



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**  
Modalidad Semipresencial

**TEMA:**

PLAN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR CONSULTORÍA  
COMERCIAL EMPRESARIAL DE LA EMPRESA IMPULZA  
ECUADOR EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA EL AÑO  
2020

**AUTORES:**

Aguirre Vivar, Edgar Joshua; Galecio Mosquera, Zoraida Leonor

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de  
Ingeniero en Administración de Ventas**

**TUTORA:**

Lcda. Garcés Silva, Magaly Noemí. MSc

**Guayaquil, Ecuador**  
**27 de febrero del 2020**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**  
**Modalidad Semipresencial**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Aguirre Vivar, Edgar Joshua y Galecio Mosquera, Zoraida Leonor**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

**TUTORES**

f. \_\_\_\_\_  
**Garcés Silva, Magaly Noemí, Msc**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Eco. Coello Cazar , David, Mgs**

**Guayaquil, a los 27 días del mes febrero del año 2020**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**  
Modalidad Semipresencial

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**


Nosotros, **Aguirre Vivar, Edgar Joshua; Galecio Mosquera,  
Zoraida Leonor**

### **DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación, **PLAN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR CONSULTORÍA COMERCIAL EMPRESARIAL DE LA EMPRESA IMPULZA ECUADOR EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA EL AÑO 2020**, previo a la obtención del Título de **Ingeniera/o en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría. En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 27 días del mes febrero del año 2020**

### **LOS AUTORES**

f.   
Aguirre Vivar, Edgar Joshua

f.   
Galecio M., Zoraida Leonor



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**  
**Modalidad Semipresencial**

## **AUTORIZACIÓN**

Nosotros; **Aguirre Vivar, Edgar Joshua; Galecio Mosquera,**  
**Zoraida Leonor**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de negocio para desarrollar Consultoría Comercial empresarial de la empresa Impulza Ecuador en la ciudad de Guayaquil para el año 2020**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 27 días del mes febrero del año 2020**

### **AUTORES:**

f.

**Aguirre Vivar, Edgar Joshua**

f.

**Galecio M., Zoraida Leonor**

# ESPACIO PARA REPORTE URKUND

Documentos TESIS FINAL CAP. 1.1.3.1.7.5. AGRIPECHE CON REG. 20.7.2018.0001.1.18.18.005.11.6.11.18.005.0018.170.0177.0001

Presentado 2024-02-11 09:33 (46:00)

Recibido magpy.garcia.uscg@magpy.urkund.com

Mensaje SUPULSA\_MAGPY@MAGPY.URKUND.COM

2/1 de estas 37 páginas, se componen de texto presentas en 8 fuentes.

URKUND

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACION DE VENTAS Modalidad Semipresencial TESIS PLAN DE DESARROLLAR CONSULTORIA COMERCIAL, EMPRESARIAL, DE LA EMPRESA SUPULSA ECUADOR EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA EL AÑO 2020 AUTORES Aguirre Vivar, Edgar Justina; Garcia Mosquera, Zoraida Leonor

Trabajo de graduación previo a la obtención del grado de Ingeniero en Administración de Ventas TUTOR, Gerald Silva, Magpy Nazari Guzman, Escobar (

día) de ( mes) de ( año)

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACION DE VENTAS Modalidad Semipresencial CERTIFICACION Certificaciones que el presente trabajo de graduación, fue realizado en su totalidad por y Aguirre Vivar, Edgar Justina, Garcia Mosquera, Zoraida Leonor,

como reconocimiento para la creación del Trabajo de Ingeniería en Administración de Ventas TUBORES, Gerald Silva, Magpy Nazari DIRECTORA DE LA CARRERA (

día) del mes de (mes) del año) Ego, David Castillo Caza, Hugo Guayanaqui, a los

año)

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACION DE VENTAS Modalidad Semipresencial DECLARACION DE

Magpy Nazari

## **AGRADECIMIENTO**

Primero, agradezco Dios por permitirme alcanzar este logro profesional lo cual por medio del presente le doy toda la honra y honor.

Segundo, agradecer a todos los docentes que fueron parte de este proceso de aprendizaje y formación que con paciencia, entrega y pasión de lo que hacen supieron llevar con excelencia y liderazgo cada una de las etapas que conllevó el desarrollo de la carrera de esta prestigiosa Universidad. Especial agradecimiento a los docentes; Ing. Eric Basantes Cuesta, MBA; al Ing. Maximiliano Pérez, Phd.; y al Ec. Juan López Vera.

Tercero, Lcda. Magaly Garcés Silva, Msc; por su guía, sus consejos y recomendaciones para llevar al cabo la culminación de este plan de negocios y además por su dedicación y esfuerzo a su labor de Docente.

Aguirre Vivar, Edgar Joshua

## **AGRADECIMIENTO**

### **Proverbios 3,6**

**“Reconócelo en todos tus caminos, Y Él enderezará tus veredas”.  
RVR1960.**

Agradezco a Dios por haberme permitido culminar esta etapa de mi vida, en especial a mis padres Gina y José Vicente, que fueron apoyo fundamental a lo largo de estos años de estudios, a mis hijos Robert Adrián, Gregory Josué y Mathías Andrés por saber comprender que cada fin de semana quitado a ellos tenía un objetivo importante, comprender el valor del dar ejemplo de dedicación y estudio para que ellos jamás en su vida digan “ No puedo”, y aprendan a decir “Fue difícil, pero lo logré”, y a mi compañero de vida por ser mi apoyo incondicional durante los fines de semana y las noches en vela para cumplir con mis tareas que me alentó a continuar.

Gracias a ese amigo incondicional Ing. Walter Alarcón por haberme inculcado que el estudio y la preparación profesional en este maravilloso mundo de las ventas, me abrirían las puertas hacia un crecimiento laboral exitoso.

Gracias a mis queridos docentes, en especial a la Lcda. Magaly Garcés tutora de este Plan de negocio, Ing. Eric Basantes MBA, Ing. Maximiliano Pérez PhD., Ec. Juan López MSc, a quienes les tengo tanto cariño, admiración y respeto, que me escucharon cada vez que tenía dudas y dieron su apoyo incondicional.

¡Gracias a la Carrera de Comercio por existir!

Galecio Mosquera, Zoraida Leonor

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi esposa Rita Toledo Quiroz, a mi primogénito Joshua David Aguirre Toledo por su apoyo, comprensión en todo momento del proceso de la carrera, por motivarme e inspirarme a esforzarme por mis ideales y por confiar en mí para la terminación de la carrera.

A mis padres, Edgar Aguirre Rodríguez, María Luisa Vivar Vélez por sus oraciones que me acompañaron cada día que me fortalecieron en todo este tiempo.

A mis hermanos Maica, Edgar y Christopher por su incondicional apoyo en cada etapa de mi vida.

Aguirre Vivar, Edgar Joshua



## DEDICATORIA

Dedico con profundo sentimiento de amor este trabajo de Titulación a Dios, quien hizo posible mi inscripción durante cada semestre. A mi amada madre Gina Mosquera Salazar, quien cada fin de semana me despertaba con una llamada desde el exterior para recordarme que debía ir a la Universidad, a mis hijos porque han sido el pilar y el motivo fundamental de demostrarles que podemos realizar lo que queramos con excelencia. A mis tíos Fressia Galecio Franco e Iván Javier Galecio Franco, quienes cuidaron de mis hijos cada fin de semana que debí asistir a clases. A mi padre que desde lejos siempre estuvo pendiente de mis aprendizajes y a mi compañero de vida por saber comprender el tiempo que no pude dedicarle a mi familia.

Galecio Mosquera, Zoraida Leonor



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

Modalidad Semipresencial

### **TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**ECO. DAVID COELLO CAZAR, MGS**

DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ing. ERIC KNUT BASANTES CUESTA, MBA**

COORDINADOR DE UNIDAD DE TITULACIÓN

f. \_\_\_\_\_

**ING. MAXIMILIANO PEREZ CEPEDA, Ph.D**

OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

Modalidad Semipresencial

## **CALIFICACIÓN**

**Aguirre Vivar, Edgar Joshua** \_\_\_\_\_

**Galecio Mosquera, Zoraida Leonor** \_\_\_\_\_

f. \_\_\_\_\_

Garcés Silva, Magaly Noemí, MSc

**TUTOR**

# ÍNDICE

Contenido

<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	VI
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	VII
<b>DEDICATORIA</b> .....	VIII
<b>DEDICATORIA</b> .....	IX
<b>TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN</b> .....	X
<b>CALIFICACIÓN</b> .....	XI
<b>ÍNDICE</b> .....	XII
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	XVI
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	XVIII
<b>RESUMEN</b> .....	XXI
<b>ABSTRACT</b> .....	XXII
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	2
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	4
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	7
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	7
<b>LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	8
<b>CAPÍTULO I</b> .....	9
<b>DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO</b> .....	9
1.1 Actividad de la empresa.....	9
1.2 Misión, visión .....	10
1.3 Descripción de portafolio actual de productos o servicios. ....	10

<b>CAPÍTULO II</b> .....	11
<b>ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA</b> .....	11
2.1 Población, muestra .....	11
2.2 Selección del método muestral .....	13
2.3 Técnicas de recolección de datos .....	13
2.4 Presentación, análisis e interpretación de los resultados .....	14
2.4.1 Análisis e interpretación de Resultados .....	28
2.5 Análisis externo .....	28
2.5.1 Análisis Pesta .....	28
2.5.2 Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter .....	40
2.5.3 Estudio del sector, dimensión del mercado, estimación del mercado meta .....	48
2.5.4 Perfil del consumidor .....	56
2.6 Análisis interno .....	57
2.6.1 Análisis DAFO .....	57
2.6.2 Análisis CAME .....	63
2.6.3 Cadena de valor .....	64
2.7 Diagnóstico .....	65
2.7.1 Matriz de crecimiento de Ansoff .....	65
2.7.2 Mapa estratégico de objetivos .....	66
2.7.3 Conclusiones .....	67
<b>CAPÍTULO III</b> .....	68
<b>PLAN ESTRATÉGICO</b> .....	68

3.1. Objetivo Comercial y Estrategias (tomada de la matriz Ansoff).....	68
3.2. Plan comercial .....	69
3.2.1. Marketing Mix para producto (bien o servicio) .....	69
3.2.2. Benchmarking .....	72
3.2.3. Gestión de ventas .....	73
3.2.4. Operaciones comerciales .....	73
3.2.5. Territorios y rutas, productividad en ruta .....	73
3.3. Organización y funciones de la Estructura de Ventas .....	74
3.3.1. Propuesta de la estructura organizacional y funcional.....	74
3.4. Mercado, previsiones, cuotas y presupuesto de ventas .....	78
3.4.1. Dimensionamiento del mercado .....	78
3.4.2. Determinación de las previsiones.....	78
3.4.3. Presupuestos y cuotas de Ventas .....	78
3.5. Diseño de la compensación para el área comercial .....	79
3.5.1. Estructura fija y variable .....	79
3.5.2. Primas e incentivos .....	81
3.5.3. Gastos de movilización y viáticos .....	81
3.6. Control de la gestión comercial.....	82
3.6.1. Control del volumen de ventas .....	82
3.6.2. Control de otras dimensiones de la venta.....	82
3.6.3. Evaluación del equipo comercial .....	82
3.6.4. Cuadro de mando del Director de Ventas.....	83
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>84</b>

<b>ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO .....</b>	<b>84</b>
4.1. Hipótesis de partida .....	84
4.1.1. Capital inicial.....	84
4.1.2. Política de financiamiento.....	85
4.1.3. Costo de Capital.....	86
4.1.4. Impuestos.....	86
4.2. Presupuesto de Ingresos .....	86
4.2.1. Volúmenes.....	87
4.2.2. Precios.....	88
4.2.3. Ventas esperadas.....	89
4.3. Presupuesto de Costos.....	89
4.3.1. Costos Indirectos de Fabricación .....	90
4.3.2. Costos esperados .....	92
4.4. Presupuesto de gastos .....	92
4.4.1. Tangibles e intangibles.....	93
4.4.2. Servicios y/o manufacturas .....	94
4.5. Análisis de Punto de Equilibrio.....	94
4.6. Estados financieros proyectados .....	95
4.7. Factibilidad financiera .....	98
4.7.1. Análisis de ratios .....	98
4.7.2. Valoración del plan de negocios.....	99
4.7.3. Análisis de sensibilidad .....	99
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>101</b>

<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b> .....	101
5.1. Base Legal.....	101
5.2. Medio Ambiente.....	101
5.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo.....	101
5.4. Política de responsabilidad corporativa.....	102
<b>CONCLUSIONES</b> .....	103
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	104
<b>REFERENCIAS</b> .....	105
<b>ANEXOS</b> .....	107

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tamaño de empresas .....	11
Tabla 2 Población - las empresas del sector de comercio en Guayaquil.....	12
Tabla 3 Segmento de empresa.....	12
Tabla 4 Método de encuesta .....	14
Tabla 5 Tipo de encuestas que se realizaron.....	14
Tabla 6 Tipo de Empresa que tiene .....	15
Tabla 7 Dificultades que presenta su negocio.....	16
Tabla 8 Conocimiento de empresa de consultorías .....	17
Tabla 9 Nombre de las empresas que conoce.....	18
Tabla 10 Ha solicitado consultoría comercial .....	19
Tabla 11 Como califica el servicio recibido de consultoría comercial .....	20
Tabla 12 Disposición por contratar servicios de consultorías comerciales ...	21
Tabla 13 Conocimiento de precios por consultoría .....	22



Tabla 14 Rango de precios de consultoría de personas que si conocen servicio .....	23
Tabla 15 Valor que estaría dispuesto a pagar por hora por consultoría comercial .....	24
Tabla 16 Servicio de consultoría que le gustaría recibir .....	25
Tabla 17 Causas que le impiden contratar servicio de consultoría.....	26
Tabla 18: <i>Formato de encuestas</i> .....	27
Tabla 19 Matriz PESTA .....	38
Tabla 20 Estrategias en marketing y publicidad diferenciadora .....	41
Tabla 21 Estrategias a implementar .....	42
Tabla 22 Barreras de entradas .....	42
Tabla 23 Sustitutos - Baja.....	43
Tabla 24 Matriz EFI .....	44
Tabla 25 Matriz EFI debilidades de la empresa .....	46
Tabla 26 Demanda histórica de las pymes .....	53
Tabla 27 Proyección de la demanda.....	53
Tabla 28 Empresas que forman parte del grupo estratégico.....	54
Tabla 29 Demanda histórica .....	55
Tabla 30 Perfil del consumidor.....	56
Tabla 31 Matriz EFI .....	59
Tabla 32 Resultados matriz EFI.....	61
Tabla 33 Análisis CAME .....	63
Tabla 34 Benchmarking.....	72
Tabla 35 Territorios y rutas de asesor comercial .....	73
Tabla 36 Dimensionamiento del mercado.....	78
Tabla 37 Determinación de las previsiones .....	78
Tabla 38 Presupuestos y cuotas de Ventas .....	79
Tabla 39 Primas e incentivos.....	81
Tabla 40 Control del volumen de ventas.....	82
Tabla 41 Evaluación del equipo comercial.....	83

Tabla 42 Mando del Director de Ventas .....	83
Tabla 43 Capital inicial.....	84
Tabla 44 Tabla de amortización .....	85
Tabla 45 Tasa de descuento del proyecto .....	86
Tabla 46 Presupuesto de Ingresos .....	87
Tabla 47 Volumen anual del Plan de negocios .....	88
Tabla 48 Precio que se ha fijado para las consultorías comerciales .....	88
Tabla 49 Ventas esperadas .....	89
Tabla 50 Presupuesto de Costos .....	90
Tabla 51 Costos Indirectos de Fabricación .....	91
Tabla 52 Costos esperados .....	92
Tabla 53 Presupuesto de gastos .....	92
Tabla 54 Gastos administrativos.....	93
Tabla 55 Servicios y/o manufacturas .....	94
Tabla 56 Análisis de Punto de Equilibrio .....	94
Tabla 57 Estados financieros proyectados .....	95
Tabla 58 Estado de Resultado Proyectados .....	96
Tabla 59 Estado de Flujos de Efectivo.....	97
Tabla 60 Análisis de ratios .....	98
Tabla 61 Evaluación económica del proyecto .....	99
Tabla 62 Escenarios original, pesimista y optimista .....	100

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Formula de muestra.....	13
Figura 1. Tipo de encuestas que se realizaron .....	14
Figura 2. Tipo de Empresa que tiene .....	15
Figura 3. Dificultades que presenta su negocio .....	16
Figura 4. Conocimiento de empresa de consultorías .....	17
Figura 5. Nombre de las empresas que conoce.....	18
Figura 6. Ha solicitado consultoría comercial.....	19
Figura 7. Como califica el servicio recibido de consultoría comercial .....	20

Figura 8. Disposición por contratar servicios de consultorías comerciales ...	21
Figura 9. Conocimiento de precios por consultoría .....	22
Figura 10. Rango de precios de consultoría de personas que si conocen servicio .....	23
Figura 11. Valor que estaría dispuesto a pagar por hora por consultoría comercial .....	24
Figura 12. Servicio de consultoría que le gustaría recibir .....	25
Figura 13. Causas que le impiden contratar servicio de consultoría .....	26
Figura 14. PIB.....	32
Figura 15. Indicadores laborales. Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC .....	33
Figura 16. Estructura del mercado laboral ecuatoriano. Tomada de Banco Central del Ecuador .....	33
Figura 17. Evolución de la inflación anual. Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC .....	34
Figura 18. Inversión en capacitación .....	34
Figura 19. Inversión en capacitación por tamaño de empresa .....	35
Figura 20. Inversión en capacitación por actividad económica .....	35
Figura 21. Porcentajes de empresas que realizan inversión en TIC .....	36
Figura 22. Utilización de medios de comunicación.....	37
Figura 23. Oportunidades encontradas en el PESTA.....	39
Figura 24. Amenazas encontradas en el PESTA .....	39
Figura 25. Análisis Porter.....	40
Figura 26. Fortalezas BYZ Consulting .....	45
Figura 27. Debilidades BYZ Consulting .....	45
Figura 28. Fortalezas-K Consulting.....	47
Figura 29. Debilidades-K Consulting.....	47
Figura 30. Fortalezas y debilidades de K Consulting y BYZ Consulting .....	47
Figura 31. Necesidades de capacitación-Empresas de comercialización. Tomado de Encuestas web Necesidades de capacitación.....	49
Figura 32. Instituciones que capacitaron al personal de la empresa .....	49
Figura 33. Inversión promedio anual año 2013. Tomado de Encuestas web Necesidades de capacitación .....	50

Figura 34. Inversión de capacitación por tamaño de empresa. Tomado de estudio de Demanda Laboral en el Ecuador- SECAP 2014 .....	50
Figura 35. Plan de capacitación en las empresas .....	51
Figura 36. Asistencia de empleados a cursos de capacitación .....	51
Figura 37. Mandos que requieren mayor capacitación.....	52
Figura 38. Horas de jornadas laboral para capacitación a los empleados....	52
Figura 39. Demanda proyectada.....	54
Figura 40. Demanda histórica .....	56
Figura 41. Fortalezas EFI .....	60
Figura 42. Debilidades EFI .....	60
Figura 43. Oportunidades EFE .....	62
Figura 44. Amenazas EFE .....	62
Figura 45. Cadena de valor .....	65
Figura 46. Matriz de crecimiento de Ansoff .....	66
Figura 47. Ciclo de vida del producto.....	66
Figura 48. Mapa estratégico de objetivos .....	67
Figura 49. Marketing Mix para producto.....	71
Figura 50. Organizacional y funcional.....	74

## RESUMEN

El presente plan de negocio, nace de la observación de los autores de una situación problemática relacionada con un plan de negocio y el aprovechamiento de los procesos que permitan el logro de los objetivos institucionales. La investigación de mercado describe los fundamentos, datos, e información recogida del mercado empresarial. La metodología de la investigación está sustentada bajo enfoque cuantitativo de proyecto de investigación factible en el que se realizaron diferentes tipos de investigación: bibliográfica, documental y de campo, mediante la utilización de instrumentos y recolección de datos, como la encuesta aplicada a través de un cuestionario de preguntas estructuradas dirigido a pymes. El procesamiento de los datos se realizó mediante tablas y figuras estadísticas, para someter la información obtenida a un proceso de análisis de los resultados, que se triangulan para disminuir el sesgo de error y posterior discusión de resultados sobre el problema planteado. Los datos obtenidos, confirman la necesidad de la propuesta de diseño de un plan que ha de contribuir significativamente a mejorar las condiciones socioeconómicas de la empresa IMPULZA. También se pudo determinar a través de los indicadores financieros la factibilidad del plan de negocios, dando como resultado un TIR del 72% y un VAN de 42.956, con una tasa de descuento del 14% y un estimado de recuperación de la inversión en 3 años.

**Palabras clave: Ventas, consultoría, comercial, pymes, estrategia comercial, productividad, inversión**

## **ABSTRACT**

This business plan is born from the observation of the authors of a problematic situation related to a business plan and the use of processes that allow the achievement of institutional objectives. Market research describes the fundamentals, data, and information collected from the business market. The research methodology is supported by a quantitative approach to a feasible research project in which different types of research were carried out: bibliographic, documentary and field, through the use of instruments and data collection, such as the survey applied through a structured questionnaire for SMEs. The data processing was carried out through tables and statistical figures, to submit the information obtained to a process of analysis of the results, which are triangulated to reduce error bias and subsequent discussion of results on the problem posed. The data obtained confirm the need for the proposal to design a plan that must contribute significantly to improving the socio-economic conditions of the IMPULZA company. The feasibility of the business plan could also be determined through the financial indicators, resulting in an IRR of 72% and a NPV of 42,956, with a discount rate of 14% and an estimated recovery of the investment in 3 years .

