR	Ponderación
Capital propio	0,3506	0,2018	0,07075108
Capital prestado	0,6494	0,18	0,116892
TMAR global mixto			0,18764308
TMAR porcentaje			18,76%

(Elaborado por Walter Sánchez)

## 7.6 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El Valor Actual Neto es un método que nos sirve para realizar una comparación entre los beneficios del proyecto con los costos de oportunidad, es un paso muy importante a realizar para determinar la factibilidad de una inversión para un proyecto para lo cual se suman todos los flujos de caja esperados de un proyecto; así si la suma de los flujos de caja es mayor que el desembolso inicial, se creará valor; la fórmula para calcular el VAN:

$$VAN = -I_0 + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5}$$

En donde:

$I_0$  = Inversión inicial

$i$  = 0,1876 (TMAR porcentaje)

FNE = Flujo neto de caja

**Tabla 42** Cálculo del VAN

Datos	Flujo neto de caja					
Período	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FNE	\$ 77548,20	20043,00	19523,68	33029,81	32492,79	32997,30
$I=0,1876$		(1+i)	(1+i) <sup>2</sup>	(1+i) <sup>3</sup>	(1+i) <sup>4</sup>	(1+i) <sup>5</sup>
		1,1876	1,4104	1,6750	1,9892	2,3624
$FNE_n/(1+i)^n$		16876,89	13482,65	19719,29	17701,47	13958,25
VAN	\$ 77548,20	+16876,89	+13482,65	+19719,29	+17701,47	+13958,25
VAN=						<b>81738,55</b>

(Elaborado por Walter Sánchez)

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que el VAN del proyecto genera ganancias por 81738,55, que está sobre el monto de lo que se invirtió, por lo que se puede considerar aceptable.

### 7.6.1 INDICADORES FINANCIEROS.

Los indicadores financieros son elementos clave para evaluar la salud financiera de una empresa además de permitir detectar con tiempo los posibles problemas de financiamiento (Aguirre, M. 2021). Se han considerado el cálculo de algunos de ellos que se han considerado de mayor interés para este proyecto.

## 7.6.2 INDICADOR DE LIQUIDEZ

Se entiende por liquidez a la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas, es decir conseguir efectivo en el menor tiempo, lo cual es posible a partir de sus activos, con el fin de responder a sus obligaciones a corto plazo. Aguirre, M. (2021); para esto existen tres indicadores como son: el fondo de maniobra, razón corriente y la prueba ácida.

### 7.6.2.1 Fondo de maniobra

Sirve para calcular el capital de trabajo, se lo denomina también como fondo de rotación; se calcula restando el pasivo corriente del activo corriente:

$$FM = Ac - Pc$$

Ac= activo corriente

Pc= pasivo corriente

**Tabla 43 Fondo de rotación**

Año	Activo circulante	Pasivo circulante	Fondo de maniobra
<b>Año 1</b>	20043,00	11654,85	8388,15
<b>Año 2</b>	19523,68	11615,63	7908,05
<b>Año 3</b>	33029,81	11570,14	11537,02
<b>Año 4</b>	32492,79	11517,29	20975,50
<b>Año 5</b>	32997,30	11455,96	21541,34

*Nota: El fondo de rotación es  $> 0$ , por lo que se puede observar un equilibrio financiero*

(Elaborado por Walter Sánchez)

### 7.6.2.2 Razón corriente

La razón corriente también llamada liquidez inmediata, indica la capacidad o incapacidad para cumplir obligaciones a corto plazo su fórmula:  $RC = Ac/Pc$

**Tabla 44 Liquidez inmediata**

Año	Activo Circulante	Pasivo Circulante	Liquidez
Año 1	20043,00	11654,85	1,71971325
Año 2	19523,68	11615,63	1,68076704
Año 3	33029,81	11570,14	2,85474592
Año 4	32492,79	11517,29	2,82121835
Año 5	32997,30	11455,96	2,88036096

*Nota: el indicador es  $> 2$  existe capacidad para cubrir necesidades a corto plazo*

(Elaborado por Walter Sánchez)

### 7.6.2.3 Indicador de prueba ácida

Este indicador posee mayor precisión que el anterior, ya que, en el cálculo, descarta los activos que no representan una liquidez inmediata, la fórmula para calcular este indicador:

$$PA = \frac{Ac - I}{Pc}$$

PA= Prueba ácida

Ac= Activo corriente

I= Inventario (suministros)