**Keywords: Sales, consulting, commercial, SMEs, commercial strategy, productivity, investment**

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente plan de negocio es una respuesta plausible que ha de estar vinculada a las exigencias comerciales que conlleva un mayor dinamismo de la realidad socio-económica y una mayor participación de una comunidad empresarial en el desarrollo de sus derechos básicos.

Situados en el marco de la economía, tiene sentido revisar el rol que los protagonistas del proceso comercial han de tener y los apoyos con que a nivel institucional cuenta.

El avance del mundo actual, considera las empresas comerciales como entidades bien definidas y claras, cuyas características permanecen relativamente estables a lo largo del tiempo, no dejando espacio para las interpretaciones flexibles y divergentes. De hecho, concibe el conocimiento empresarial a través del espejo de las disciplinas de organización, planificación y control, y de una práctica administrativa con la que ha de guiarse. Jerarquizando los niveles de conocimiento en lo administrativo y comercial conllevando un estatus de desarrollo y crecimiento socioeconómico.

En el concepto amplio de empresa, es donde se supera una caracterización cerrada de rasgos y se identifican aspectos hoy totalmente reconocidos: la práctica empresarial comercial, control intra e interempresarial, código ético establecido, etc. Podemos decir, simplifícadamente, que encontramos un concepto claramente diferenciado de desarrollo empresarial, legitimando el servicio social, la autonomía y la racionalidad técnica, en los programas tecnológicos y de conocimiento y desarrollo sostenido.

Bajo esta perspectiva cabe ordenar la vida institucional de tal forma que constituya en sí misma el contexto adecuado que facilite tanto la nueva concepción de emprendimiento como el desarrollo comercial empresarial. El departamento comercial de una empresa es, al respecto, una solución clásica, aunque pocas veces desarrollada, a través de la cual puede encontrarse una respuesta a las nuevas exigencias. Es necesario indicar que el contexto

organizativo es una realidad holística donde poco puede hacer el desarrollo de unas estructuras sin que se modifiquen otros aspectos de la organización.

Sin pretender cubrir elementos conceptuales en esta parte del trabajo ha de ser importante indicar que el desarrollo del presente trabajo se podrá observar una diversidad de temas que se inicia con el contenido del capítulo uno que presenta información relacionada al problema esto es el diseño de un plan de negocios en pro de desarrollar consultorías en el sistema de las medianas y pequeñas empresas que desde una visión general centra luego una situación conflicto en la empresa IMPULZA de la ciudad de Guayaquil.

La base del capítulo dos está dada por una vasta información relacionada a la investigación de mercado, a la determinación de una población y muestra a fin de poder concretar un proceso investigativo eficiente y con ello una gráfica estadística de como se ve la situación en un momento determinado. Es importante anotar que esta información se convierte en el alma del presente trabajo.

En la parte tercera de este trabajo se evidencia las bases teóricas en la que ha de sustentarse el presente desarrollo y que son base fundamental para este proceso investigativo, como para el planteamiento de una alternativa de solución ante la presencia de una real problemática. A paso seguido se encontrará la información relacionada a la situación financiera, cuyos datos e información han de coadyuvar a la toma de una decisión oportuna.

Luego de ello, en el capítulo quinto se observa aspectos relacionados a la significación de la responsabilidad social, considerando para ello, los fundamentos legales, el impacto ambiental entre otros. Será necesario concluir y recomendar acciones que permitan la real solución al problema que origino el desarrollo del presente trabajo.



## JUSTIFICACIÓN

La realización del presente trabajo de investigación, responde a una iniciativa que nace del deseo de los autores en desarrollar una temática que les resulta del forjamiento de una experiencia laboral y que consideran de suprema importancia y que representa para ellos un marcado desafío en la generación de un proceso investigativo, capaz de contribuir en la determinación de una problemática, así como del planteamiento de una alternativa de solución, que permita la satisfacción de una necesidad.

El presente desarrollo investigativo, complementa en su orientación la aportación de instrumentos técnicos y didácticos que puedan proporcionar datos e información concreta y precisa, respecto a la prestación de servicios y asesoramiento comercial para las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil, por tanto su utilidad se enfoca en consolidar conocimientos significativos que ayuden al pequeño y mediano empresario con la aplicación de sus capacidades, habilidades y cualidades a la ejecución de una efectiva actividad de emprendimiento.

El fundamento de este trabajo se sustenta en la importancia que tiene para las pymes, promover el desarrollo del emprendimiento como un elemento de crecimiento empresarial, y que, a través de la ejecución de actividades estratégicas propias del accionar empresarial, pueda permitirse el logro aceptables rentabilidades.

Por la oportunidad laboral y relación cercana de los autores del presente trabajo investigativo con la empresa IMPULZA ECUADOR enfocan su interés por contribuir con la misma en la estructuración de un plan de negocios dirigido a servir de manera estratégica al sistema empresarial de pequeñas y medianas compañías de la ciudad de Guayaquil, en lo relacionado al ofrecimiento del servicio integral de asesoría comercial.

La empresa IMPULZA ECUADOR consciente de la participación e importancia de las pymes dentro del tejido empresarial en el Ecuador, apunta a una solución social que impulse la generación de fuentes de empleo, oportunidades de introducir un bien o servicio a un mercado local, nacional e

internacional, IMPULZA ECUADOR por tanto, quiere contribuir con el planteamiento de una alternativa de servicios, capaz de permitir en la pymes un fortalecimiento comercial y en consecuencia un crecimiento en la matriz productiva del país.

Es oportuno anotar que la realización de la presente investigación, está basada en la importancia de las pymes, por su afán de promover el emprendimiento como un elemento de crecimiento empresarial y de desarrollo socio – económico, por lo que a través de los resultados que se obtengan del estudio, se podrá argumentar de manera convincente, los procedimientos y parámetros a realizar para consolidar la propuesta orientada en aportar con información que permita en los directores de la pymes una toma de decisiones favorable al crecimiento y desarrollo económico y social de sus empresas.

Ha de aspirarse que los beneficios que podrán obtener los empresarios, serán diversos, a partir de una postura abierta a recibir por parte de una institución especializada en el otorgamiento de asesoría comercial efectiva como lo es IMPULZA ECUADOR, es por ello que este trabajo pretende una propuesta que se fundamenta en la concreción de actividades dentro de un sistema de planeación negociadora a fin de poder llegar al mercado de las pymes de manera oportuna y eficaz.

Además, IMPULZA ECUADOR, ha de buscar discretamente contribuir con la generación de nuevas tendencias administrativas y comerciales que, con peso científico, podrán contribuir al desarrollo de los procesos comerciales de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Guayaquil.

De la evaluación del presente proyecto se podrá colegir que en consideración al "Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida" de Ecuador este cumple con varios de los objetivos, entre ellos el Objetivo 5 que dice, Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria, y con ello la generación de trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas.

En razón de ello se sostiene que la pertinencia de este trabajo de investigación radica en fortalecer un sistema dual de servicios comerciales entre una empresa de servicio como es IMPULZA ECUADOR y pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Guayaquil.

Los autores de este trabajo de investigación con el afán de cumplir con una responsabilidad social como ciudadano, y en cumplimiento a las leyes nacionales y normativas en general, aspiran que el contenido del presente desarrollo pueda fijar las interrogantes capaces de evidenciar una franca manifestación de ejecutores empresariales con inquietudes ansiosas de soluciones empresariales con repercusiones socioeconómicas para el país.

## **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de negocios para la introducción del servicio de consultoría comercial para las pymes de la ciudad de Guayaquil a través de la obtención de datos e información que permitan la estructuración de una alternativa de desarrollo de mercado.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Efectuar un diagnóstico del entorno con el fin de identificar variables externas o no al plan de negocio considerando la situación política y económica actual del país.
2. Realizar una investigación de mercado mediante encuesta a una muestra representativa dentro del segmento de pymes, para de esta manera poder identificar posibles oportunidades y causas que justifique la implementación del proyecto.
3. Diseñar estrategias y tácticas comerciales para la introducción del servicio de consultoría comercial a Pymes para captar el 0,7% del mercado objetivo en la ciudad de Guayaquil.
4. Realizar el análisis del proyecto con respecto a factibilidad financiera para canalización de su inversión y de esta manera implementar el plan de negocio diseñado.
5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria, y con ello la generación de trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas.

# **LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

## **Línea de Facultad # 03**

### Sectores Productivos

Se ha considerado esta línea de investigación en virtud de que es fundamental para el dinamismo económico del país presentar y ejecutar alternativas de producción de productos y/o servicios capaces de permitir un crecimiento sostenido de la economía del país como el logro de un desarrollo social.

## **Línea de Carrera # 03**

Análisis de procesos de gestión de comercialización en negocios virtuales y de intangibles en la zona 5 y 8 en los últimos 5 años.

La estimación de esta línea de investigación está dada por la congruencia que existe con la estructuración comercial que contempla el diseño de este proyecto de investigación y que hace referencia a un plan de negocios para las pymes en la ciudad de Guayaquil.

# CAPÍTULO I

## DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

### 1.1 Actividad de la empresa

IMPULZA ECUADOR, inicia sus actividades comerciales el 16 de febrero del año 2012, bajo la razón social de ZORAIDA LEONOR GALECIO MOSQUERA como persona natural, enfocado a la prestación de servicios de impulsadoras con cobertura en la provincia del Guayas, además, realiza activaciones de marca para casas comerciales, los servicios de promotoras que otorga a las empresas se basan en puntos de venta y distribuidores de sus clientes con quienes contribuye a la elaboración de promociones que permitan posicionar el producto o servicio del cliente en la mente del consumidor de acuerdo a su necesidad, con el servicio de impulsadoras decide implementar la venta de artículos promocionales de sublimación y serigrafía, ampliando de esta manera su cartera de clientes y brindando sus servicios a nivel local en la ciudad de Guayaquil, para el año 2018 habiendo ampliado su networking, empezó a recibir propuestas de intermediación comercial conectando empresas con proveedores dejando enlazada la relación comercial cliente-proveedor y facturando sus servicios mediante contrato de prestación de servicios.

Actualmente cuenta con una cartera de clientes mipymes, pymes y multinacionales, entre los cuales están:

- Compañía de Cervezas Nacionales
- Previsión Ecuador
- Maderas El Bosque
- Pancali -Panadería California
- Celindosa (mipymes)

Con un estimado de 3 colaboradores directos y 6 colaboradores quienes trabajan en calidad de socios estratégicos bajo un contrato mercantil y

facturas por servicios prestados, no cuenta con oficinas, todos sus colaboradores realizan sus trabajos modalidad home office razón por la cual IMPULZA ECUADOR ofrece un servicio integral Comercial y publicitario a costos accesibles.

## **1.2 Misión, visión**

### **Misión**

Proveer servicios de consultoría comercial al sector de las pymes, por medio de un innovador sistema de estrategias y tácticas, que advierta mejorar de manera significativa y con claras líneas progreso la condición comercial de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil.

### **Visión**

Ser una empresa líder en el otorgamiento de asesoría estratégica comercial, a pequeñas y medianas empresas a nivel nacional.

## **1.3 Descripción de portafolio actual de productos o servicios.**

### **Servicio de Publicidad BTL:**

- Elaboración de logotipos.
- Activaciones de marca. / Presencia de marca
- Promocionales. (plumas, jarros, camisetas, termos, etc.)

### **Servicio de Impresiones y POP:**

- Folletería, letreros publicitarios
- Papelería Corporativa: Tarjetas de presentación, brochure, etc.
- Montajes de stands.

### **Comunicación Publicitaria BTL**

- Estrategias y campañas BTL
- Merchandising
- Materiales de promoción
- Fabricación de stand y exhibidores
- Confección de uniformes publicitarios
- Logística y supervisión

## CAPÍTULO II

### ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

#### 2.1 Población, muestra

##### **Población. -**

La población según Carrasco Diaz S (2018) es: “Es el conjunto de todos los elementos que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación”. (Pg. 236)

En razón de lo dicho por Carrasco Diaz puede colegirse que población es, por tanto, el Conjunto de elementos con características comunes, que pertenecen al ámbito espacial, objeto del proceso investigativo.

Según datos tomados del estudio del Directorio de Empresas de INEC año 2017, 44.583 empresas radican en Guayaquil, entre las cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 1

##### *Tamaño de empresas*

Sectores Económicos 2017	Tamaño de empresas con personal promedio 2017					Total
	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa "A"	Mediana empresa "B"	Grande empresa	
Comercio	38429	4503	706	533	412	44583

Se considera como objeto de estudio a quien figure como pequeña empresa y mediana empresa A, propietario ó copropietario del negocio, cuyas características entrarán a formar parte del presente estudio:

- Pymes de comercio dentro de la Ciudad de Guayaquil
- Conformados por personas independientes o familia
- Número de empleados de 10 a 99 personas
- Facturación < a \$101,000,00 (Cien mil dólares)
- Registrados con RUC ó RISE



Para este estudio se tomará como población solo las empresas del sector de comercio captadas por medio de una base de datos proporcionada por la Cámara de Comercio de Guayaquil.

Tabla 2

*Población - las empresas del sector de comercio en Guayaquil*

CLIENTE	CIUDAD	DIRECCION	TELEFONO	CONTACTO	CORREO
BIC	GUAYAQUIL	Km 5 Vía Daule Calle 1era Mapasingue Este	43713100	ING ISABEL CEDEÑO	isabel.cedeno@bicworld.com
Calbaq S.A.	GUAYAQUIL	Km 11.5 Vía Daule	4-2103001	VANESSA MOREIRA	vmoreira@calbaq.com
Carioca - Plastiuniversal	GUAYAQUIL	Km. 10 Vía a Daule Sector Industrial Inmaconsa	2103715 - 2103768 EXT135	FABIOLA RONQUILLO	
DIMABRU	GUAYAQUIL	Arq. Guillermo Cubillo Renella, manzana 101 so	4-2658-231-2-2471-544 / 2-2471-559		
DISMA	GUAYAQUIL	Km. 4.5 Vía Durán – Tambo Y Av. Tanasa S/N	(4) 2810228 – 2810378	GABRIELA ORTEGA	gortega@disma.com.ec
DLIP	GUAYAQUIL	Av. NNUU 1084 y Amazonas Edif. La Previsora T	(593) 22920697	LUPERCIO CABRERA MILTON LUIS	
GRUPO IMAR S.A.	GUAYAQUIL	Mapasingue Este Km. 4 1/2 vía Daule calle 3ra	997215053	ALEX ZAMBRANO	
JABONERIA WILSON	GUAYAQUIL	Av. Pedro Menéndez Gilbert Diagonal al Hospit	22306155	BRYAN AMORES	<a href="mailto:bamores@jaboneriawilson.com">bamores@jaboneriawilson.com</a>
JohnsonWax del Ecuador S.A.	GUAYAQUIL	Parque Empresarial Colón Edificio Corporativo 3	04-3715700 EXT. 670	BIBIANA TELLEZ	<a href="mailto:btellez@scj.com">btellez@scj.com</a>
LABORATORIOS WEIR	GUAYAQUIL	Vergeles Oeste, Av. Las Palmas s/n junto a Fisa	04 2113309 - 04 211 33 08	DANNY ROSADO	
MARKETING WORLDWIDE	GUAYAQUIL	URDESA		ENRIQUE BENITEZ	<a href="mailto:jeffe.retailgve@mww.com.ec">jeffe.retailgve@mww.com.ec</a>
Portrans	GUAYAQUIL	Vía. Daule Km. 18.5 (Diagonal al Campo Club	0998151218	MARCELO ENRIQUEZ	menriquez@portrans.com.ec
PROQUILARV	GUAYAQUIL	KM 8.5 VIA A DAULE - Cdla. Colinas al Sol mz. 8	(04) 2250074 – 2250086	ING. ANGELA PEÑAFIEL	compras@proquilarv.com.ec
PROTISA ECUADOR	GUAYAQUIL	Km. 14 ½ Vía A Daule - Daule - Guayaquil	(04) 500-0274		

Base de clientes proporcionada por C.C.G.

Para el presente estudio se ha considerado el segmento de empresa pequeña y mediana A, los mismos que cumplen con el perfil del objeto de estudio:

Tabla 3

*Segmento de empresa*

VARIABLES DE CLASIFICACIÓN					
TIPO DE EMPRESA	VENTAS ANUALES		# DE EMPLEADOS		# EMPRESAS
	DESDE	HASTA	DESDE	HASTA	GUAYAQUIL
PEQUEÑA	\$ 101.000,00	\$ 1.000.000,00	10	49	4503
MEDIANA A	\$ 1.000.000,00	\$ 2.000.000,00	50	99	706
<b>TOTAL EMPRESAS DE COMERCIO EN GUAYAQUIL AÑO 2017</b>					<b>5209</b>

En consideración a lo mencionado por Carrasco Diaz, se ha de coincidir en que muestra es un subconjunto representativo de la población, y que es representativo porque refleja fielmente las características de dicha población.

A efecto de la obtención del tamaño de la muestra en el presente trabajo de investigación se aplicará la siguiente fórmula:

Simbología	
N	Población
n	Muestra
p	Probabilidad a favor
q	Probabilidad en contra
Z	Nivel de confianza
e	Margen de error

FÓRMULA:

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

$$n = \frac{3,8416(0,5)(0,5)5.209}{0,0025(5209+1)+0,9604(13,02)} = \frac{5002,7236}{13,9804} \mathbf{R//. 358}$$

Figura 1. Formula de muestra

## 2.2 Selección del método muestral

De acuerdo con Ochoa (2015) “Consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. En otras palabras, los individuos empleados en investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadísticos” (párr.2)

Para el presente estudio se realizó el tipo de muestreo aplicado es la técnica de muestreo No Probabilístico por conveniencia, debido a la necesidad de cumplir con el perfil del cliente del Plan de negocio planteado.

## 2.3 Técnicas de recolección de datos

Descripción de técnica

Pino R. (2014) “Las encuestas son técnicas que se desarrollan sobre la base de una herramienta o instrumento que es el cuestionario.” pg. 68

Ha de sostenerse por tanto que encuesta es una técnica para la investigación, puesto a que presenta versatilidad, y sencillez de los datos que con ella obtienen.

En relación al presente trabajo la técnica de la encuesta está dirigida a la población de las pymes de la ciudad de la ciudad de Guayaquil, conformada por 12 preguntas, tipo cerradas poliopcional de respuesta múltiples y simples.

Realizada por medio de call center a base de empresas pymes proporcionada por Cámara de Comercio de Guayaquil y de manera presencial en diferentes ferias de Pymes organizadas por la C.C.G. durante el mes de noviembre del año 2019.

Tabla 4

*Método de encuesta*

Método de encuesta	Cantidad
Call Center	270
Física	88
<b>Total general</b>	<b>358</b>

Adicional se realizarán otra encuesta a la misma muestra que manifestó interés por el servicio para medir nivel de aceptación y requerimientos.

## 2.4 Presentación, análisis e interpretación de los resultados

### Objetivo

Recopilar datos e información, ante la necesidad de diseñar un plan de negocios por parte de la empresa Impulsa, en la significación de la Consultoría comercial para las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Guayaquil.

Tabla 5

*Tipo de encuestas que se realizaron*

Empresas	No	Porcentaje
Call Center	270	75%
Física	88	25%
<b>TOTAL</b>	<b>358</b>	<b>100%</b>

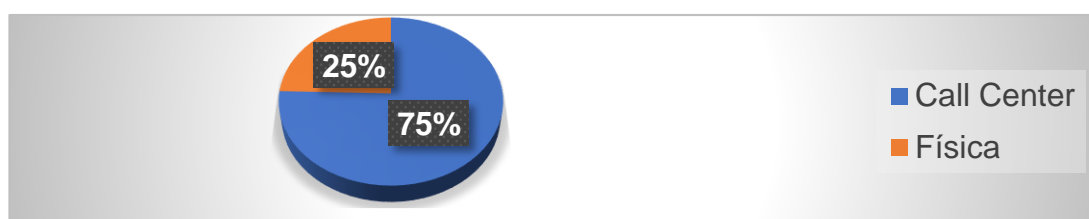


Figura 2. Tipo de encuestas que se realizaron

## 1. ¿Qué tipo de empresa tiene?

Tabla 6

*Tipo de Empresa que tiene*

Tipo	No	Porcentaje
Comercio	278	78%
Manufactura	44	12%
Servicios	36	10%
TOTAL	358	100%

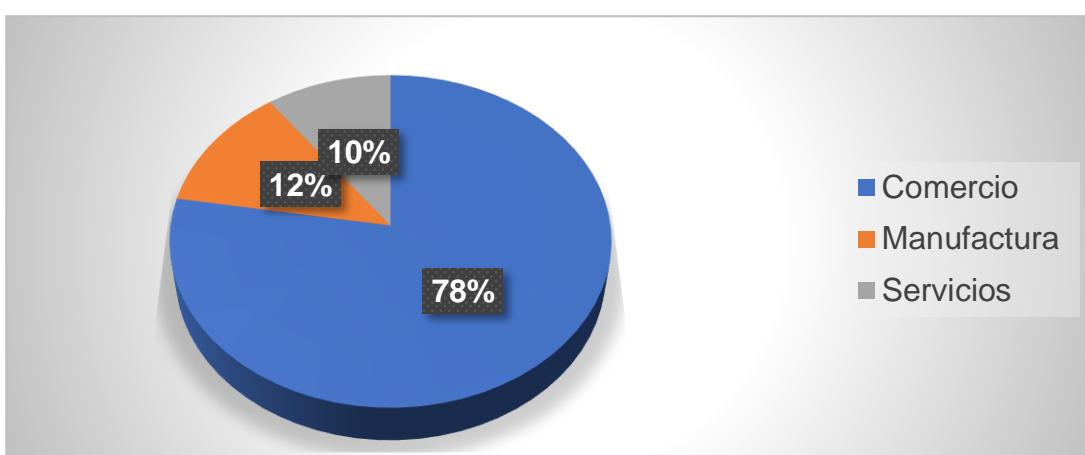


Figura 3. *Tipo de Empresa que tiene*

### **Conclusión:**

La contestación a esta pregunta refleja por parte de los encuestados que el 78% indica tener una empresa de comercio, mientras que el 12% manifiesta tener empresas manufactureras quedando un 10% para las empresas de servicios.

De acuerdo a las respuestas obtenidas en esta pregunta, de un total de 358 encuestados podemos determinar que el 78% de las mismas se dedican al comercio, dando así mayor peso al objetivo del estudio.

**2. ¿Cuál de las siguientes dificultades considera usted que tiene su negocio? ¿Elija la que más usted considere?**

Tabla 7

*Dificultades que presenta su negocio*

Motivo	No	Porcentaje
Alta rotación de personal	48	13%
Falta de capital de inversión	33	9%
Otros/ competencia bajos precios	12	3%
Ventas Bajas	265	74%
TOTAL	358	100%

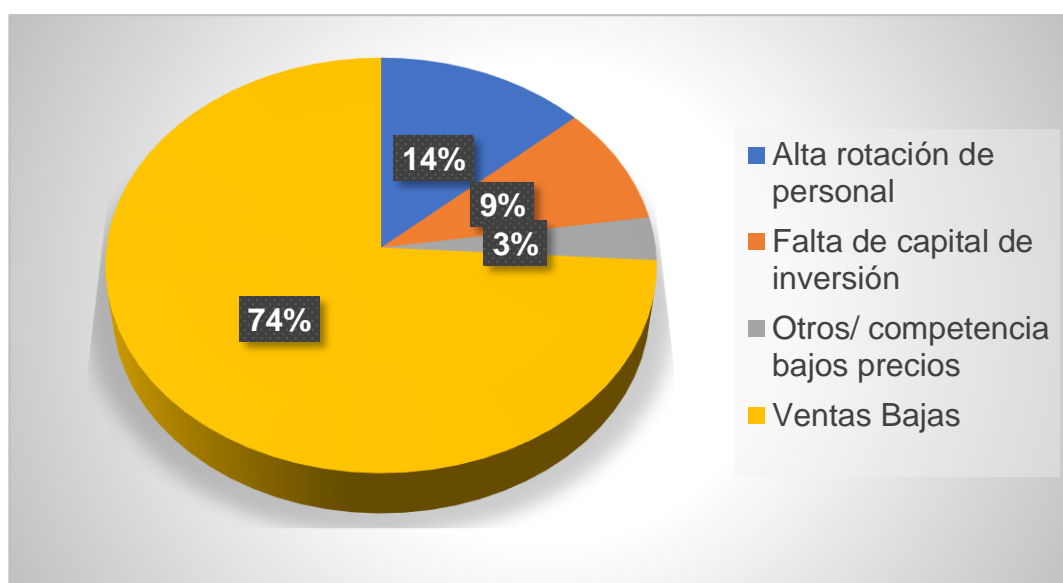


Figura 4. *Dificultades que presenta su negocio*

**Conclusión:**

En alusión a la segunda pregunta puede denotarse que el 74% manifiesta tener dificultades en el aspecto de las ventas bajas, por lo cual evidenciamos la necesidad de un servicio de consultoría comercial que ayude a incrementar las ventas en las empresas, mientras tanto el 14% indica tener complicaciones en lo relacionado a la rotación del personal.

El 9% expresa una dificultad en capital para el desarrollo de su empresa y el 3% refleja una dificultad concerniente a la competencia.

### 3. ¿Conoce alguna empresa que brinde servicio de consultoría comercial?

Tabla 8

Conocimiento de empresa de consultorías

Respuesta	No	Porcentaje
Si	147	41%
No	211	59%
TOTAL	358	100%

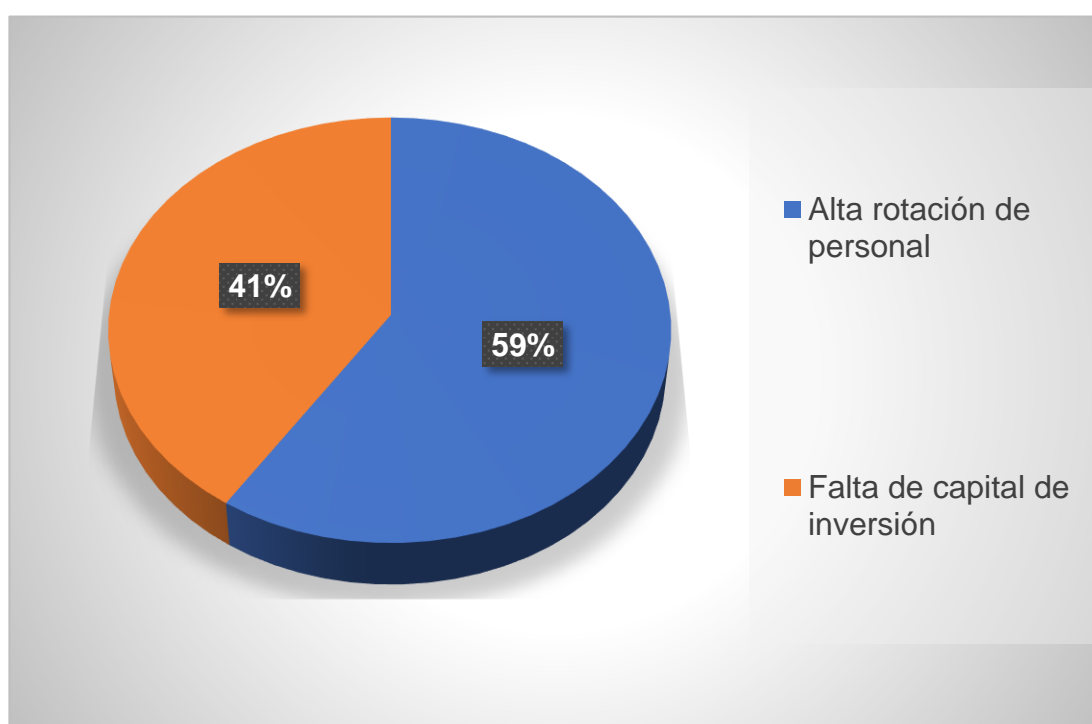


Figura 5. Conocimiento de empresa de consultorías

#### Conclusión:

Con relación a la pregunta 3 refleja como resultado que el 59% de los encuestados desconoce la existencia de empresas dedicadas a la consultoría comercial lo cual nos permite conocer la poca penetración del mercado por parte de la competencia, mientras que el 41% indica conocer al menos una empresa consultora.

#### 4. Nombre de la empresa que conoce.

Tabla 9

*Nombre de las empresas que conoce*

Respuesta	No	Porcentaje
Adecco	9	6%
Agencia Siete Consultores	29	20%
Bold Consulting	34	23%
Kaizen Coach	31	21%
Otra/consultor independiente	4	3%
PricewaterhouseCoopers	19	13%
Six Estrategy	21	14%
TOTAL	147	100%

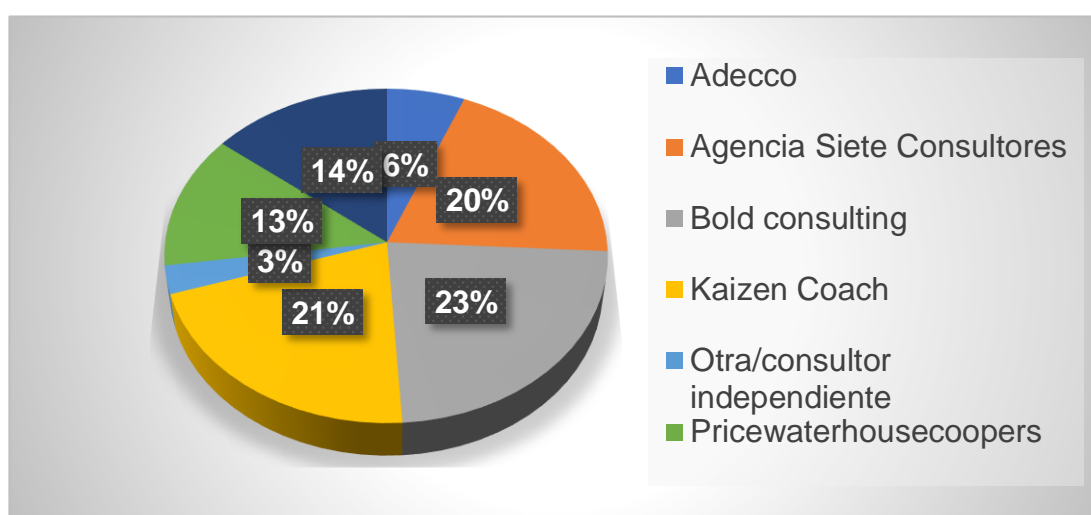


Figura 6. Nombre de las empresas que conoce

#### Conclusión:

De acuerdo a esta pregunta la empresa Bold Consulting es la más conocida por parte de los encuestados ya que del total de 147 personas que indican conocer a este tipo de empresas, 34 personas conocen la empresa Bold Consulting, 31 personas indicaron conocer a la empresa Kaizen Coach, mientras que 29 identificaron a la Agencia Siete Consultores como consultorías, seguido de Six Estrategy con 21 personas, 19 personas mencionaron conocer a Price Waterhouse, quedando una diferencia mínima para consultores independientes y Adecco.

Por lo tanto, podemos determinar que, para los encuestados Pymes, 3 empresas son las de mayor posicionamiento en los servicios de consultoría.

**5. ¿Durante el último año Ud. ¿Ha solicitado el servicio de consultoría comercial?**

Tabla 10

*Ha solicitado consultoría comercial*

Respuesta	No	Porcentaje
Si	49	14%
No	309	86%
TOTAL	358	100%

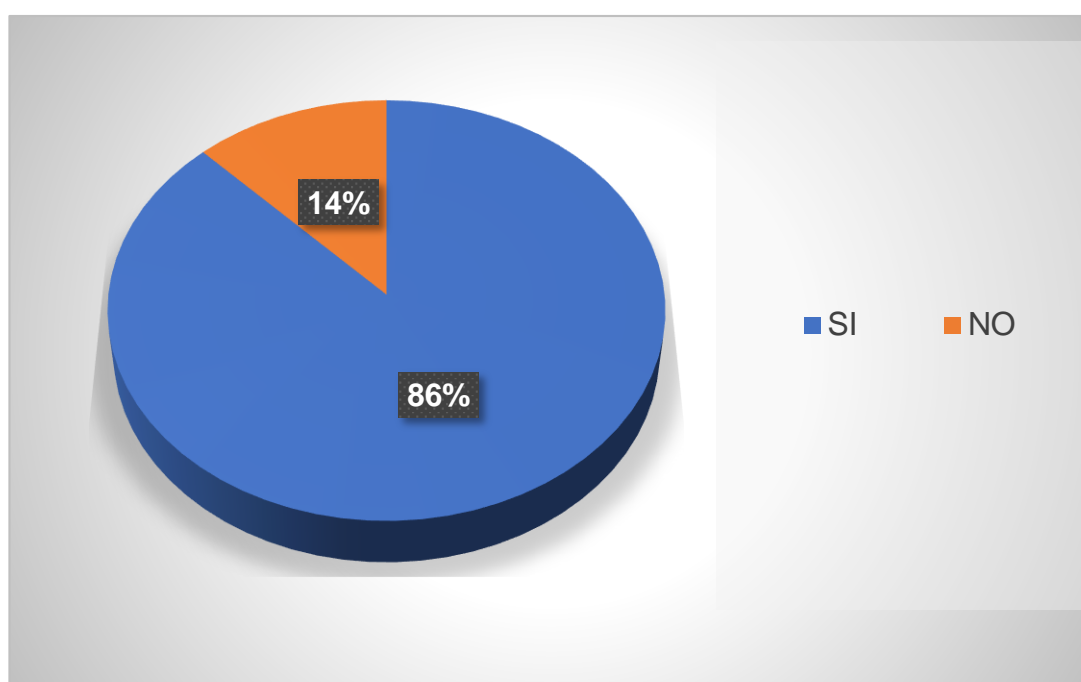


Figura 7. Ha solicitado consultoría comercial

**Conclusión:**

Con relación a esta pregunta el 86% de los encuestados indican no haber utilizado los servicios de consultoría comercial en el último año, el 14% manifiesta si haber utilizado el servicio de consultoría comercial, lo que nos permite conocer que existe una oportunidad de ofrecer los servicios de consultoría comercial.

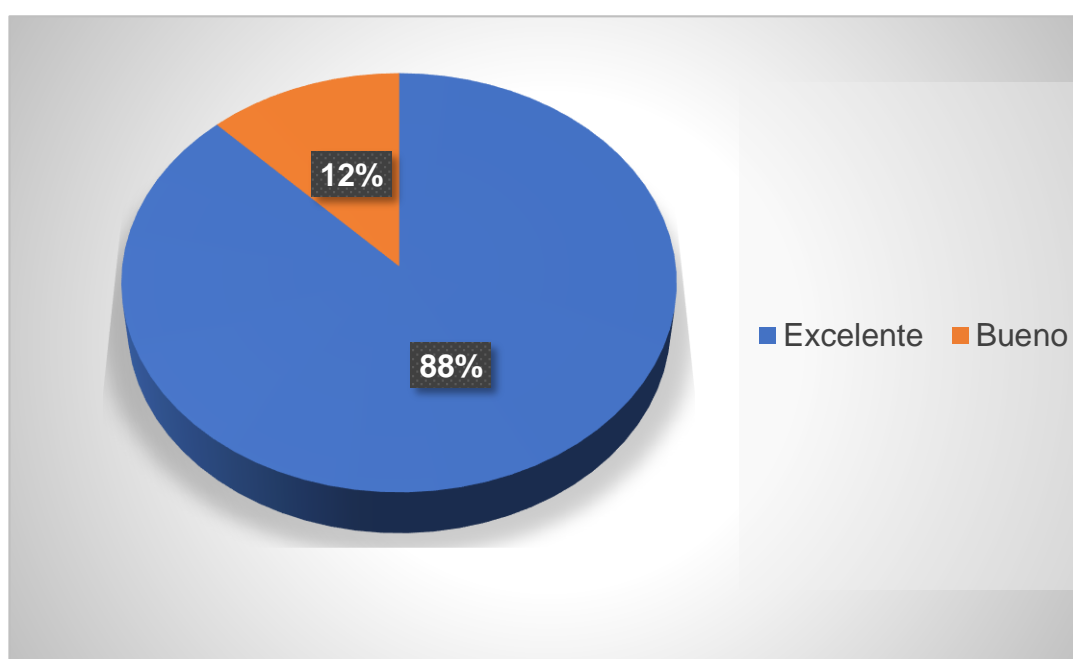


## 6. ¿Si su respuesta es Sí, indique cómo calificaría el servicio recibido?

Tabla 11

*Como califica el servicio recibido de consultoría comercial*

Respuesta	No	Porcentaje
Excelente	43	88%
Bueno	6	12%
TOTAL	49	100%



*Figura 8. Como califica el servicio recibido de consultoría comercial*

### **Conclusión:**

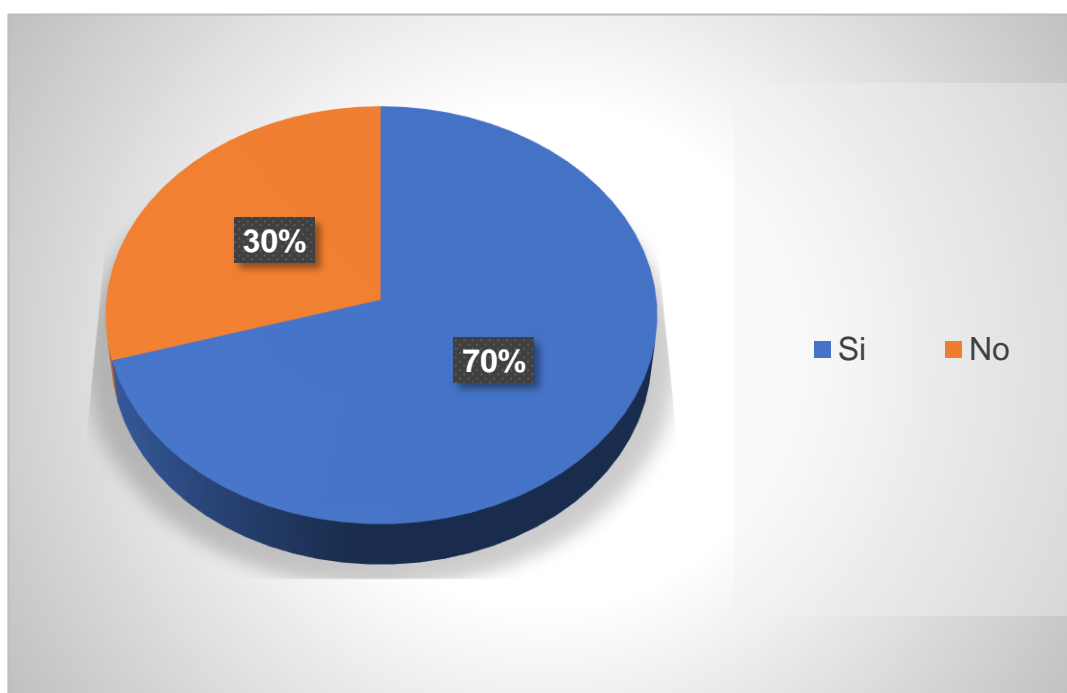
Del Total de personas que indicaron haber utilizado los servicios de una empresa de consultoría comercial califican como excelente el 88% en el servicio recibido, mientras que el 12% lo calificó como buen servicio. Este resultado nos permite conocer la satisfacción de los servicios de consultoría recibidos en el mercado de las pymes.

**7. Indique si estaría dispuesto a contratar los Servicios de consultoría comercial.**

Tabla 12

*Disposición por contratar servicios de consultorías comerciales*

Respuesta	No	Porcentaje
Si	252	70%
No	106	30%
TOTAL	358	100%



*Figura 9. Disposición por contratar servicios de consultorías comerciales*

**Conclusión:**

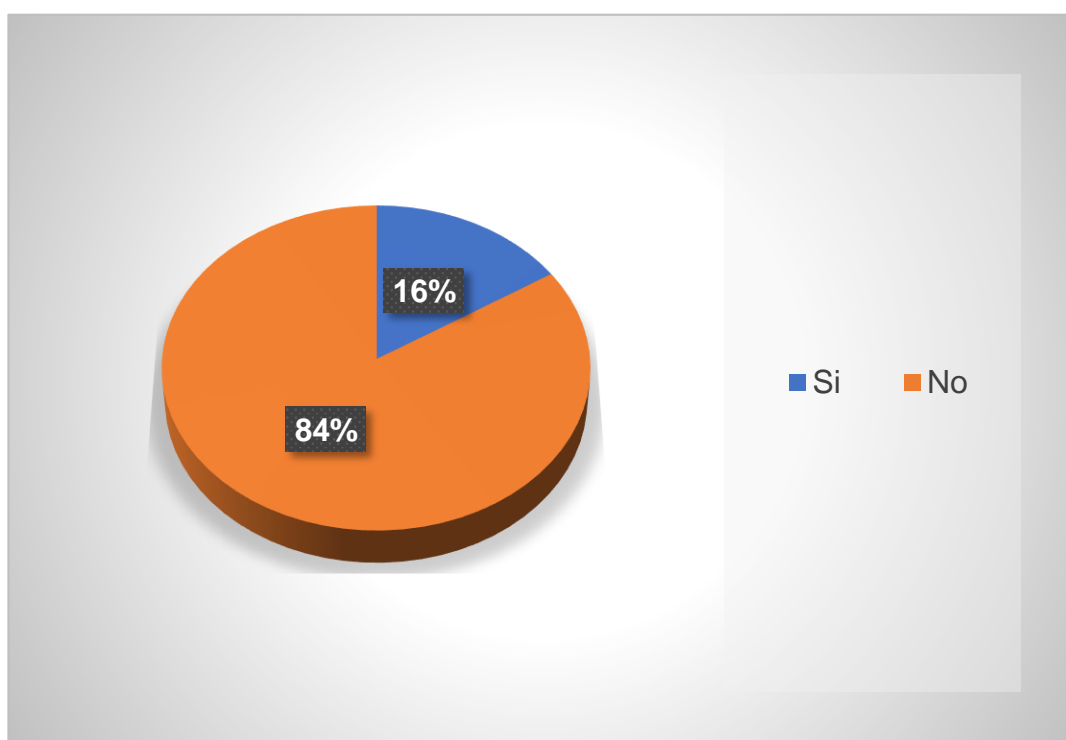
El 70% de los encuestados con relación a esta pregunta si estarían dispuestos a contratar los servicios de consultoría comercial y el 30% restante no estaría dispuesto a contratar. Resultado que nos permite identificar el potencial del mercado objetivo.