Pc= Pasivo corriente

**Tabla 45 Prueba ácida**

Año	Activo Circulante	Inventario	Pasivo Circulante	Prueba ácida
Año 1	20043,00	1356,00	11654,85	1,60336683
Año 2	19523,68	1396,68	11615,63	1,56056968
Año 3	33029,81	1438,58	11570,14	2,73041034
Año 4	32492,79	1481,74	11517,29	2,69256483
Año 5	32997,30	1526,19	11455,96	2,74713860

*Nota: El índice de prueba ácida indica que la empresa tiene la capacidad de cumplir con obligaciones a largo plazo*

(Elaborado por Walter Sánchez)

### 7.6.3 INDICADORES DE SOLVENCIA

Los indicadores de solvencia o endeudamiento indican el grado de endeudamiento que puede asumir la empresa y los riesgos que pueden tomar los acreedores, en base al capital o patrimonio propio de la empresa. Aguirre, M. (2021), en este proyecto se ha tomado en cuenta el índice de endeudamiento total y el índice de apalancamiento

#### 7.6.3.1 Indicador de endeudamiento total activo

Para el cálculo del endeudamiento total activo, es necesario, partir del pasivo total de la empresa y dividirlo para el activo total, allí se puede notar el nivel de endeudamiento:

$$ET = \frac{PT}{AT}$$

ET= Endeudamiento total

PT= Pasivo total

AC= Activo total

**Tabla 46 Endeudamiento total activo**

<b>Año</b>	<b>Activo total</b>	<b>Pasivo total</b>	<b>Endeudamiento de activo</b>
Año 1	\$ 77548,20	\$ 40000,00	0,5158082328
Año 2	\$ 61045,95	\$ 35615,63	0,5834233065
Año 3	\$ 52884,65	\$ 25570,14	0,4835077853
Año 4	\$ 43313,60	\$ 19517,29	0,4506041982
Año 5	\$ 32198,37	\$ 11455,96	0,3557931659

*Nota: El nivel de endeudamiento se muestra por debajo del 100%*

(Elaborado por Walter Sánchez)

### **7.6.3.2 Indicador de endeudamiento patrimonial**

El índice de endeudamiento patrimonial es una medida importante que refleja el peso que tiene la deuda sobre el patrimonio de los accionistas de la empresa, indica cómo está balanceada la estructura del capital, se calcula de la siguiente manera:

$$EP = PT/Pat$$

*EP= Endeudamiento patrimonial*

*PT= Pasivos totales*

*Pat= Patrimonio*

**Tabla 47 Endeudamiento patrimonial**

<b>Año</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>Pasivo total</b>	<b>Endeudamiento patrimonial</b>
Año 1	\$ 37548,20	\$ 40000,00	1.0652974044
Año 2	\$ 25430,32	\$ 35615,63	1,4005183576
Año 3	\$ 27314,51	\$ 25570,14	0,936137606
Año 4	\$ 23,796,31	\$ 19517,29	0,6941113979
Año 5	\$ 20742,41	\$ 11455,96	0,5522964786

*Nota: El primero y segundo año el patrimonio es menor que los pasivos, a partir del tercer año, el patrimonio puede respaldar las obligaciones.*

(Elaborado por Walter Sánchez)

### **7.6.3.3 INDICADORES DE RENTABILIDAD**

#### **Margen de utilidad.**

El margen de utilidad es necesario para tener una idea de cuánto se va a recuperar por unidad monetaria invertida.

Se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

**Tabla 48 Margen de utilidad**

<b>Año</b>	<b>Utilidad neta</b>	<b>Ventas</b>	<b>Margen de ut.</b>
Año 1	20043,00	87360,00	0,23
Año 2	19523,68	87360,00	0,22
Año 3	33029,81	110880,00	0,30
Año 4	32492,79	110880,00	0,30
Año 5	32997,30	110880,00	0,30

(Elaborado por Walter Sánchez)

En la tabla 52, se muestra que cantidad se pretende recuperar por cada dólar invertido en el proyecto; como se puede observar, la utilidad es de 28 centavos en promedio aproximadamente.

### **7.7 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN**

$$PRI = \frac{IO}{\frac{\sum FNE}{N (AÑOS)}} = 2,8$$

*Io* = inversión inicial

$\sum FNE$  = Sumatoria de los periodos del flujo neto de caja

*N* = Número de años

$$PRI = 77548,20 / (27617,32)$$

$$PRI = 2,8 \text{ años}$$

Según lo que se puede observar y de acuerdo al resultado obtenido la inversión del proyecto se puede recuperar en 2 años con 9 meses y 18 días.