## 8. Conoce Ud. ¿Los precios de contratar una consultoría comercial?

Tabla 13

*Conocimiento de precios por consultoría*

Respuesta	No	Porcentaje
Si	57	16%
No	301	84%
TOTAL	358	100%



*Figura 10. Conocimiento de precios por consultoría*

### **Conclusión:**

El 84% de los encuestados desconoce los precios de una consultoría comercial, mientras que el 16% indicó tener conocimiento de los precios.

**9. ¿Si su respuesta es Sí, indique dentro de qué rangos son los precios que conoce?**

Tabla 14

*Rango de precios de consultoría de personas que si conocen servicio*

Empresas	No	Porcentaje
\$60,00-\$80,00 por hora	3	5%
\$80,00 - \$100,00 por hora	26	46%
\$100.00 o más	28	49%
TOTAL	57	100%

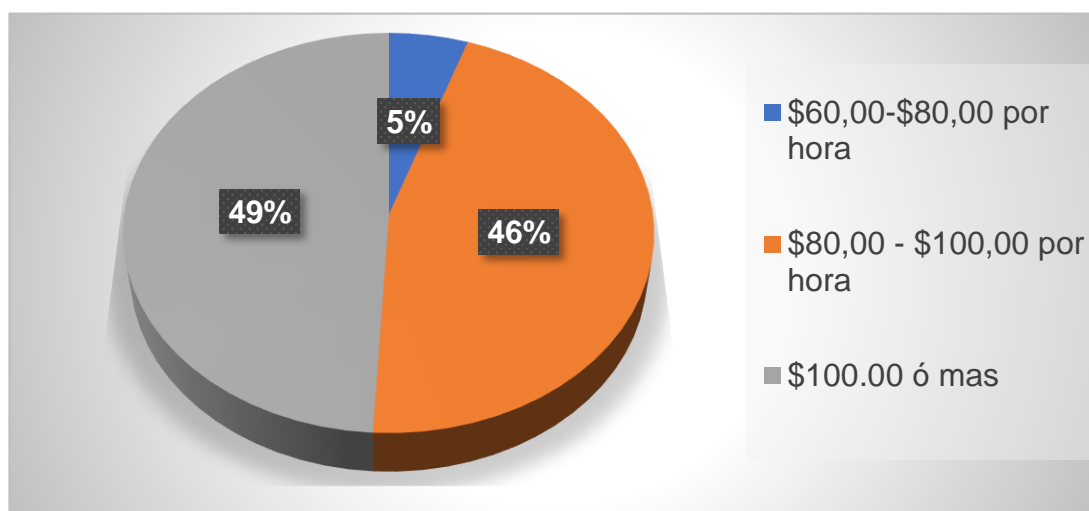


Figura 11. Rango de precios de consultoría de personas que si conocen servicio

**Conclusión:**

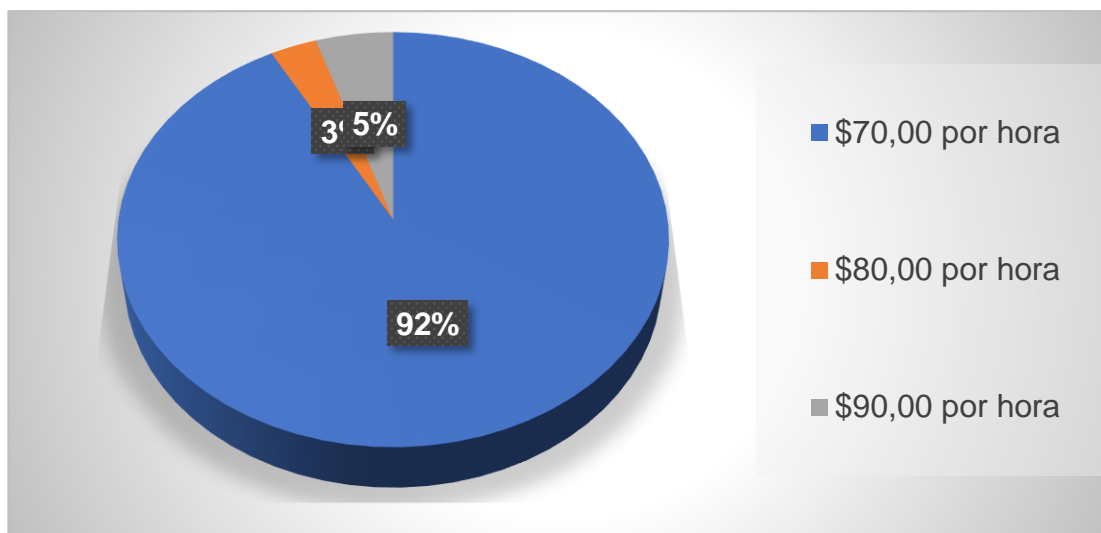
Esta pregunta se basó únicamente en los encuestados que indicaron tener conocimiento de los precios de las empresas de consultoría comercial, en donde se indica que el 6% de los encuestados se encuentra en el rango entre \$60.00-\$80.00 mientras que el 46% conoce que los precios por hora están entre \$80.00 -\$100.00 y el 48% en el rango de \$100.00 o más.

**10. Sí su respuesta es No, indique cuánto estaría dispuesto a pagar por hora de consultoría, considerando recibir un servicio integral de consultoría comercial.**

Tabla 15

*Valor que estaría dispuesto a pagar por hora por consultoría comercial*

Valor por Hora	No	Porcentaje
\$70,00 por hora	277	92%
\$80,00 por hora	9	3%
\$90,00 por hora	15	5%
TOTAL	301	100%



*Figura 12. Valor que estaría dispuesto a pagar por hora por consultoría comercial*

**Conclusión:**

Esta pregunta va dirigida hacia los encuestado que indicaron desconocer del precio en la pregunta # 8. El 92% de encuestados estaría dispuesto a pagar el valor de \$70.00 por hora por el servicio de consultoría. El 5% el valor de \$90.00 y el 3% el valor de \$80.00.

**11. ¿De contratar consultoría comercial? ¿Indique qué servicio le gustaría recibir?**

Tabla 16

*Servicio de consultoría que le gustaría recibir*

Servicios	No	Porcentaje
Asesoría comercial	116	46%
Coaching Comercial	36	14%
Control de desempeño de Vendedores y mandos medios	58	23%
Enfoque en Presupuestos /ventas	30	12%
Entrenamiento en Post venta/servicio al cliente	5	2%
Todas las opciones	7	3%
<b>TOTAL</b>	<b>252</b>	<b>100%</b>

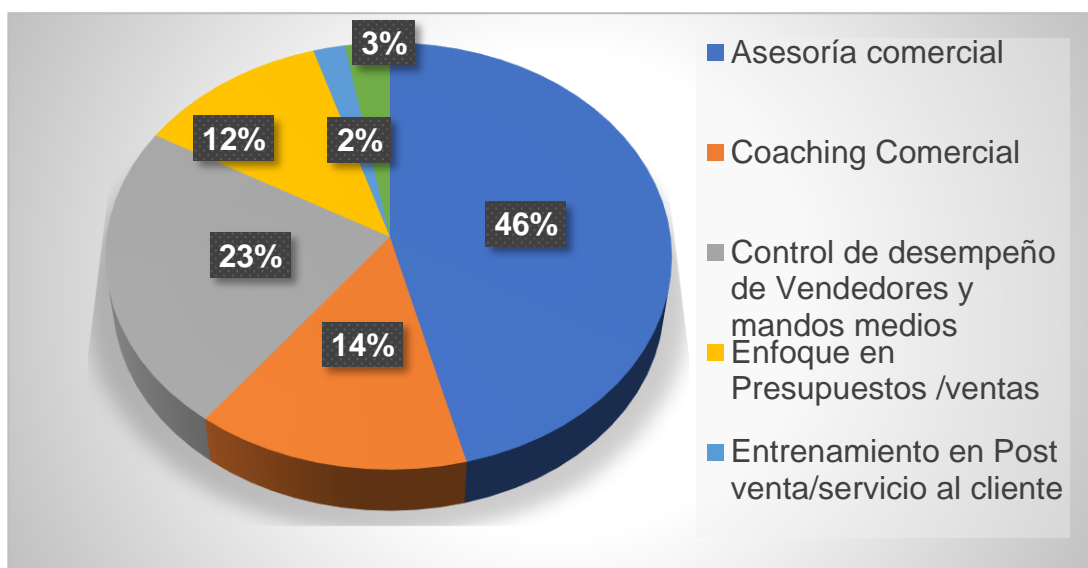


Figura 13. Servicio de consultoría que le gustaría recibir

**Conclusión:**

Con el objetivo de conocer los servicios que estarían dispuestos a recibir, se establecen opciones múltiples que dieron como resultado la opción de contratar por parte de los encuestados está en función de asesoría comercial el 46%, para coaching comercial el 14%, en control de desempeño obtuvimos el 23%, en presupuesto y ventas el 12%, el 3% para todas las opciones y el 2% en Post venta y Servicio al Cliente.

## 12. ¿Cuáles serían las causas que le impidan contratar actualmente un servicio consultoría comercial?

Tabla 17

*Causas que le impiden contratar servicio de consultoría*

Motivos	No	Porcentaje
Adaptación al cambio	57	16%
Desconocimiento de consultores externos	150	42%
Mala experiencia	5	1%
Precio	146	41%
TOTAL	358	100%

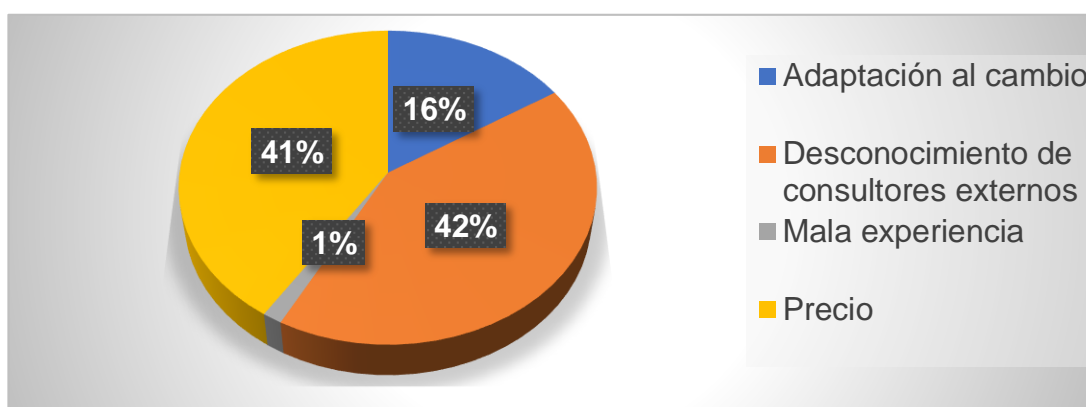


Figura 14. Causas que le impiden contratar servicio de consultoría

### Conclusión:

Las razones que tiene el encuestado para no contratar una consultoría comercial en un 42% fue por desconocimiento de consultores externos, el 41% por precio por el servicio de consultoría, 16% por adaptaciones al cambio y el 1% por malas experiencias en el servicio.

Con estas respuestas podemos determinar que la mayor parte de los encuestados no contrata consultorías por el desconocimiento de la existencia de empresas que brindan estos servicios, mientras tanto el precio es otra de las razones que impiden la contratación de consultorías comerciales.

Con la finalidad de poder triangular la información recibida en las encuestas, se plantea un plano de preguntas adicionales a los encuestado que mostraron interés en el servicio de consultoría a fin de medir el nivel de aceptación de los mismos:

## Instrucciones

Sírvase contestar en la alternativa que Usted considere adecuada, según la siguiente escala.

- 5 = Muy de acuerdo**  
**4 = De acuerdo**  
**3 = Indiferente**  
**2 = En desacuerdo**  
**1 = Muy en desacuerdo**

Tabla 18:

*Formato de encuestas*

N°	PREGUNTAS	5	4	3	2	1	TOTAL
1	¿Considera usted que es fundamental para las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil, recibir oportunamente asesoría estratégica sobre aspectos comerciales, que permitan el logro de un crecimiento económico sostenido ?	76	142	34			252
2	¿Será importante para una pymes de la ciudad de Guayaquil, conocer y capacitarse de manera prioritaria, sobre aspectos técnicos de desarrollo comercial como base de generación económica rentable.?	98	144	10			252
3	¿Concuerda usted con que las empresas de asesoría comercial en la ciudad de Guayaquil, son un factor coadyuvante en la actualización de conocimientos, de los integrantes de las pymes, en lo relacionado a una planificación estratégica de desarrollo comercial??	113	134	5			252
4	¿Coincide usted con la importancia que tiene para las entidades comerciales, la toma de decisiones en lo relacionado a la adopción de planes y programas que les permita convertirse en entes competitivos en el mercado nacional. ?	116	129	7			252
5	Coincide usted con la importancia que tiene, la consideración de implementar un plan de negocios por parte de la empresa de consultoría comercial "Impulza Ecuador", con el fin de poder llegar a las pymes, con un servicio de consultoría estratégica y eficaz, en pro de contribuir al crecimiento y desarrollo socioeconómico de las pequeñas y medianas empresas.?	131	111	9	1		252
6	Estaría usted de acuerdo, con la asignación de un presupuesto por parte de las pymes a fin de poder atender el compromiso de capacitación y asesoría que le puedan brindar las empresas de consultoría comercial en la ciudad de Guayaquil.?	150	98	4			252
7	Colaboraría usted favorablemente, en la toma de decisión de contratar con una empresa de servicios de consultoría comercial ?	111	118	20	3		252
8	Deberá la empresa Impulza Ecuador, como institución que ofrece servicios de consultoría comercial, ejecutar acciones que le permita posicionarse en un lugar de privilegio dentro del escenario nacional ?	83	121	42	6		252
9	¿ Considera usted que los directivos de su empresa, apoyarían la decisión de contratar con la empresa Impulza Ecuador, para el otorgamiento de consultoría comercial, como elemento de activación económica, y consecuente a los objetivos institucionales?	109	122	16	5		252
10	Estima usted que una empresa de servicios de consultoría comercial, tiene un protagonismo en razón de una responsabilidad social, que la compromete a ser cada vez mas efectiva en la entrega de un servicio de calidad?	107	135	4	6		252



### **1.3.1 Análisis e interpretación de Resultados**

Luego de haber realizado las encuestas primarias, así como la de nivel de aceptación del servicio, se llega a la conclusión de que un 70% de la población escogida para el Plan de negocios estaría dispuesta a contratar los servicios de consultorías comerciales, se pudo conocer también el rango de precios por hora que estarían dispuestas a pagar por dicho servicio, dando un valor estimado de \$70,00 la hora, además del precio se pudo conocer la experiencia de quienes han recibido el servicio de consultoría durante el último año y su nivel de aceptación, que fue catalogado como excelente y bueno.

Estos resultados permiten a Impulza Ecuador conocer que cuenta con una gran oportunidad de introducción en el mercado de las consultorías debido a la demanda presentada y desconocimiento de la gran mayoría de pymes sobre este tipo de servicios. No obstante, habiendo obtenido resultados favorables en la encuesta primaria, se pudo conocer el gran interés de parte de los encuestados que representan el 70%, el nivel de aceptación de contratar los servicios que Impulza Ecuador ofrece.

## **2.5 Análisis externo**

### **1.3.2 Análisis Pesta.**

A continuación, se realiza el análisis PESTA el mismo que ayudará a la empresa IMPULZA a determinar los factores del Macro entorno que pueden afectar de forma positiva o negativa a su empresa, con la finalidad de poder mitigar con el presente análisis las amenazas que en ella se encuentre y de explotar sus oportunidades.

### **Político**

#### **Decreto 680 Fondo de Capital de Riesgo**

En el 2015 se creó el decreto 680 donde establece la constitución de un Fondo de Capital de Riesgo con la finalidad de impulsar el desarrollo de emprendimientos innovadores. En junio 2019, se expidieron las bases para

que los emprendedores puedan participar y obtener cofinanciamiento a través de recursos de capital semilla. Siendo de esta manera indispensable que los recursos destinados por el Gobierno para fomentar el emprendimiento tengan el mayor retorno social posible para que puedan ser aprovechados de la mejor manera (eltelegrafo.com.ec, 2019).

Siendo de gran importancia el fomentar el emprendimiento ya que la tasa de mortalidad de los negocios nuevos en el país bordea el 90%, a pesar de que la actividad emprendedora es una de las más altas de la región (El Telègrafo, 2019).

Por el cual es importante obtener estos financiamientos por medio del estado para que los emprendedores tengan capital para trabajar y hacer crecer sus negocios.

### **Ley de emprendimiento e innovación**

Fue presentada ante la asamblea Nacional la Propuesta de ley emprendimiento e innovación que recoge los insumos técnicos del sector privado para fortalecer el ecosistema de creación y creatividad empresarial, el objetivo de esta ley es darle al emprendedor las herramientas necesarias para que tenga una ruta clara por dónde ir. Esto se lograría con simplificación de trámites y reducción de trabas (La Hora, 2019).

Así mismo darle la oportunidad de brindarle un esquema claro, una estructura ágil para el financiamiento, brindado seguridad jurídica para que los ecuatorianos se atrevan a emprender, dentro de un esquema que no les genere riesgos posteriores en caso de que su empresa no salga bien. Y por último dentro de las reformas de la Ley de mercado de valores sería importante desarrollar fondos de inversión espacios donde, emprendedores e inversionistas puedan encontrarse. (La Hora, 2019).

Al simplificar trámites y reducción de trabas las pymes podrían nacer y mantenerse más tiempo al ver un apoyo real del gobierno.

## **Ley orgánica para la promoción del trabajo juvenil regulación excepcional de la jornada de trabajo cesantía y seguro de desempleo**

**Art. 34.1.-** Trabajo Juvenil. – El contrato de trabajo juvenil es el convenio por el cual se vincula laboralmente a una persona joven comprendida entre los dieciocho (18) y veintiséis (26) años de edad, con la finalidad de impulsar el empleo juvenil en relación de dependencia, en condiciones justas y dignas, a fin de garantizar el acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades y conocimientos (El Contador, 2019).

El número o porcentaje mínimo de trabajadores entre 18 y 26 años en las empresas será regulado por el Ministerio del Trabajo en función del tipo de actividad y el tamaño de las empresas (El Contador, 2019).

**Art. 34.3.-** Aporte a la Seguridad Social.- El pago del aporte del empleador bajo esta modalidad contractual será cubierto por el Estado Central hasta dos salarios básicos unificados del trabajador en general por un año, conforme establezca el IESS, siempre que el número de contratos juveniles no supere el 20% del total de la nómina estable de trabajadores de cada empresa. Si el salario es superior a dos salarios básicos unificados del trabajador en general, la diferencia de la aportación la pagará el empleador, y si el número de trabajadores es superior al 20% de la nómina de trabajadores estables, la totalidad de la aportación patronal de aquellos trabajadores que superen dicho porcentaje la pagará el empleador (El Contador, 2019).

Solo el valor pagado al trabajador por concepto de remuneración se considerará gasto deducible para efectos del Impuesto a la Renta del empleador, cuando el aporte patronal lo cubra en su totalidad el Estado Central; más cuando el empleador pague al trabajador por concepto de remuneración un valor mayor a los dos salarios básicos unificados, se considerará gasto deducible a esta remuneración y a la diferencia de la aportación mencionada en el inciso anterior, únicamente cuando esta última la haya cubierto el empleador (El Contador, 2019).

Es una oportunidad para las empresas para impulsar el primer empleo juvenil desarrollando sus habilidades y adicional el valor del aporte al Biess está cubierto por el Gobierno por un año.

### **Ley de Pasantías en el sector empresarial**

**Art. 3.- ÁMBITO.** - Podrán acogerse a las disposiciones de la presente Ley, las empresas del sector privado, instituciones y fundaciones; así como todos los estudiantes de las instituciones del Sistema de Educación Superior que hayan optado y opten por una carrera o profesión que requiera una formación mínima de tres años.

Dichas pasantías para los estudiantes serán coordinadas por las Instituciones de Educación Superior de conformidad con los artículos 87 y 88 de la Ley Orgánica de Educación Superior (El Contador, 2019).

**Art. 7.- Pensión de pasantías y seguridad social.**- La duración de las pasantías será normada por el organismo regulador del Sistema de Educación Superior y no podrá prolongarse sin generar relación de dependencia por más de seis meses. Durante el tiempo de la pasantía deberá acordarse la cancelación de un estipendio mensual no menor a un tercio del salario básico unificado. En todos los casos se afiliará a la Seguridad Social al pasante y la empresa aportará en su totalidad lo correspondiente a la afiliación sobre el equivalente al salario básico unificado vigente. El Ministerio rector del Trabajo determinará los porcentajes mínimos de inclusión de pasantes en cada empresa en función del tipo de actividad y del tamaño de las mismas (El Contador, 2019).

Esta ley es una oportunidad para las empresas que no cuentan con mucho capital para que contraten por el rubro de pasantías a jóvenes que necesiten trabajar por unos meses para adquirir experiencia en el campo.

## Económico

### PIB

El Banco Central del Ecuador presenta las cifras de crecimiento de la economía del país donde indica que “Los principales factores que explican el crecimiento de 0,3% del PIB son la mayor dinámica de las exportaciones y del consumo final de los hogares, que subieron 5,7% y 0,6%, respectivamente, a nivel interanual. De su parte, las importaciones de bienes y servicios, que por su naturaleza disminuyen el PIB, fueron mayores en 2,2% a las registradas en el segundo trimestre de 2018” (Banco Central del Ecuador, 2019)

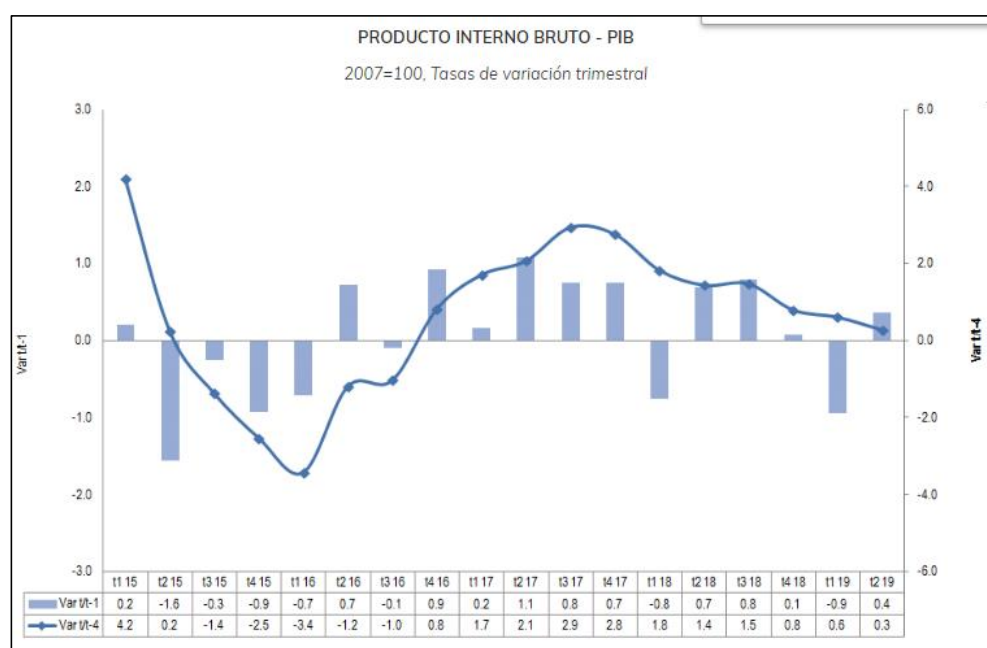


Figura 15. PIB año 2019

El PIB es el principal indicador de la situación de un país por el cual es importante que la empresa IMPULZA ECUADOR este siempre analizando esta variable para determinar oportunidades que se presente en el mercado.

### Desempleo

En marzo del 2019 la tasa de desempleo en Ecuador fue de 4.6% a nivel urbano, la tasa fué de 5.8% y a nivel rural de 2.2%. La variación respecto de marzo 2018 no ha sido estadísticamente significativa. Por otro lado, a nivel

nacional el empleo bruto se ubicó en el 63.4% a nivel urbano 59.4% y a nivel rural 72.7% (BCE, 2019)

Al analizar algunos componentes del empleo a marzo 2019, se observa que la tasa de empleo adecuado a nivel nacional fue de 37.9%, la tasa de subempleo de 18.7% y el empleo no pleno 27.2%. Además, se evidencia que el empleo adecuado a marzo 2019 ha caído 3.2 puntos porcentuales respecto de marzo 2018 (BCE, 2019)

Lo que muestra problemas importantes en el mercado laboral ecuatoriano, que puede ser una amenaza para el plan de negocio al no haber plazas de trabajo por disminución de sus ventas, las empresas comienzan a reducir los gastos en todos los rubros.



Figura 16. Indicadores laborales. Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

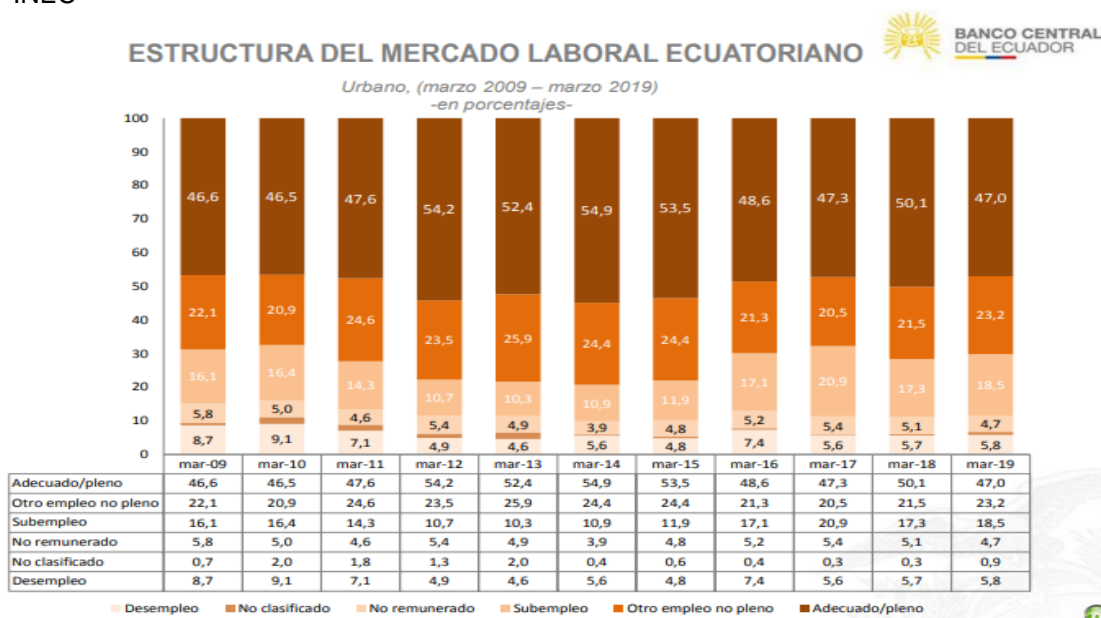


Figura 17. Estructura del mercado laboral ecuatoriano. Tomada de Banco Central del Ecuador

## Inflación

Para abril del 2019 la inflación mensual se ubicó en 0.17%, la acumulada en 0.19% y la inflación anual 0.19%, luego de 12 periodos consecutivos de variaciones negativas en la inflación anual, durante el último año recién en diciembre 2018 y enero de este año se evidenció una recuperación de los precios en la economía del país (INEC, 2019)

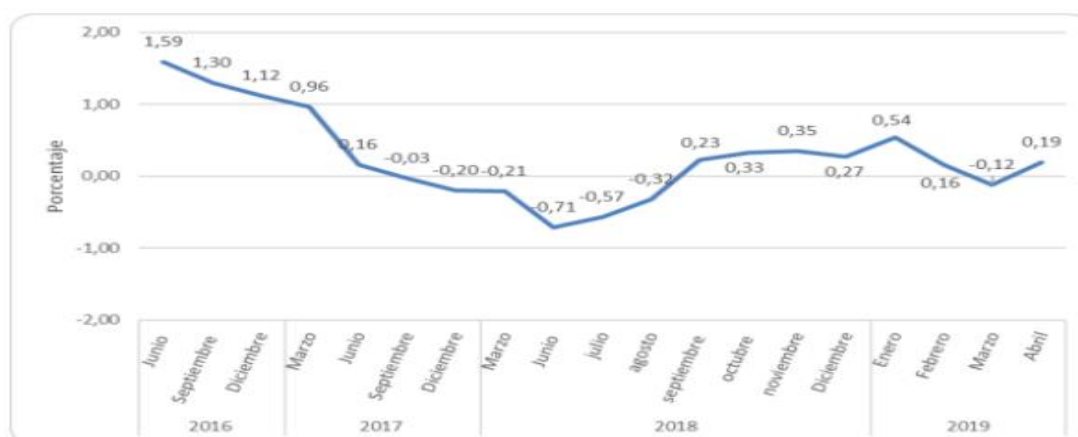


Figura 18. Evolución de la inflación anual. Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

## Social

### Inversión en capacitación

El Estudio de demanda laboral en el Ecuador realizado por la SECAP en el 2013 muestra el 52.8% de las empresas no invirtió en capacitaciones para sus empleados, mientras que el restante 47.2% si lo hizo. Las empresas que invierten en capacitación son, en su mayoría, pequeñas (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, 2019)

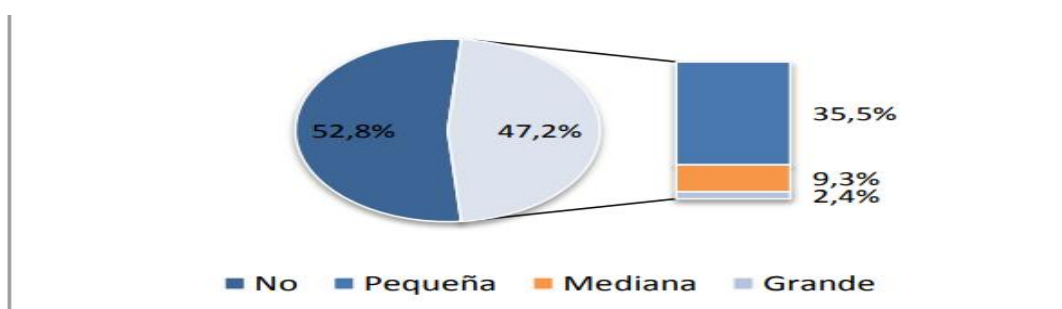


Figura 19. Inversión en capacitación

Las pequeñas empresas invierten un 75% las medianas un 20% y las pequeñas 5%, según el estudio publicado por la SECAP ([www.secap.gob.ec](http://www.secap.gob.ec), 2013)

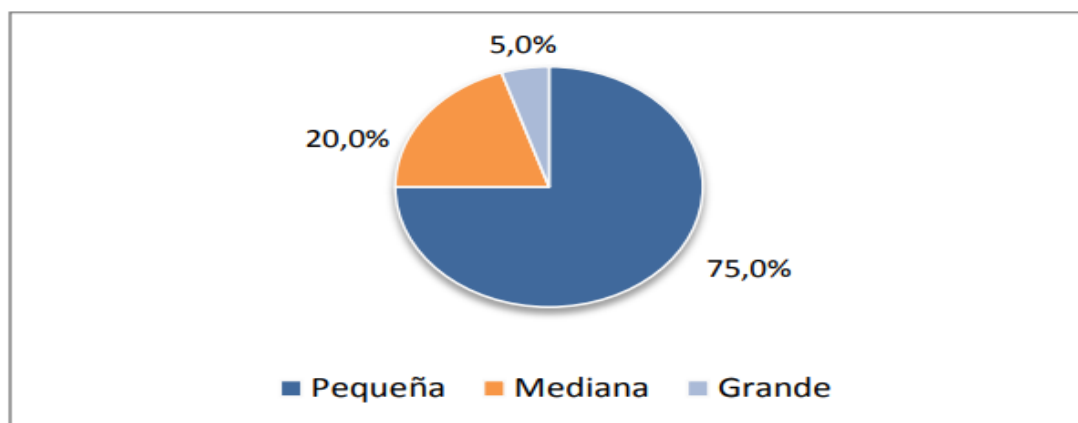


Figura 20. Inversión en capacitación por actividad económica

Asimismo, las empresas que más invirtieron en capacitación son aquellas dedicadas al comercio (21.6%) y manufactura (12.8). Por su parte, las que menos invierten en capacitación son las firmas dedicadas a la agricultura (5.9) y alojamiento y servicio de comidas (3.9%) ( SECAP, 2019)

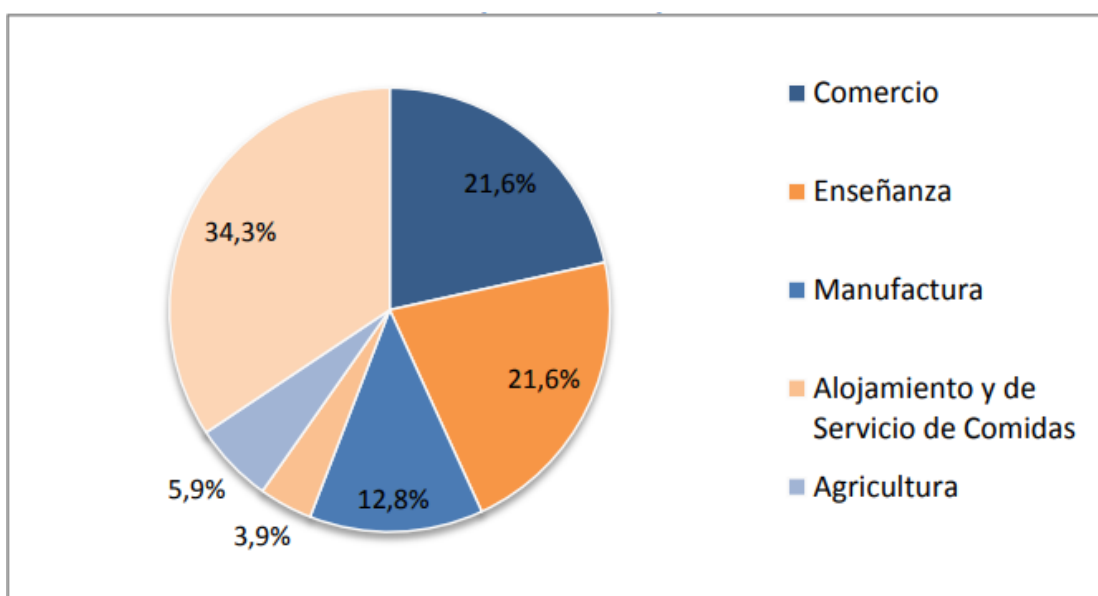


Figura 21. Inversión en capacitación por actividad económica

Estas cifras muestran una oportunidad para ofrecer consultoría comercial enfocada en las empresas del sector de comercio con categoría pequeñas, ya



que ellas muestran un interés por adquirir nuevos conocimientos para obtener ventaja competitiva en el sector.

## Tecnológico

### Inversión de TIC en las empresas

Según la encuesta realizada por el Instituto de Estadística y Censo INEC el porcentaje nacional de empresas que invierten en TIC es del 66.7% a nivel nacional y por sector económico el 58.7% invirtió el sector de servicios, el 73.7% el sector de comercio, el 70% el sector minero, y el 66.8% el sector de manufactura (ecuadorencifras.gob.ec, 2015)

Estas cifras demuestran como las empresas ecuatorianas están invirtiendo en tecnología para agilizar sus procesos para la fabricación y comercialización de los productos a ofrecer

La empresa IMPULZA por medio del presente plan de negocio utiliza estas oportunidades tecnológicas para la comercialización de sus productos ofreciendo un servicio integrado diferenciador a sus clientes.

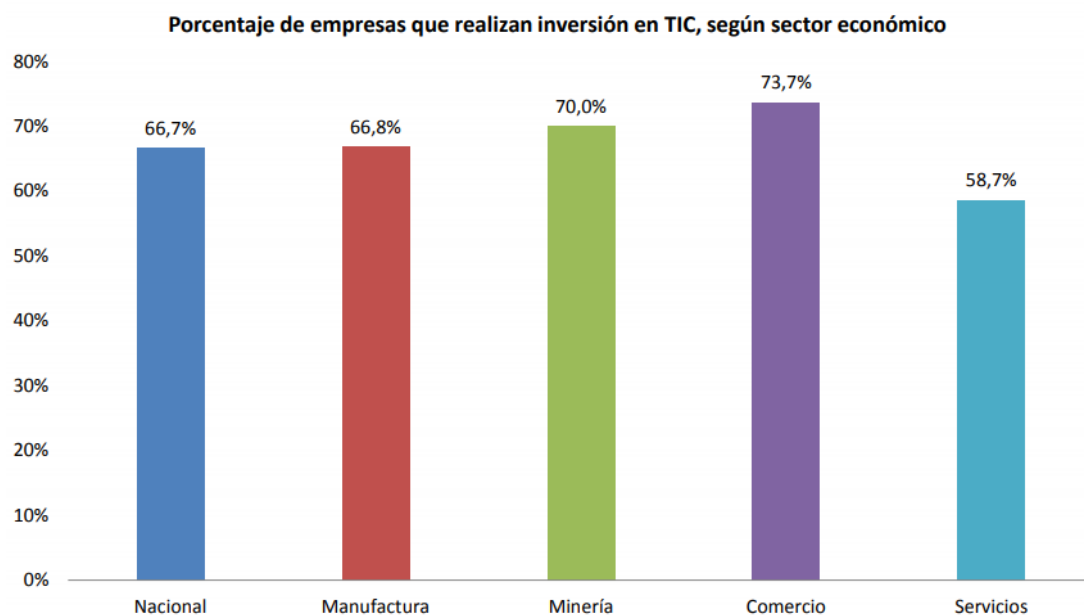


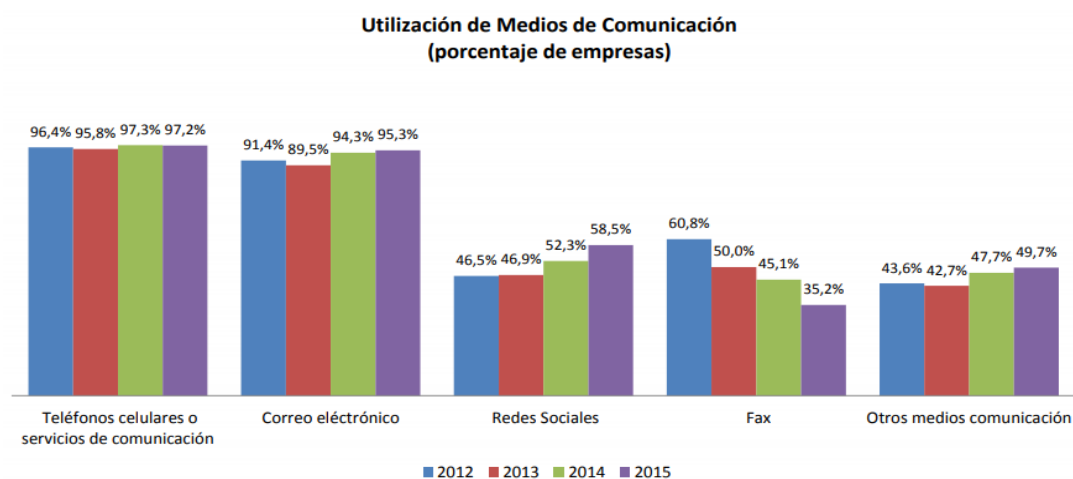
Figura 22. Porcentajes de empresas que realizan inversión en TIC

### Utilización de medios de Comunicación

La investigación del INEC también muestra como las empresas utilizan como medio de comunicación las redes sociales, celulares, correos electrónicos y otros medios de esta forma tener un nuevo canal de venta y conectividad con los clientes.

Las cifras muestran como desde el 2012 hasta el 2015 se ha incrementado la utilización de los medios de comunicación siendo el 97.2% de utilización de celulares, el 95.3% los correos electrónicos, 58.5% las redes sociales, y el 49.7% otros medios (ecuadorencifras.gob.ec, 2015)

La empresa IMPULZA ECUADOR se encuentra dentro de estos porcentajes de utilización de medios de comunicación, utilizando las redes sociales como herramienta para la publicidad y promoción de los productos servicios.



**Nota:** Las empresas pueden disponer de varios medios de comunicación, es decir, las respuestas no son excluyentes. Otros medios de comunicación comprende mensajería especializada, call center y otros.

Figura 23. Utilización de medios de comunicación

## Ambiental

### Responsabilidad Ambiental Corporativa

La preocupación por el cuidado ambiental se ha convertido en la actualidad en un elemento diferenciador en las industrias. El tema ambiental es, junto con lo económico y social, un pilar de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Pese a ello, en el país aún pocas empresas innovan en materia ambiental.

Según la Encuesta de Percepción de Responsabilidad Social y Sostenibilidad, 2014, solo un 8% de las empresas en el país ha medido su impacto ambiental.

Por el cual las industrias han tomado conciencia y han creado una relación armónica con el ambiente y hacer un uso adecuado de los recursos pensando en el largo plazo o lo que se llama sostenibilidad,

Por lo cual es importante que las empresas sepan que mantener una responsabilidad ambiental involucra como resultados un manejo eficiente de los recursos ayudando a reducir costos, pues permite ahorro de energía, agua, entre otros. Otra ventaja es el tema de la imagen y reputación corporativa, donde lo ambiental puede convertirse en un elemento diferenciador (revistalideres.ec, 2018)

A continuación, se presenta la matriz PESTA la misma que ayudará a cuantificar las oportunidades y amenazas presente en el entorno con la finalidad de enfocar las estrategias en las variables que determina el PESTA.