### **7.8 TASA INTERNA DE RENTABILIDAD**

Es una manera en la que las empresas, pueden calcular el rendimiento global de una inversión y sirve para ayudarnos a decidir si una inversión tiene o no un sentido de rentabilidad, entre otras cosas, como comparar diferentes inversiones o proyectos, además de períodos de tiempos e interés. Hay algunas formas de calcularlo, se realizó el cálculo en Excel con los siguientes datos:



**Tabla 49** Tasa interna de retorno

Flujos de caja Años	Flujos de caja \$
<b>valor inicial año (0)</b>	-77548,2
<b>Año 1</b>	20043
<b>Año 2</b>	19523,68
<b>Año 3</b>	33029,81
<b>Año 4</b>	32492,79
<b>Año 5</b>	32997,3
<b>TIR</b>	<b>20,40%</b>

(Elaborado por Walter Sánchez)

Como se puede observar la conclusión a la que se puede llegar en cuanto a el anterior cálculo, es positiva y susceptible de invertir, ya que ofrece una Tasa de rendimiento del 20,4%, por lo que es factible la inversión.

## CAPÍTULO VIII

### 8.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

#### 8.1.1 CONCLUSIONES.

- En el Ecuador existían hasta 2019, un total de 882766 empresas, de las cuales el 90,9% un total de 802353 son microempresas, el 7% corresponden a las pequeñas empresas con un total de 61759; es decir aproximadamente un 98% son micro y medianas empresas.
- El término marketing mix, plantea que existen cuatro componentes que están bajo control de las empresas, y estos son: el producto, el precio, la plaza o distribución y la promoción. Así el concepto de las 4Ps se podría definir como un conjunto de herramientas tácticas del marketing que permite a la empresa crear valor añadido para su público objetivo.
- La pandemia de COVID 19 que azotó a toda la población desde 2019, según informe del SRI de enero de 2021, señala como factor preponderante para que un total de 3494 empresas cerraran en el país durante este período.
- El marketing mix es un conjunto de herramientas, que combina la dirección del marketing para la consecución de los objetivos previstos por la organización y se materializan en cuatro instrumentos como son: producto, precio, distribución y comunicación
- La Consultoría sistémica, considera a las organizaciones como sistemas vivos, que cumplen con las dinámicas de los sistemas vivos como tal y que cumplen con principios sistémicos como, la pertenencia, el orden y el equilibrio entre dar y tomar y mediante esta se puede acceder a la experiencia real de las empresas que de otra forma serían inalcanzables.
- La investigación se realizó con enfoque cuantitativo y de corte transversal, basado en tres procesos como son la observación científica, estudio bibliográfico y la aplicación de encuestas, la cual consta de 11 preguntas de elección múltiple, en las cuales se abordan algunos aspectos del servicio que se va a ofertar, por medio de una sola aplicación, la que permitieron recoger información acerca del tipo de servicio que se va a ofrecer, las demás variables, sobre las ventas y el servicio al cliente, la fijación de precios, las que se utilizarán para determinar las estrategias a utilizarse en el centro de Consultoría Empresarial Sistémica.

- Los objetivos establecidos en el estudio, permitieron el desarrolló un estudio de mercado para obtener la demanda del servicio de Consultoría Empresarial Sistémica; además de un estudio técnico organizativo - legal del proyecto y por último un estudio financiero, que finalmente determinaron la factibilidad de la ejecución del proyecto.
- El estudio de mercado, determinó que existe demanda del servicio de Consultoría Empresarial Sistémica orientada hacia las microempresas y pequeñas empresas, enfocadas a desarrollar la mezcla de marketing y se propuso a los potenciales clientes un nuevo modelo Sistémico, como elemento innovador al servicio tradicional de Consultoría Empresarial, el cual causó expectativa en el momento de realizar las encuestas.
- Resultados arrojados por el estudio de mercado fueron en un 76% si les gustaría el servicio, la fijación del precio más adecuado para el servicio, al cual, el 97% estaría de acuerdo en pagar entre 20 y 50 dólares, por lo que se fijó un valor inicial de 50 dólares, además en un total del 83% los entrevistados prefirieron recibir la atención presencial tanto en el local de Consultoría Empresarial Sistémica como en sus propios locales y en cuanto a la publicidad del servicio en un 94,5% preferirían recibirla por redes sociales o a un número de WhattsApp de su empresa.
- En el estudio técnico se estableció que el Centro de Consultoría Empresarial Sistémica se ubicará en la ciudad de Ambato, entre las calles Río Payamino y Río Anzu y contará con una oficina para consultoría y un salón para grupos y equipos de trabajo con capacidad hasta de 20 personas, además se consideró la adquisición de dos vehículos para el traslado del personal de consultoría hacia los sitios de las empresas y también se determinó la necesidad de contar con una plataforma virtual para las reuniones a distancia y con capacidad para un mayor número de personas.
- El estudio organizativo se determinó que el gobierno apoya el emprendimiento de acuerdo a la Ley, O., De Emprendimiento, E., & Nacional, L. A. (2020); se realizó un análisis FODA en el que se realizó un análisis de las fortalezas y debilidades de la Consultoría Empresarial Sistémica, para en base a estas, determinar las oportunidades que se le presentan y tomar las debidas medidas y estrategias más adecuadas, tanto para aprovechar esas oportunidades y minimizar las amenazas que se puedan presentar.