Tabla 19

Matriz PESTA

VARIABLES	VALORACIÓN					OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	MP	PO	IN	NE	MN		
<b>POLÍTICOS</b>							
Decreto 680 Fondo de Capital de Riesgo			10			O	
Ley de emprendimiento e innovación		11				O	
Ley orgánica para la promoción del trabajo juvenil regulación excepcional de la jornada de trabajo cesantía y seguro de desempleo			6			O	
Ley de Pasantías en el sector empresarial		8				O	
<b>ECONÓMICO</b>							
PIB				10			A
Desempleo				12			A
Inflación				8			A
<b>SOCIAL</b>							
Inversión en capacitación	11					O	
<b>TECNOLÓGICO</b>							
Inversión de TIC en las empresas		10				O	
Utilización de medios de Comunicación		10				O	
<b>AMBIENTAL</b>							
Responsabilidad Ambiental Corporativa		8				O	

A continuación, se detallan las Oportunidades y Amenazas encontradas en el Pesta



Figura 24. Oportunidades encontradas en el PESTA

Las oportunidades que presenta el macro entorno están enfocadas en la inversión en capacitación con 14 puntos, la ley de emprendimiento e innovación 11 puntos, la utilización de medios de comunicación con 10 puntos igual que inversión de TIC en las empresas y el decreto 680 de Fondo de capital de riesgo, con 8 puntos la Responsabilidad Ambiental corporativa junto con la ley de pasantía en el sector empresarial, y finalmente la ley orgánica para la promoción del trabajo juvenil con 6 puntos. Estas oportunidades de la industria son importantes analizar para la elaboración de las estrategias a elaborar en el presente plan de negocio.

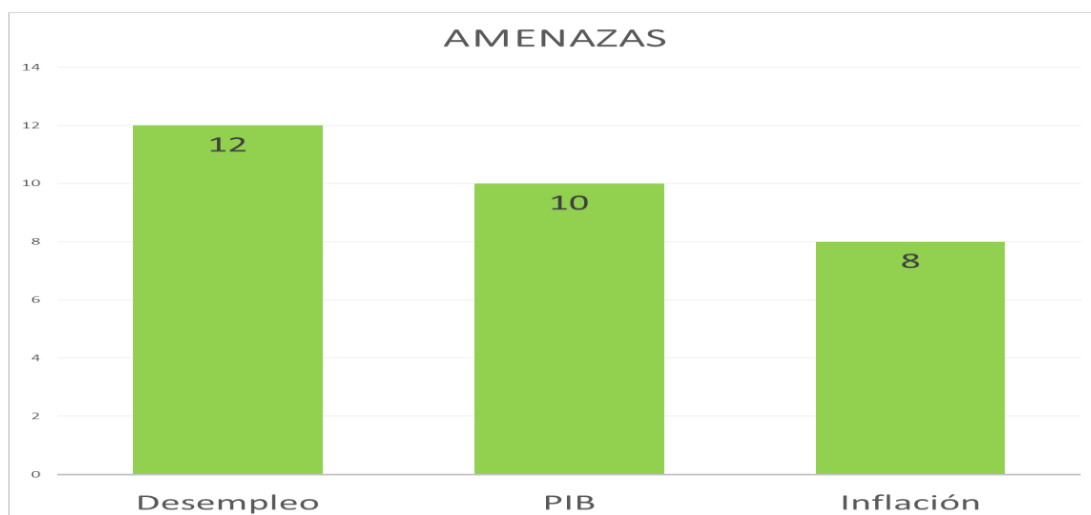


Figura 25. Amenazas encontradas en el PESTA

Las amenazas que presenta la matriz Pesta están enfocadas en el desempleo 12 puntos, el PIB con 10 puntos y con 8 puntos la inflación. Las cuales es importante analizar y realizar seguimiento para poder mitigar el impacto que presentará.

### 1.3.3 Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter.

La fuerza o fuerzas competitivas predominantes determinan la rentabilidad de una industria y se convierten en piezas clave del análisis y la formulación estratégica, si bien la fuerza más destacada no siempre salta a la vista. (Porter, 2015).

A continuación, se presenta el análisis Porter el mismo que ayudará a entender las 5 fuerzas de la industria con la finalidad de poder tener el control de las mismas para alcanzar la rentabilidad total esperada del sector.



Figura 26. Análisis Porter

## **Poder de negociación de los compradores. - Alto**

Considerando que existe necesidades reales de consultoría y formación en las empresas y que las mismas hay muchas en el mercado se puede decir que el poder de negociación del comprador es alto.

Las pymes tienen la potestad de elegir al proveedor que desee acordando precio, calidad, tiempos de entrega etc.

## **Estrategias**

Se espera realizar estrategias para controlar esta fuerza en: marketing y publicidad diferenciadora, proporcionar nuevos servicios como oferta de valor

Tabla 20

*Estrategias en marketing y publicidad diferenciadora*

<b>Descripción</b>	<b>Poder alto</b>	<b>Poder Medio</b>	<b>Poder Bajo</b>
<b>Pymes</b>	X		
<b>Persona Natural</b>	X		

## **Poder de negociación de los proveedores. Alta**

Los proveedores identificados en este sector son básicamente los servicios básicos, docentes, community manager los mismos que mantienen un poder de negociación bajo.

Docentes: En el sector se encuentra muchos docentes calificados para realizar el trabajo de asesoría comercial, depende de su experiencia y títulos académicos sus honorarios profesionales.

Community manager: Es las personas que se encarga de toda la parte del marketing digital, en el mercado hay muchas personas que se dedican a esta actividad.

Proveedor de artículos de publicidad: En el mercado hay muchos proveedores que elaboran artículos de publicidad que pelean por precio, tiempos de entrega y calidad.

## Estrategias

Las estrategias a implementar para esta fuerza son: Aumentar el staff de docentes altamente calificados que genere valor agregado, establecer alianzas con ellos así mismo tener un community manager muy innovador y creativo para que la publicidad sea diferenciadora.

Tabla 21

*Estrategias a implementar*

Descripción	Poder alto	Poder Medio	Poder Bajo
Servicios Básicos	X		
Docentes		X	
Community Manager			X
Proveedor de artículos publicitarios			X

## Nuevos entrantes – Alto

Al ser un negocio que no se necesita de una inversión significativa la entrada de nuevos competidores es alta, la cual es importante cubrir con estrategias diferenciadoras.

## Estrategias

Las barreras de entradas más importantes para preservar la participación de mercado son: Diferenciación de producto, donde se especializará en asesorías comerciales que alineados a la experiencia acumulada de años dará a la empresa IMPULZA ECUADOR esa imagen de marca sostenible en el mercado.

Tabla 22

*Barreras de entradas*

Descripción	Poder alto	Poder Medio	Poder Bajo
Empresas de capacitación	X		
Asesores Comerciales independientes	X		

## Sustitutos - Baja

No hay un sustituto a las asesorías específicas comerciales, lo que se podría dar es una capacitación la cual no cubre la misma necesidad de una asesoría integral personalizada que genera toda una planificación comercial de productividad comercial donde se necesita mayor tiempo, análisis, seguimiento comercial para obtener los resultados esperados.

Tabla 23

*Sustitutos - Baja*

Descripción	Poder alto	Poder Medio	Poder Bajo
Capacitación de ventas por hora			X

## Estrategias

Las estrategias están enfocadas en el servicio post venta que se entregará al cliente para disminuir la posibilidad de adquirir un producto sustituto. Por el cual se realizará una gestión de venta relacional que brinde una relación a largo plazo con el cliente el mismo que ayudará al marketing boca a boca que se espera obtener.

## Rivalidad entre competidores. Alta

La rivalidad entre competidores es alta, en el mercado de consultorías hay muchas empresas dedicadas a brindar este tipo de servicio para lo cual se presenta el análisis de dos empresas que según el análisis de los grupos estratégicos son las que más agresividad presentan en el mercado.

Según las encuestas realizadas, la información sobre las fortalezas y debilidades de BYZ Consulting y K-Consulting se muestran en la matriz EFI con su peso respectivo. Adicional a la información recibida, se levantó información mediante una investigación de la empresa por medio de su página Web. (Bold Consulting Group, 2017)



Tabla 24  
Matriz EFI

**MATRIZ EFI  
(FACTORES INTERNOS)  
BYZ CONSULTING**



Debilidad Menor	1		
Debilidad Mayor	2		
Fortaleza Menor	3		
Fortaleza Mayor	4		
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Debilidades</b>	<b>50%</b>		
Poco Tiempo en el mercado	0,25	2	0,5
Poca inversión en publicidad	0,11	1	0,11
Precios altos	0,14	1	0,14
<b>Fortalezas</b>	<b>50%</b>		<b>0,75</b>
Variedad de productos-servicio	0,14	4	0,56
Página web	0,1	3	0,3
Consultas gratuitas	0,13	4	0,52
Buen servicio	0,13	4	0,52
			1,9
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,65</b>

La empresa de consultoría BYZ Consulting tiene una calificación de 2.65 puntos, lo cual indica, que la empresa se encuentra en condiciones de adecuadas de afrontar el ambiente interno, utilizando sus fortalezas para corregir sus debilidades.

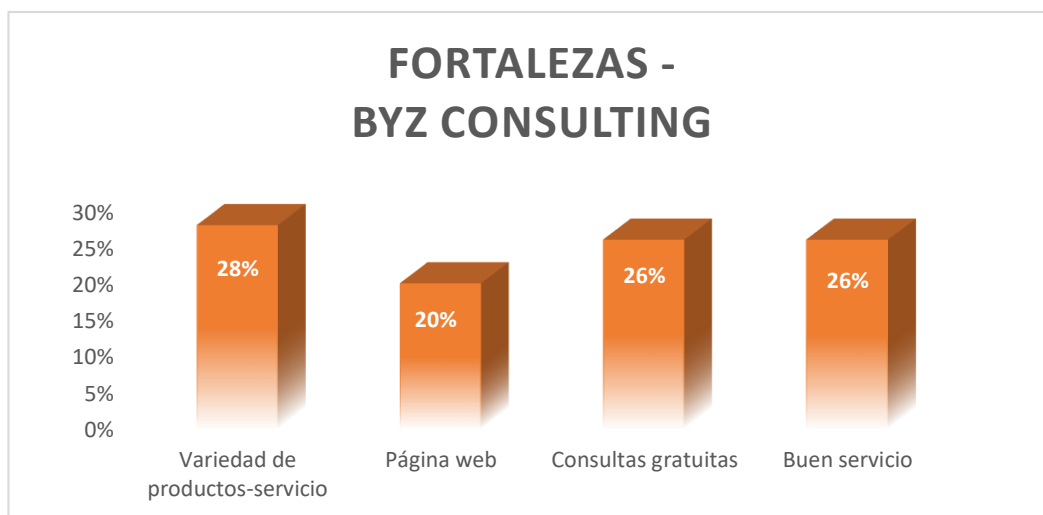


Figura 27. Fortalezas BYZ Consulting

Las fortalezas de la empresa BYZ Consulting Group son la variedad de producto-servicio que mantiene con el 28%, sus consultas gratuitas que representan el 26% y buen servicio, mientras que página web cierra con el 20%. Esta información es importante para el plan de negocio para aprender de las fortalezas de la competencia y poder adaptar al plan de negocio.

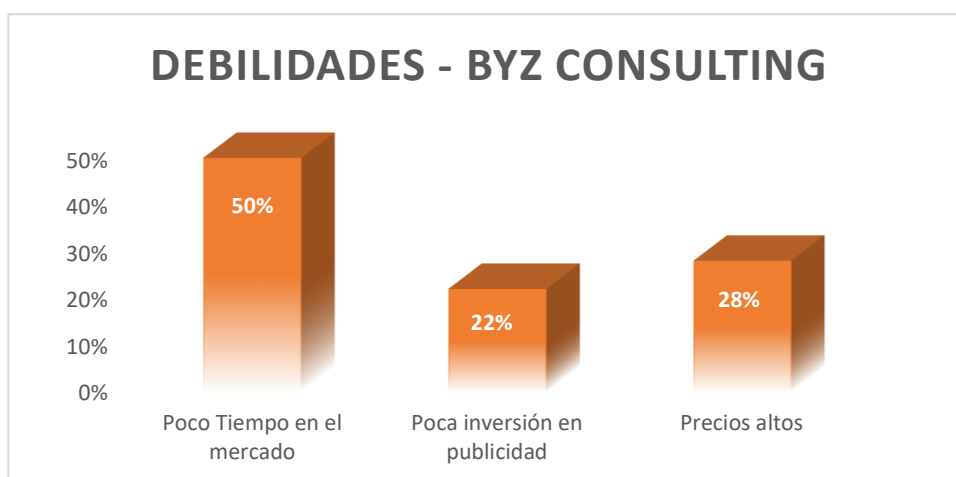


Figura 28. Debilidades Bold Consulting

Las debilidades de la empresa son el poco tiempo en el mercado con el 50%, los costos fijos altos con el 22% y los precios altos con el 28%. Con lo cual el plan de negocio analizará las debilidades del competidor para realizar estrategias que le permitan tener ventaja competitiva.

Tabla 25

Matriz EFI debilidades de la empresa

<b>MATRIZ EFI</b>			
<b>(FACTORES INTERNOS)</b>			
<b>K CONSULTING</b>			
<b>Debilidad Menor</b>	<b>1</b>		
<b>Debilidad Mayor</b>	<b>2</b>		
<b>Fortaleza Menor</b>	<b>3</b>		
<b>Fortaleza Mayor</b>	<b>4</b>		

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
<b>Debilidades</b>		<b>50%</b>	
Poco tiempo en el mercado	0,1	2	0,2
Precios altos	0,15	2	0,15
Mayor enfoque en capacitaciones que en consultoría comercial	0,25	2	0,5
<b>Fortalezas</b>		<b>50%</b>	
Variedad de productos-servicios	0,25	4	1
Tienen Oficina	0,1	3	0,3
Buen servicio	0,15	3	0,45
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>2,6</b>



La empresa K Consulting tiene una calificación de 2.6 el cual se considera que la empresa está en condiciones de enfrentar los retos del mercado. Esta

información es importante para establecer la agresividad que tiene la misma en el sector.

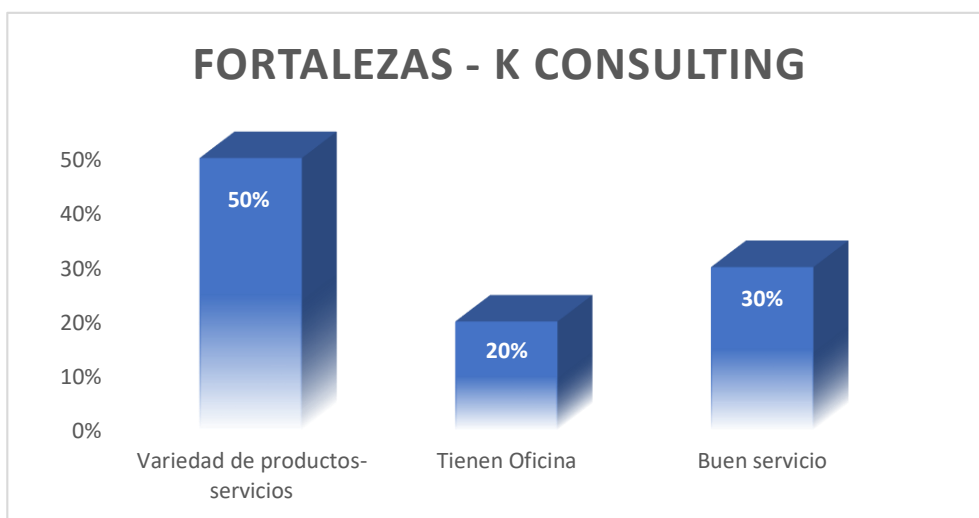


Figura 29. Fortalezas -K-Consulting

Las fortalezas que mantiene la empresa K Consulting, es la variedad de producto – servicio que tiene con el 50%, el mantener una oficina también es una imagen de marca importante con el 20% y el buen servicio con el 30% debido a sus constantes campañas de redes sociales.

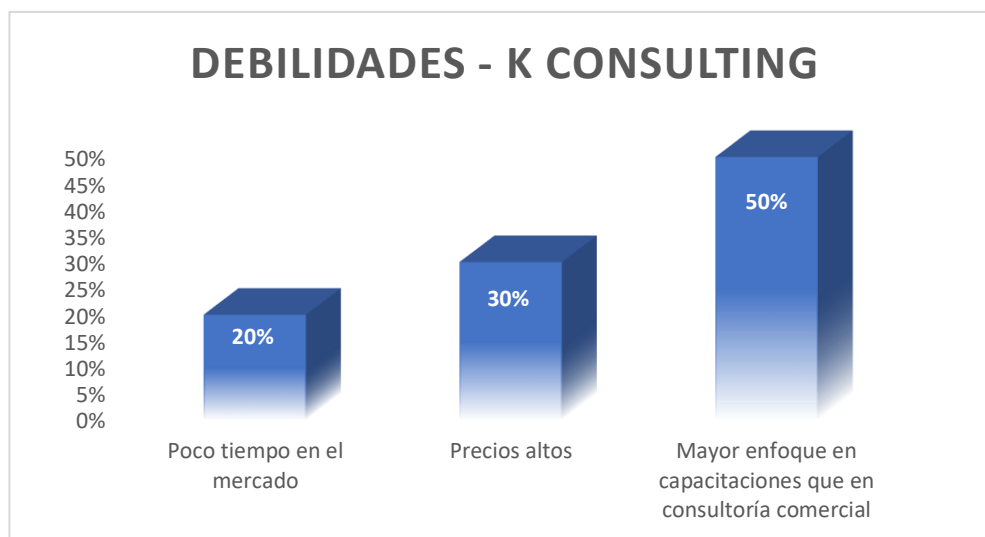


Figura 30. Debilidades-K-Consulting

Las debilidades de K-Consulting es el poco tiempo en el mercado que mantiene con el 20% los precios altos con el 30% y mayor enfoque en capacitaciones que en asesorías comerciales con un 50%.

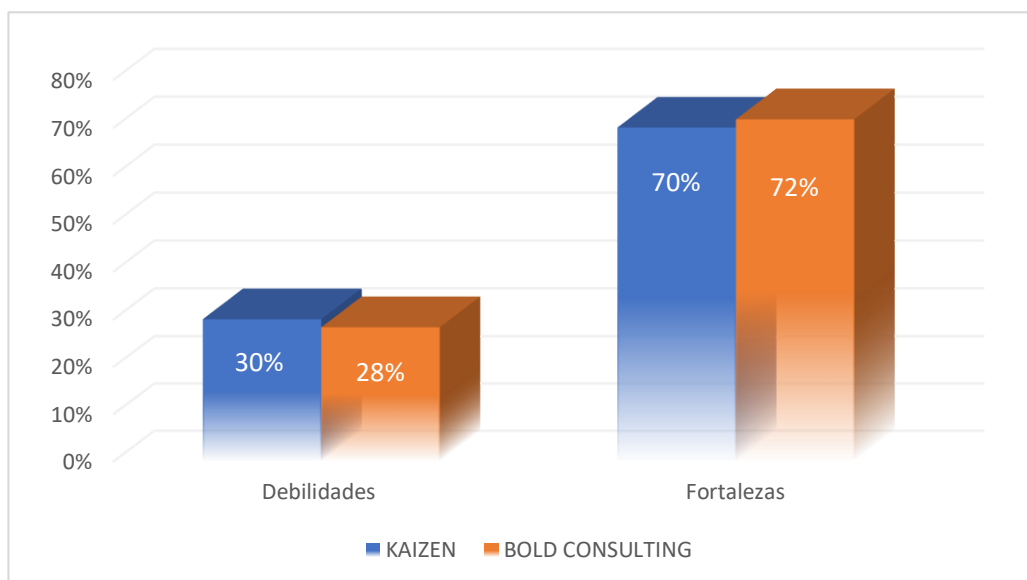


Figura 31. Fortalezas y debilidades de BYZ Consulting y K- Consulting

La empresa BYZ Consulting es la que tiene mayor agresividad en el mercado de asesorías a empresas con el 72% de fortalezas y el 28% de debilidades le da la oportunidad de crecer en el mercado. Por el cual es importante analizar tanto sus fortalezas como sus debilidades para realizar estrategias diferenciadoras que permita a la empresa IMPULZA ECUADOR tener ventaja competitiva sostenible y sustentable.

#### 1.3.4 Estudio del sector, dimensión del mercado, estimación del mercado meta.

Las asesorías o capacitaciones para la formación profesional de calidad juegan un papel importante en el desarrollo del país, puesto que permite orientar de mejor manera a la productividad y al crecimiento de las pymes a través de sus mejores procesos y capital humano más competente con nuevas estrategias de ventas. Lo cual muestra que hay un mercado meta por explotar donde la empresa IMPULZA ECUADOR tiene oportunidad de ingresar con su servicio de asesoría comercial.