- En el estudio organizacional también se determinó la estructura y funciones de las personas que van a laborar en la CES, para lo que se requerirá de un gerente, un vendedor, una recepcionista y dos consultores, como equipo mínimo para iniciar este proyecto, el cual está debidamente estructurado y con sus funciones determinadas en el cuadro de funciones.
- El estudio financiero del proyecto determinó que la inversión inicial para este, sería de 77548,20 dólares, para lo cual se tiene un capital propio de 37548,20 dólares y se requerirá un financiamiento de 40000 dólares para lo que se ha escogido a la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS.
- Los indicadores del proyecto, indican que el punto de equilibrio se halla cuando se haya generado un flujo de 55260 dólares, al costo de 56,00 dólares de consultoría se requerirá de 987 servicios de consultoría al año, para que no existan ni ganancias ni pérdidas, a partir de los cuales se puede obtener una ganancia.
- La TMAR se calculó con una inflación promedio de los últimos cinco años igual a 1,43% y una tasa de riesgo país con fecha de corte al 30 de junio, de 18,76% y con los cuales se obtuvo que la TMAR sería del 20,18%.
- El VAN se calculó con el total de las inversiones que sería de 77548,20 dólares y la TMAR del 18,76%, con el cual el Valor Actual Neto, se halla en 81738,55 dólares.
- Los márgenes de utilidad indican un 23% el primer año, el 22% en el segundo, un 30% en el tercero, cuarto y quinto año; que se considera una utilidad aceptable.
- De acuerdo al ingreso por utilidades netas, se espera la recuperación total de la inversión en un período de 2,8 años.
- Se calculó la Tasa Interna de rentabilidad, en base al total de gastos y el ingreso proyectado para los próximos cinco años, en el cual se obtuvo un 20,4%; porcentaje que permite determinar la factibilidad del proyecto.
- Finalmente se concluye que la Consultoría Empresarial Sistémica debido a su novedad, innovación y buenos resultados aplicados a los problemas empresariales, se convierte en una alternativa viable y sustentable en el tiempo, debido a que existen un gran número de productos que se pueden desarrollar en el ámbito empresarial, debido a que permite que las empresas puedan conectar con sus tres pilares fundamentales como son el Know How, el clima laboral y los resultados y a partir de ese contacto, es posible seguir ampliando la cartera de servicios.

### **2.2.7 RECOMENDACIONES**

- Aprovechar las ventajas que ha dado el actual gobierno para fomentar el micro emprendimiento en el país, con créditos a un interés bajo, impuestos reducidos y leyes de protección al emprendimiento.
- Utilizar el servicio de Consultoría Sistémica, para evaluar capacidad, desempeño y enfoque en el proyecto y en los clientes al personal que laborará en la Consultoría Empresarial Sistémica.
- Mantener una política de capacitación permanente con el personal para mantenerlo enfocado y motivado.
- Crear más adelante un departamento de desarrollo de nuevos servicios, con base a las necesidades del sector, con el fin de ir incrementando la cartera de servicios que puedan ofrecerse a los clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, M. F. (3 de marzo de 2012). *17 indicadores financieros: fórmulas, ejemplos e interpretación*. Appvizer.

<https://www.appvizer.es/revista/contabilidad-finanzas/contabilidad/indicadores-financieros>

Alonso, M. (19 de diciembre 2022). *Entornos VUCA: gestión de proyectos en un mundo cambiante* asana.com/es/resources/vuca. Asana. <https://>

Arias, A. S. (20 de noviembre 2014). *Estado de resultados*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/cuenta-de-resultados.html>

*Aumenta en 23% la creación de empresas en el país*. (12 de septiembre 2022). Primicias. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/creacion-empresas-crecimiento-ecuador/>

Avalos, F. (2018). *Estudio De Localización De Un Proyecto*. [https://www.academia.edu/36544431/Estudio\\_De\\_Localizacion\\_De\\_Un\\_Proyecto](https://www.academia.edu/36544431/Estudio_De_Localizacion_De_Un_Proyecto)

*Banco Central del Ecuador - Información Económica*. (n.d.). Fin.ec. Retrieved June 14, 2023, from <https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica>

Bustamante, X. (2021). *Criterios De Evaluación Financiera Para Determinar La Factibilidad De Proyectos De Inversión En Un Negocio De Emprendimiento*, from [http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/16627/1/E-11558\\_Bustamante%20suarez%20xavier%20andres.pdf](http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/16627/1/E-11558_Bustamante%20suarez%20xavier%20andres.pdf)

De, P., & Can, L. (n.d.). *Clasificación De Las Pymes, Pequeña Y Mediana Empresa*. Ccq.Ec. Retrieved April 12, 2023, from [http://www.cq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta\\_Societaria\\_Junio\\_2017.pdf](http://www.cq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf)

de Tungurahua, O. E. y. S. (n.d.). *Empresas y establecimientos en Tungurahua*. Edu.Ec. Retrieved May 3, 2023, from <https://obest.uta.edu.ec/wp-content/uploads/2021/08/Empresas-y-establecimientos-en-Tungurahua-1.pdf>

*De Una Marca, ¿cómo Influyen El Color Del Logotipo En La Personalidad*. (n.d.). *Marketing del color*: Uchile.Cl. Retrieved May 22, 2023, from <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140132/Marketing--del-color-como-influye-el-color-del-logotipo-en-la-personalidad-de-una-marca.pdf?sequence=1>

Díaz, S. (2016). *Gunthard Weber -Constelaciones Organizacionales*.  
[https://www.academia.edu/27082407/Gunthard\\_Weber\\_Constelaciones\\_Organizacionales?email\\_work\\_card=view-paper](https://www.academia.edu/27082407/Gunthard_Weber_Constelaciones_Organizacionales?email_work_card=view-paper)

*Ecuador aumentará financiamiento a las mipymes con crédito de US\$300 millones del BID*. (n.d.). Iadb.org. Retrieved April 13, 2023, from  
<https://www.iadb.org/es/noticias/ecuador-aumentara-financiamiento-las-mipymes-con-credito-de-us300-millones-del-bid>

el Caribe, C. E. P. A. L. y. (15 de febrero 2017). *Acerca de Microempresas y Pymes*.  
 Cepal.org. <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>

*El Gobierno Nacional crea el nuevo crédito Reactívale Ecuador para proteger las plazas de trabajo en el país – Ministerio de Economía y Finanzas*. (20 de mayo 2020). Gob.ec.  
 from <https://www.finanzas.gob.ec/el-gobierno-nacional-crea-el-nuevo-credito-reactivate-ecuador-para-proteger-las-plazas-de-trabajo-en-el-pais/>

*Las constelaciones organizacionales: Una tecnología social del futuro*, Echegaray, G. (2009).  
[https://factorhumana.org/attachments\\_secure/article/934/c\\_275\\_Constelaciones\\_2.pdf](https://factorhumana.org/attachments_secure/article/934/c_275_Constelaciones_2.pdf)

*¿Qué son los estados financieros proyectados?* (2022, March 15). Euroinnova Business School. <https://www.euroinnova.ec/blog/que-son-los-estados-financieros-proyectados>

Fernando, C., Moreno, P., Del, A., & Liz, P. (n.d.). *Gestión y Sociedad Gestión y Sociedad*. Edu.Co. Retrieved May 24, 2023, from  
<https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=gs>

Salazar, F. (2015.). *Estudio sobre los factores internos y externos que inciden en el éxito o fracaso de los emprendimientos en la ciudad de Cuenca*, from  
<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/4556/1/11043.pdf>

García, A., Ruiz, C., Joan, M., & Monzó, E. (2014). *www.mcgraw-hill.es Marketing en la actividad comercial*. Mheducation.Es., from  
<https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/844819358X.pdf>