Según información del Estudio de levantamiento de necesidades de capacitación a empresas realizado por la SECAP en el año 2013 a 120 empresa con la finalidad de mejorar la productividad empresarial, y poder enfrentar problemas ligados al sector enfocados en la baja calidad en los

productos por falta de ingresos bajos por ventas debido al no tener las competencias laborales adecuadas de los operarios y del personal de asesores comerciales muestra como las empresas de comercialización tienen interés en asesorías o capacitación en diferentes áreas donde el interés por potencializar sus conocimientos en venta representa el 18.18% en administración y finanzas con el 20.45% marketing en 14.77%, gestión de recursos humanos en 20.45% y comercio con el 12.50%

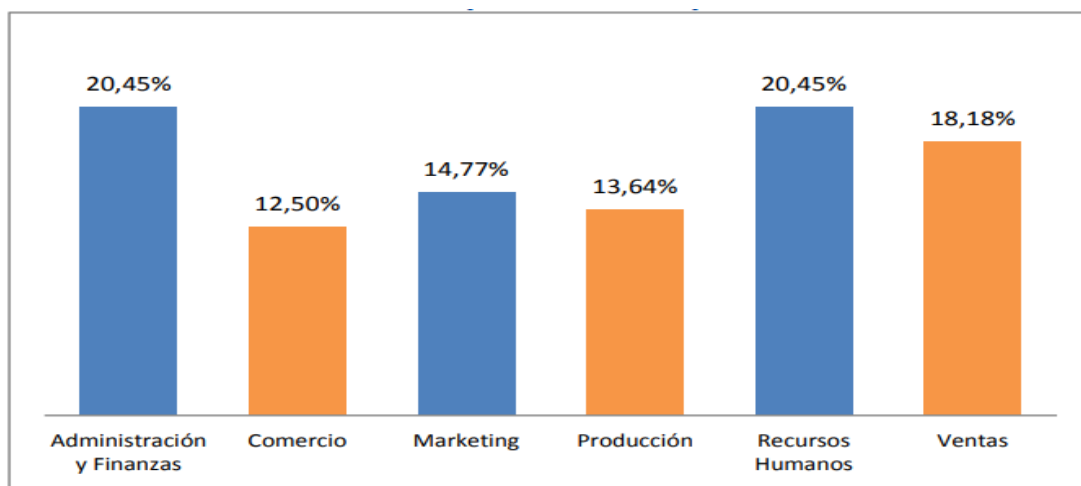


Figura 32. Necesidades de capacitación-Empresas de comercialización. Tomado de Encuestas web Necesidades de capacitación

Los resultados indican que las pymes buscan capacitar a sus colaboradores a través de empresas especializadas en capacitación con un 27.1% en la propia empresa con el 27.1% el 16.7% en las cámaras.

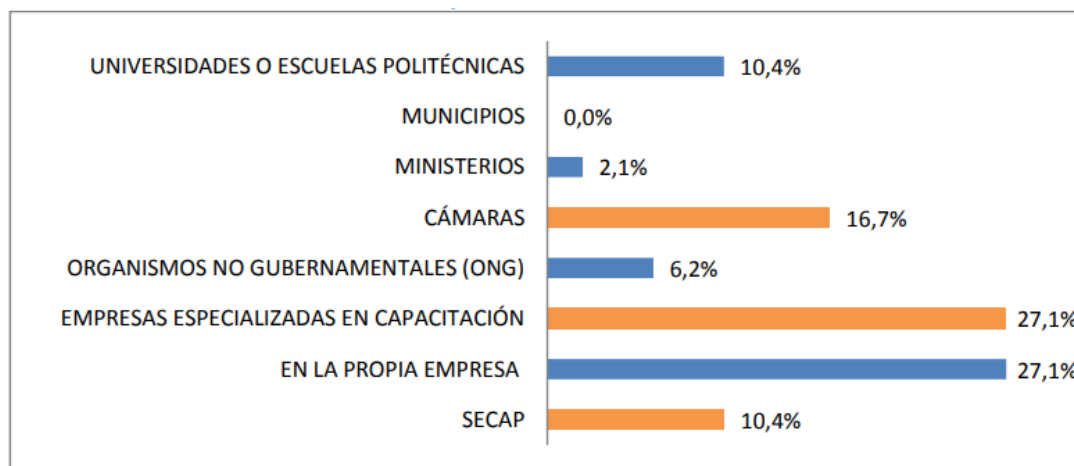


Figura 33. Instituciones que capacitaron al personal de la empresa

La inversión promedio que realizaron las empresas en el año 2013 la de comercialización \$43.321.43, producción \$18.054.05 servicios \$22.181.82



Figura 34. Inversión promedio anual año 2013. Tomado de Encuestas web Necesidades de capacitación

### Demanda histórica

Tomando como referencia los resultados de la encuesta sobre las necesidades de capacitación en las empresas ecuatorianas realizada por el SECAP en sus diferentes categorías se puede determinar las necesidades que tienen las mismas de buscar asesorías o capacitaciones que ayuden a sus empresas a desarrollarse en el mercado, es así que los resultados de la encuestan muestran que el 47.2% de las empresas invierten en capacitación

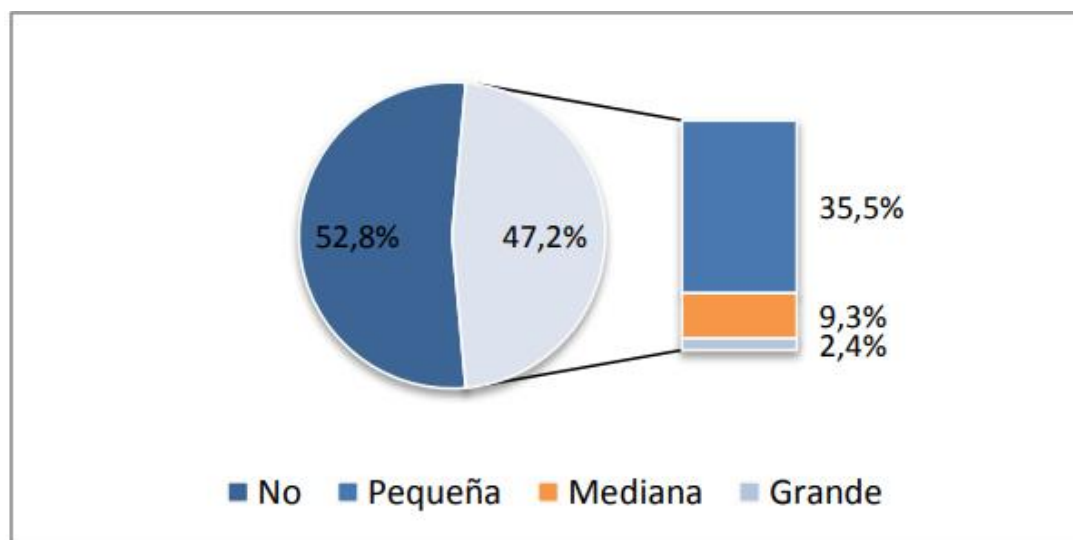


Figura 35. Inversión de capacitación por tamaño de empresa. Tomado de estudio de Demanda Laboral en el Ecuador- SECAP 2014

Detallando los resultados se puede observar que por categoría las empresas de servicio tienen un plan de capacitación para sus colaboradores con el 71.43% seguido de las empresas de comercialización con un 58.33% y finalmente las empresas de producción con un 60%.

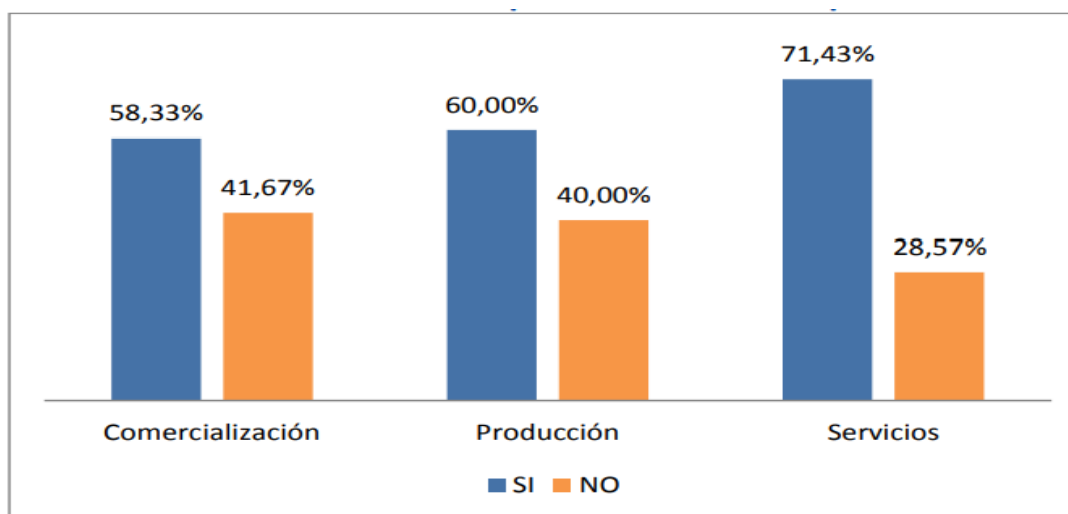


Figura 36. Plan de capacitación en las empresas

Las empresas de comercialización envían en un mayor porcentaje a sus colaboradores a curso de capacitación con el 90% seguido las de producción con el 83.6% y finalmente las de servicios con el 80%. Donde se muestra la predisposición de las empresas por capacitar a sus empleados.

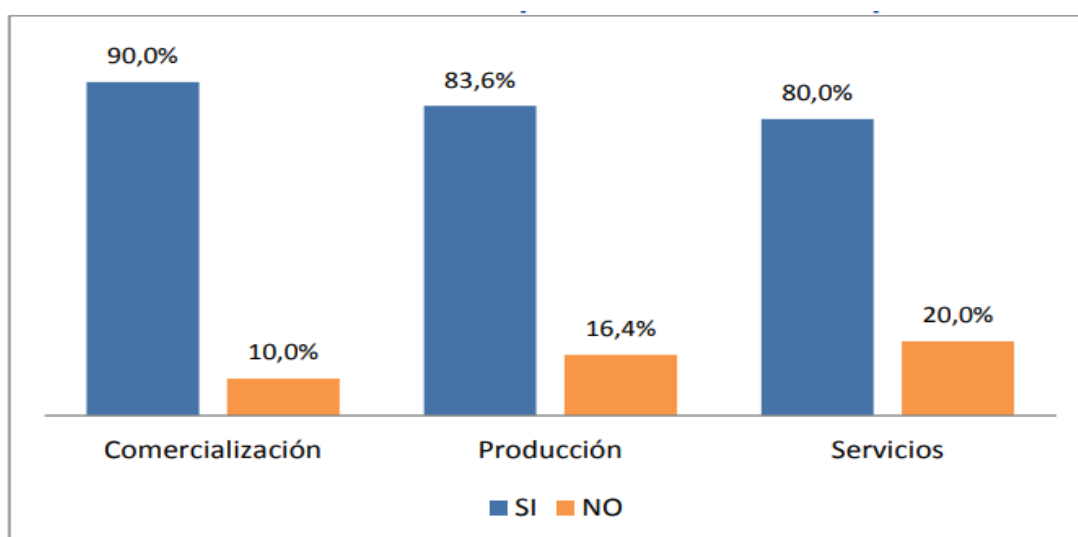


Figura 37. Asistencia de empleados a cursos de capacitación



Las cifras muestran como las empresas prefieren capacitar a los mandos medios y operativos en mayor porcentaje, siendo los jefes departamentales como mandos medios y los operativos, los asesores comerciales auxiliares etc.

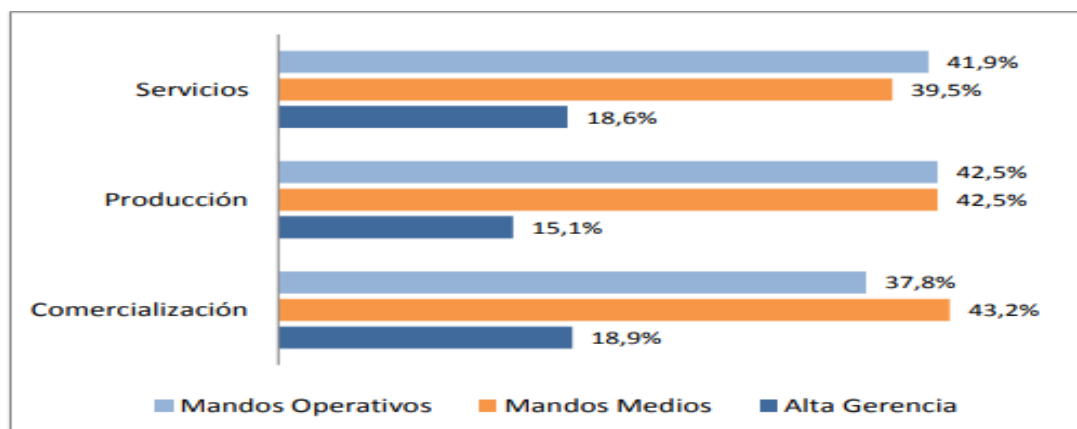


Figura 38. Mandos que requieren mayor capacitación

El 84.2% de las empresas de comercialización disponen de más horas programadas de capacitación de sus empleados, dándoles importancia a temas específicos de desarrollo de competencias de los colaboradores.

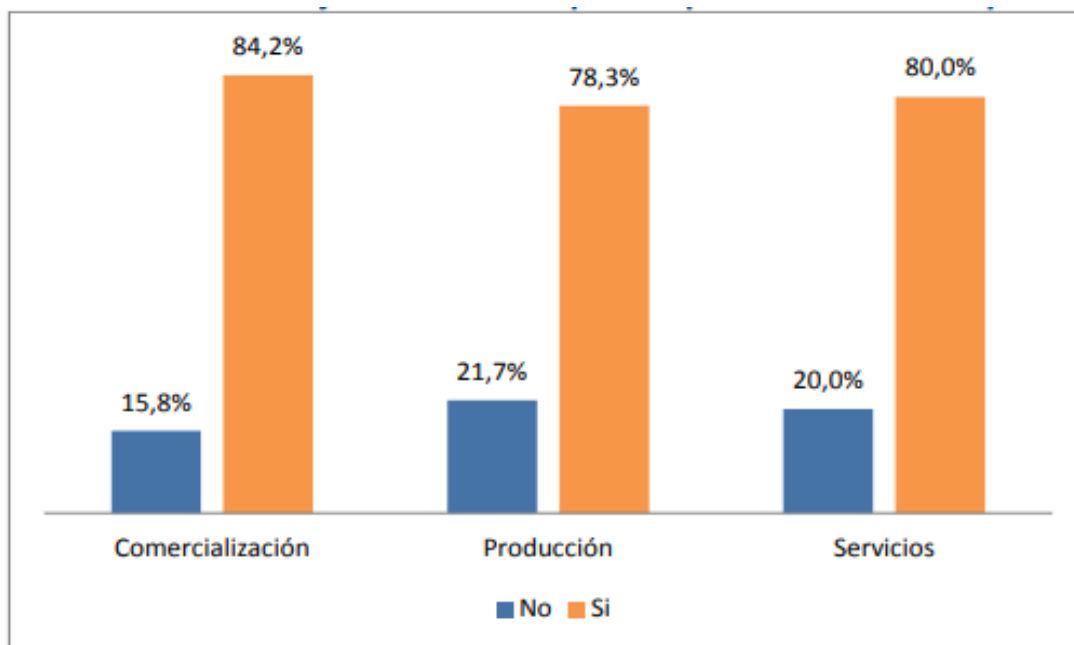


Figura 39. Horas de jornadas laboral para capacitación a los empleados

En base a esta información de demanda histórica se hace referencia al número de pymes actuales que nacen en el mercado y que necesitan de asesorías para crecer sus negocios (ekosnegocios.com, 2016)

$$TCS = \frac{\Sigma \text{ tasa anual}}{n} = \frac{Y_2 - Y_1}{Y_1} * 100$$

**Donde**

$$Y_2 = \text{Demanda 2019} \quad TCS = \frac{4503 - 4325}{4325} * 100$$

$$Y_1 = \text{Demanda 2018} \quad 4325$$

$$TCS = 4\%$$

Tabla 26

*Demanda histórica de las pymes*

<b>Años</b>	<b>Cantidad demandada</b>	<b>Tasa de crecimiento simple (TCS)</b>
<b>2018</b>	4.325	4%
<b>2019</b>	4.503	4%

Las pymes nacen de un año a otro en un promedio de 4% de acuerdo a la demanda histórica de las pymes. (ekosnegocios.com, 2016)

### **Proyección de la demanda**

Se realiza la proyección de la demanda futura con la información de la demanda histórica y datos actuales. Para lo cual se aplicará el método de tasa de crecimiento simple con un incremento anual del 4%

Tabla 27

*Proyección de la demanda*

<b>Año</b>	<b>Demanda (Año anterior)</b>	<b>TCS (%)</b>	<b>Demanda proyectada</b>
<b>2020</b>	4.503	4%	4.688
<b>2021</b>	4.688	4%	4.881
<b>2022</b>	4.881	4%	5.082
<b>2023</b>	5.082	4%	5.291
<b>2024</b>	5.291	4%	5.509
<b>2025</b>	5.509	4%	5.736
<b>2026</b>	5.736	4%	5.972
<b>2027</b>	5.972	4%	6.218
<b>2028</b>	6.218	4%	6.474
<b>2029</b>	6.474	4%	6.740

La demanda proyectada es de 4688 empresas interesadas en realizar una asesoría por año en su empresa en la ciudad de Guayaquil. Con una proyección de crecimiento de 4%.

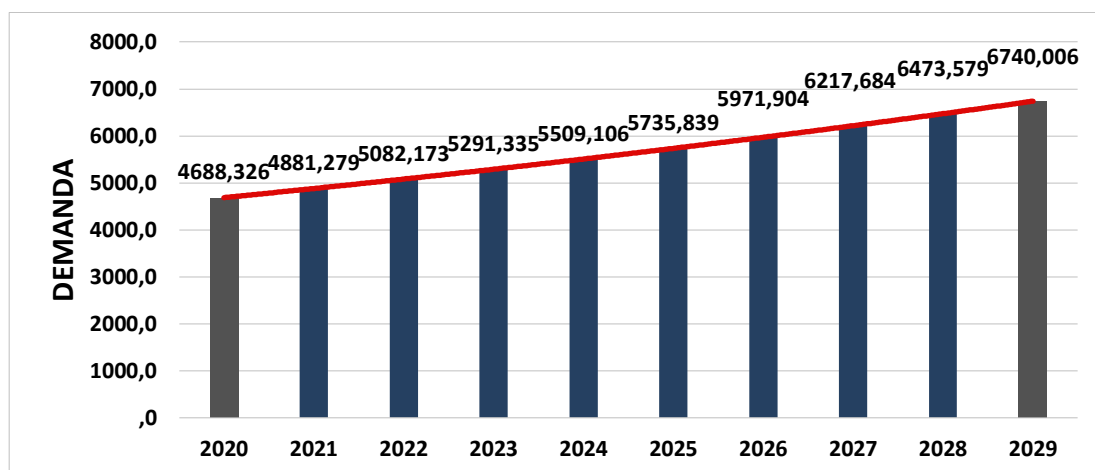


Figura 40. Demanda proyectada

### Análisis de la oferta

Este análisis está tomado como referencia basado en una investigación de mercado sobre las necesidades de las empresas de capacitar a su personal, considerando que IMPULZA ECUADOR lanza este nuevo servicio, la empresa no cuenta con histórico de ventas en este segmento de servicio.

A continuación, se presenta las diferentes empresas que forman parte del grupo estratégico a investigar las cuales son medidas en bases a sus factores claves de éxito.

Tabla 28

*Empresas que forman parte del grupo estratégico*

Factores Claves de éxitos	Bold Consulting	Kaizen Coach	Agencia Siete Consultores
Imagen de la marca	5	4	3
Calidad Percibida	3	5	3
Precio	4	4	4
Atención personal	5	4	4
Tamaño	5	4	4
Experiencia Profesional	5	4	4
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>22</b>

<b>1</b>	<b>Muy mala</b>
<b>2</b>	Mala
<b>3</b>	Regular
<b>4</b>	Buena
<b>5</b>	Muy Buena

La empresa que muestra mayor posicionamiento de marca es BYZ Consulting de acuerdo a sus mayores factores claves de éxito investigados.

Imagen de la marca – servicios: BYZ Consulting pese a que tiene poco tiempo en el mercado enfoca sus servicios en tres pilares de una organización, la consultoría comercial, evaluación de proyectos de inversión, y Capacitaciones In- House, lo cual para hacer conocer sus servicios el ofrece capacitación gratuita de una hora y motivo por el cual ha sido catalogado con la mejor matriz de grupo estratégico en este factor.

En base a la demanda histórica y a la oferta de los grupos estratégicos se plantea según capacidad instalada y visión de crecimiento de la empresa IMPULZA ECUADOR. Para para el primer año del presente plan de negocio se plantea vender 36 servicios con un crecimiento del 5% anual.