Kaat, S., De Kroon, A. (2016). *Consultoría Sistémica: La organización como un sistema vivo*. SystemicBooks.com.  
 file:///C:/Users/HP/Downloads/CONSULTORIA\_SISTEMICA-1.pdf

- Kiziryan, M. (2015, April 28). *Flujo de caja*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-caja.html>
- La importancia de las PYMES en el Ecuador*. Carlos Yance Carvajal. (n.d.). Eumed.net. Retrieved April 14, 2023, from <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>
- Ley, O., De Emprendimiento, E., & Nacional, L. A. (21 de febrero 2020). *Última Reforma*. Gob.Ec., from [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento\\_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf)
- Lovelock, C., Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios: personal, tecnología y estrategia* (6ª ed.) Pearson Educación, México. from <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/1902-marketing-de-servicios-christopher-lovelock.pdf>
- Mipymes y Organizaciones de Economía Popular y Solidaria son una pieza clave para la economía del país – Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN*. (n.d.). Gob.ec. Retrieved April 12, 2023, from <https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/>
- Morales, F. C. (16 de junio 2020). *Diferencia entre valor y precio*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/diferencia-entre-valor-y-precio.html>
- Otorgamiento de permiso de funcionamiento para locales y establecimientos que no se encuentran categorizados como turísticos*. (n.d.). Gob.ec. Retrieved May 20, 2023, from <https://www.gob.ec/cgreg/tramites/otorgamiento-permiso-funcionamiento-locales-establecimientos-no-se-encuentran-categorizados-turisticos>
- Palomeque, P. (21 de enero 2008.). *Administración del capital de trabajo*. Redalyc.org. Retrieved June 1, 2023, from <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942157009.pdf?fbclid=IwAR1EN3PfYj>
- Pérez, A. (23 de abril 2021). *Estudio financiero: en qué consiste y cómo llevarlo a cabo*. OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/estudio-financiero-en-que-consiste-y-como-llevarlo-cabo>
- Príncipe, J. (2016). *Constelaciones Organizacionales: Historias de la consultoría sistémica* (1ª ed.). Ediciones Urano S. A., Argentina.



¿Qué es el flujo de caja y cómo calcularlo? (n.d.). ESERP Business School. Retrieved June 15, 2023, from <https://es.eserp.com/articulos/que-es-el-flujo-de-caja/>

¿Qué es una MiPyME? (16 de agosto 2019). Argentina.gob.ar.  
<https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrars-una-pyme/que-es-una-pyme>

Quiroa, M. (7 de febrero 2020). *Segmento de mercado*. Economipedia.  
<https://economipedia.com/definiciones/segmento-de-mercado.html>

*Salario de Vendedor júnior en Ecuador 2023*. (n.d.). Computrabajo.com. Retrieved May 31, 2023, from <https://ec.computrabajo.com/salarios/vendedor-junior>

*SRI: 3.494 empresas cerraron en el país durante la pandemia*. (26 de julio 2021). Primicias. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/sri-construccion-sectores-cierres-sociedades/>

Trinder, R. (28 de junio 2020). *En el día de las PyMEs, es momento de tener una visión global*. Grupo Milenio. <https://www.milenio.com/opinion/richard-trinder/columna-richard-trinder/en-el-dia-de-las-pymes-es-momento-de-tener-una-vision-global>

*Veja 4 medidas sugeridas ao governo Lula em prol do pequeno negócio no Brasil*. (12 de enero 2023.). from <https://agenciasebrae.com.br/brasil-empreendedor/veja-4-medidas-sugeridas-ao-governo-lula-em-prol-do-pequeno-negocio-no-brasil/>

Pérez, J., Rodríguez, Toranzo, L.Ortiz A., Gutiérrez D. (17 de enero 2019). *El proceso de consultoría desde una perspectiva gerencial*. Amelica.org.  
<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/442/4422484012/4422484012.pdf>

Baque, M., Cedeo, B., Chele, J. Gaona, V. *Vista de Fracaso de las pymes: Factores desencadenantes, Ecuador 2020*. (25 de octubre 2020). Fipcaec.com.  
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/293/517>

Alvarez, M. (2009). Cepal.org., from  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/Manual\\_Micro\\_Pequenha\\_Mediana\\_Empresa\\_es.pdf?sequence=1](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/Manual_Micro_Pequenha_Mediana_Empresa_es.pdf?sequence=1)

(N.d.-c). Mheducation.Es. Retrieved May 5, 2023, from  
<https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>