Tabla 29

*Demanda histórica*

<b>Año</b>	<b>Oferta (Año anterior)</b>	<b>TCS (%)</b>	<b>Oferta proyectada</b>
<b>2020</b>	36	5%	38
<b>2021</b>	38	5%	40
<b>2022</b>	40	5%	42
<b>2023</b>	42	5%	44
<b>2024</b>	44	5%	46
<b>2025</b>	46	5%	48
<b>2026</b>	48	5%	51
<b>2027</b>	51	5%	53
<b>2028</b>	53	5%	56
<b>2029</b>	56	5%	59
<b>2030</b>	59	5%	62
<b>2031</b>	62	5%	65
<b>2032</b>	65	5%	68

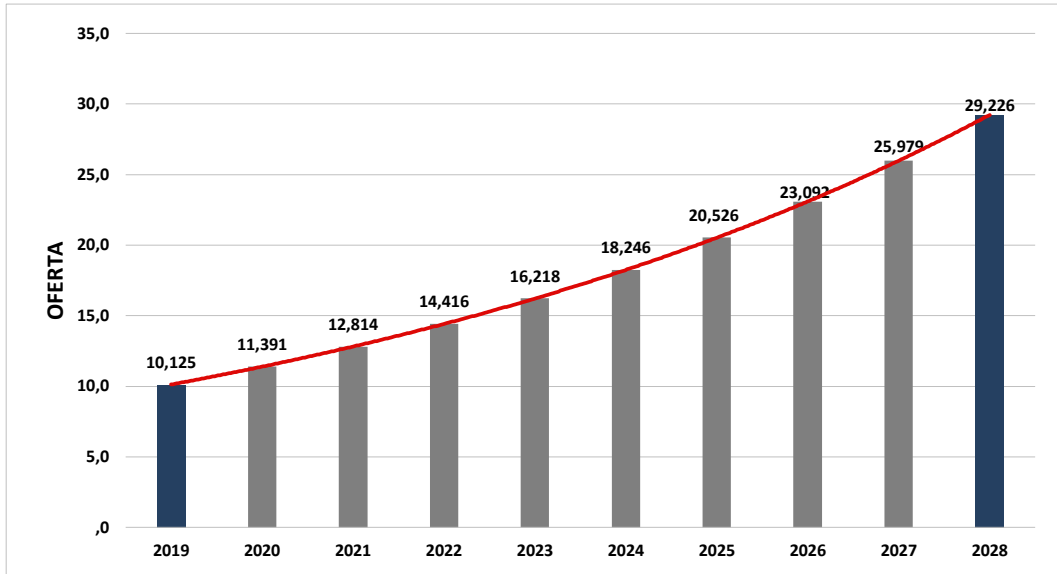


Figura 41. Demanda histórica

### 1.3.5 Perfil del consumidor

El perfil del consumidor son todas las pymes de categoría comercial de la ciudad de Guayaquil que tengan entre 10 a 99 empleados

Tabla 30

Perfil del consumidor

Geográficas	Datos
País	<b>Ecuador</b>
Región	<b>Costa</b>
Provincia	<b>Guayas</b>
Cantón	Guayaquil
Clima	<b>Cálido</b>

Demográficas	Datos
Tipo de empresa	<b>Pymes</b>
Categoría	<b>Comerciales</b>
Nacionalidad	<b>Ecuatoriana</b>

Socioeconómicos	Datos
Ingresos	>100k
Instrucción	<b>Indiferente</b>
Ocupación	Propietario-Gerente Comercial

Psicográficos	Datos
Clase Social	<b>Baja, Media y Alta</b>
Estilo de vida y valores	Interesados en mejorar, capacitarse, con ganas de hacer crecer a la empresa.
Personalidad	<b>Todas</b>

Conductuales	Datos
Beneficios buscados	<b>Conducta de masas</b>
Tasa de uso	<b>80%</b>
Nivel de lealtad	<b>80%</b>

## 2.6 Análisis interno

### 1.3.6 Análisis DAFO

A continuación, se realizará el análisis DAFO por medio de la matriz EFI y EFE con la finalidad de poder cuantificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que tiene la empresa IMPULZA en la actualidad para poder focalizar sus estrategias en los puntos más importantes que presenta el DAFO actual.

## **Fortalezas**

F1 Calidad de servicio

F2 Costos Operativos bajos

F3 Experiencia y conocimientos en ventas

## **DEBILIDADES**

D1 Empresa nueva en el mercado

D2 Personal limitado

D3 Funciona dentro de una casa, no cuenta con oficinas físicas

D4 No cuenta con inversión en publicidad

## **Oportunidades**

O1 Demanda en capacitación

O2 Ley de emprendimiento e innovación

O3 Ley de pasantía en el sector empresarial

O4 Tecnología empresarial

## **AMENAZAS**

A1 Desempleo

A2 PIB

A3 Inflación

Calificar entre 1y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

Tabla 31

Matriz EFI

## MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS) EMPRESA IMPULZA



Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Debilidades</b>	<b>50%</b>		<b>1,47</b>
1. Empresa nueva en el mercado	0,2	4	0,8
2. Personal limitado	0,07	2	0,14
3. Poca inversión en marketing	0,15	3	0,45
4. No cuenta con oficinas	0,08	1	0,08
<b>Fortalezas</b>	<b>50%</b>		<b>1,14</b>
1. Calidad de servicio	0,17	4	0,68
2. Costos operativos bajos.	0,15	4	0,6
3. Experiencia y conocimiento en ventas de los consultores	0,13	3	0,39
4. Adaptación de horarios con el cliente	0,05	3	0,15
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>2,61</b>

De una calificación de 2.61 quiere decir que la empresa está en condiciones adecuadas Donde los factores de fortalezas más importante son:

- Calidad de servicio
- Costos operativos bajos

Donde los factores de debilidades más importantes son:

- Empresa nueva en el mercado
- Poca inversión en Marketing

Cuando el Índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades.



## Los resultados de las fortalezas muestran que la empresa IMPULZA

Tiene como mayor fortaleza su calidad de servicio a ofrecer lo cual es parte de su oferta de valor con una calificación ponderada de 68, así mismo mantiene costos operativos bajos que le da la oportunidad de brindar precios competitivos, su experiencia y conocimientos en ventas y sus horarios flexibles, le da la oportunidad de realizar un análisis comercial completo en la empresa con la finalidad de incrementar sus ventas siendo más productivos



Figura 42. Fortalezas EFI

Las debilidades presentadas en la empresa IMPULZA muestran una puntuación fuerte en su poco tiempo en el mercado por lo cual es importante realizar estrategias de penetración de mercado, así mismo mantiene poco personal con una calificación ponderada de 0,80, poco marketing con el 0,45 y no tiene oficina con un 0,8 lo cual perjudica a la imagen de la misma y personal limitado con un 0,14.

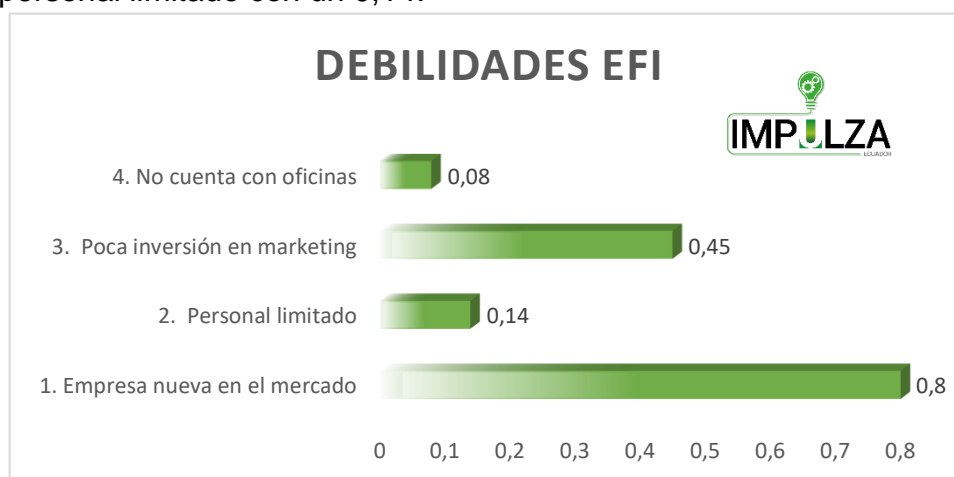


Figura 43. Debilidades EFI

Tabla 32

Resultados matriz EFI

**MATRIZ EFE**  
**(FACTORES EXTERNOS)**  
**EMPRESA IMPULZA**



Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>AMENAZAS</b>	<b>50%</b>		<b>1,75</b>
1. Competencia	0,25	4	1
2. PIB	0,1	3	0,3
3. Inflación	0,15	3	0,45
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>50%</b>		<b>1,7</b>
1. Demanda en consultorías comerciales.	0,2	4	0,8
2. Ley de pasantías en el sector empresarial	0,1	3	0,3
3. TIC empresarial	0,09	3	0,27
4. Lay de emprendimiento e innovación	0,11	3	0,33
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>3,45</b>

El análisis sectorial a través de la matriz EFI arroja un resultado:

De una calificación de 3,45 quiere decir que la empresa está en condiciones adecuadas.

Donde los factores de amenaza más importantes son:

- La competencia
- La inflación

Donde los factores de oportunidades más importantes son:

- La demanda de consultorías comerciales
- Ley de emprendimiento e innovación

Cuando el Índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.

La oportunidad mayor que presenta el foda de la empresa IMPULZA que se determinó en las encuestas realizadas y en la investigación de campo donde indica que las empresas están dispuestas a capacitar a su personal y recibir asesoramiento de empresas especializadas en asesoría empresarial.



Figura 44. Oportunidades EFE

Las amenazas mayores de la empresa IMPULZA se centran en la competencia que se encuentran actualmente en el mercado, debido a la fácil entrada de nuevos competidores se vuelve una amenaza fuerte que es importante desarrollar barreras de entrada para mitigar esta amenaza, así mismo la inflación y el PIB se vuelve una amenaza al estar siempre en constante cambios en un país que actualmente se encuentra en una crisis Política, económica.

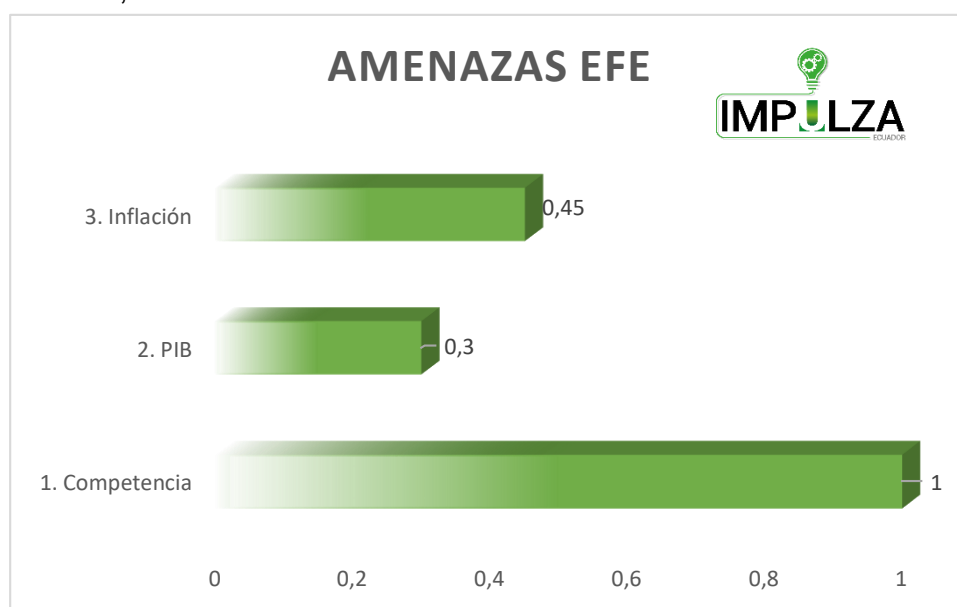



Figura 45. Amenazas EFE

### 1.3.7 Análisis CAME

A continuación, se realiza el análisis CAME en el cual se Corrige las debilidades, se mantienen las fortalezas, se afrontan las amenazas, y se explotan las oportunidades.

Tabla 33

Análisis CAME

	<b>FORTALEZAS "F"</b>	<b>DEBILIDADES "D"</b>
		Calidad de Servicio Costos operativos bajos Experiencia y conocimiento en ventas
<b>OPORTUNIDADES "O"</b>	<b>ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O)</b>	<b>ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (D+O)</b>
Ley de pasantías en el sector empresarial Demanda en capacitación TIC empresarial Ley de emprendimiento innovación	Contratar a personal joven que necesite realizar sus pasantías Tener un sistema de control y seguimiento de asesores comerciales Servicio Integral y personalizado	Brindar asesoría comercial a pymes lanzar promociones
<b>AMENAZAS " A "</b>	<b>ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+A)</b>	<b>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A)</b>
Competencia PIB Inflación	Dirigirse al sector de la Construcción - Disensas, donde la competencia no esté enfocada	Buscar nuevas formas de pagos de los clientes

#### Actividades primarias

#### Logística de entrada

Con el fin de incorporar nuevos procesos en las consultorías brindadas a las pymes se utilizará métodos modernos que generen productividad como Just –in-time “JIT” es decir los estándares de calidad en los tiempos de entregas de los procesos de consultorías serán entregados a tiempo manteniendo una filosofía de mejora continua o Kaizen.

Esperando trabajar mejorando la calidad de ventas y comercialización de los productos de los clientes

### **Marketing y Ventas**

Tomando en consideración las nuevas formas de hacer marketing, se realizará estrategias de marketing de contenido el cual consiste en contar historias vividas o testimonio por dueños de las pymes o persona encarga de la asesoría comercial.

### **Servicio Postventa**

Siendo uno de las estrategias diferenciadora donde se encuentra la innovación es el servicio Posventa, se capacitará a los asesores para dar un seguimiento al cliente verificando que se den los resultados esperados después de la intervención en la asesoría comercial

### **Actividades secundarias**

#### **Recursos Humanos**

Se detectará las habilidades y competencias que serán potencializadas con la finalidad que puedan desarrollar todo su potencial y eso sea percibido por el cliente.

#### **Tecnología**

Se utilizará las TIC para desarrollar nuevos sistemas de control de ventas los cuales será un plus que ayudará a la empresa IMPULZA a diferenciarse en el mercado

#### **1.3.8 Cadena de valor**

Luego de haber realizado el levantamiento de información de la cada de valor existente se determina fortalezas debilidades que son importantes analizarlas para realizar estrategias de generación de valor en cada uno de los eslabones.

**Infraestructura de la empresa:** Una de las actividades realizadas por Impulza es que sus gestiones son realizadas IN SITU de los clientes, es decir;

el consultor comercial deberá tener su espacio dentro de las oficinas del cliente a fin de ser más eficiente en su trabajo y tener “a la mano”, la información que necesite de la empresa durante el proceso de consultoría.

**Recursos Humanos:** El proceso de reclutamiento que se realiza es a través de la red social LinkedIn e invitaciones a participar de procesos de consultoría a docentes universitarios.

**Desarrollo Tecnológico:** Cuenta con aliados estratégicos para la realización de investigaciones de mercado y adecuación de CRM.

**Adquisiciones:** Impulza ha realizado una inversión en equipos de tecnología de punta para el uso profesional de los consultores.

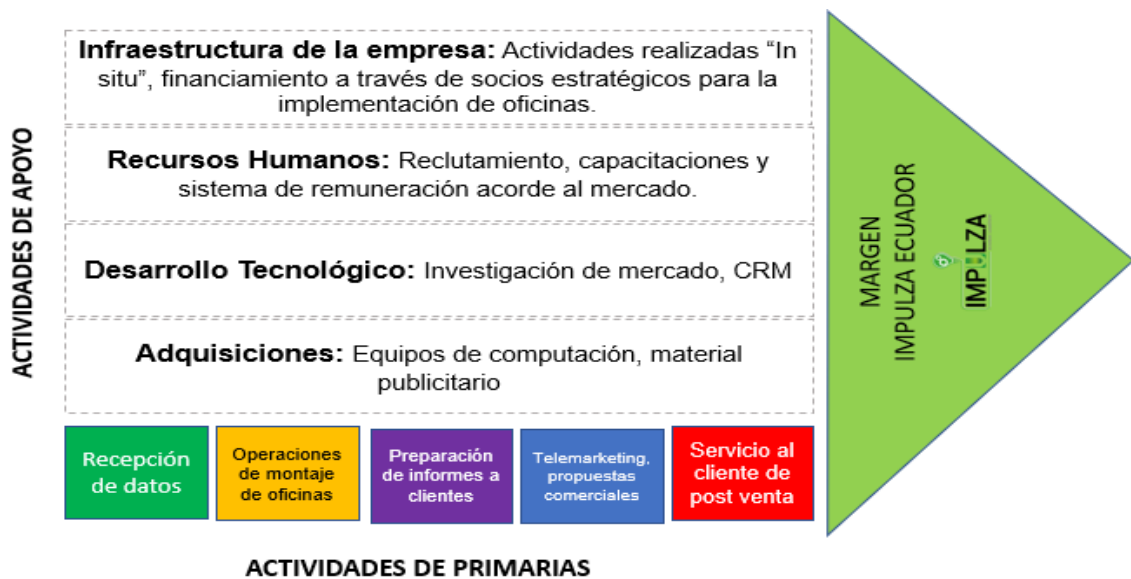


Figura 46. Cadena de valor

## 2.7 Diagnóstico

### 1.3.9 Matriz de crecimiento de Ansoff

La matriz de crecimiento de Ansoff es una herramienta de análisis estratégico enfocada en identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa. (economipedia.com, 2018)



Figura 47. Matriz de crecimiento de Ansoff

Para lo cual la empresa Impulza, como estrategia de crecimiento se enfocará en el desarrollo de nuevo producto tomando en consideración la necesidad del mercado, y el ciclo de vida de nuestros productos actuales, los cuales ha llegado a una etapa de madurez por lo que es necesario desarrollar nuevos productos y servicios innovadores y de esta forma con el portafolio de productos a ofrecer.



Figura 48. Ciclo de vida del producto

### 1.3.10 Mapa estratégico de objetivos

A continuación, se presenta el mapa estratégico, el mismo presenta los diferentes objetivos estratégicos planteados para obtener ventaja competitiva.

El mismo se desarrolla de diferentes pilares fundamentales de una empresa que son:

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento; donde se espera como objetivo crear una cultura organizacional enfocada al cliente, mantener liderazgo y trabajo en equipo.

Perspectiva Interna; el objetivo de esta perspectiva está orientado a mejorar los procesos y agilizarlos con la finalidad de ser más productivos y que los resultados de las asesorías sean las más factibles.

Perspectivas de clientes; siendo importante mantener a los clientes satisfecho generando un ganar - ganar pasando de la venta transaccional a la venta relacional. Perspectiva financiera; El objetivo de esta perspectiva es la mejora de la rentabilidad esperada de la empresa Impulsa, incrementado su cartera de clientes y sus ingresos.

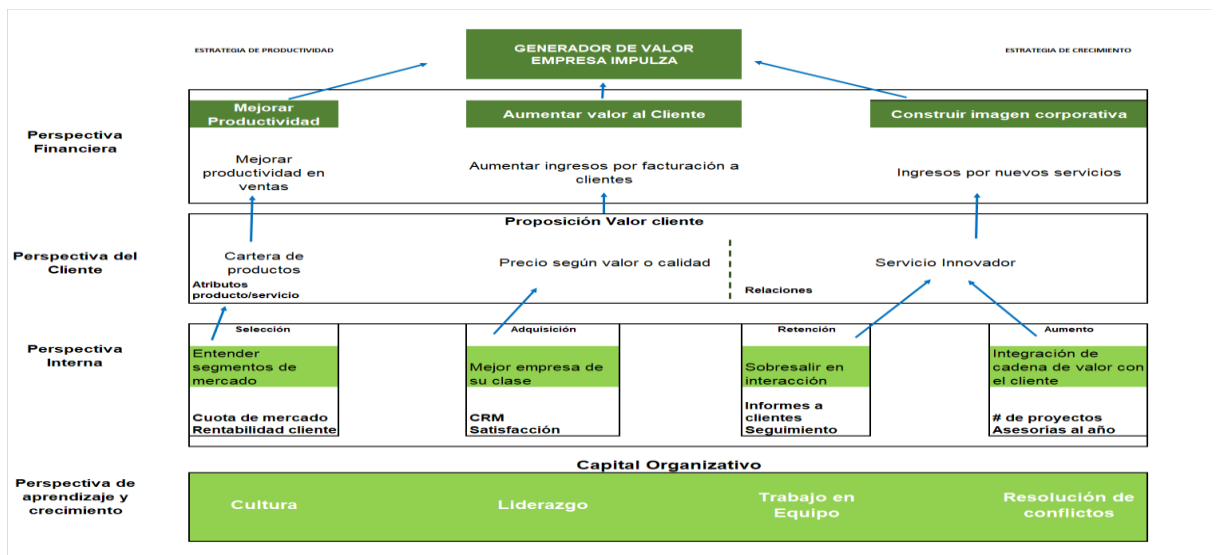


Figura 49. Mapa estratégico de objetivos

### 1.3.11 Conclusiones

En el presente capítulo se determinó que hay una demanda insatisfecha en las pymes de Guayaquil quienes están dispuestas a invertir en asesoramiento comercial con la finalidad de hacer crecer sus negocios, así mismo se realizó un análisis externo e interno con la finalidad de definir variables o factores que pueden ser una amenaza, o una oportunidad para la empresa IMPULZA ECUADOR revisando así también su cadena de valor para determinar fortalezas y debilidades que son necesarias conocer para realizar las estrategias adecuadas para la comercialización del producto servicio a ofrecer.



## CAPÍTULO III

### PLAN ESTRATÉGICO

#### 3.1. Objetivo Comercial y Estrategias (tomada de la matriz Ansoff)

Captar el 0,7% de las empresas pymes de la ciudad de Guayaquil a través de consultorías comerciales que permitan desarrollar mecanismos de control, que coadyuven a la ejecución armónica y productiva del plan de negocios.

##### **Estrategias:**

##### **Objetivo1:**

Dar a conocer el nuevo servicio a clientes actuales, ampliando nuestro portafolio de servicios con la consultoría comercial.

##### **Objetivos Operacionales:**

1. Visitas de nuestro asesor comercial para dar a conocer los beneficios de la consultoría comercial
2. Telemarketing para proponer visitas con el consultor y desarrollar un pequeño ejemplo de cómo mejoraría su desempeño comercial con nuestro servicio
3. Segmentar los clientes potenciales de acuerdo a sus necesidades y capacidad de pago.

##### **Objetivo 2:**

Reforzar el staff de profesionales en consultoría comercial.

##### **Objetivos Operacionales:**

1. Búsqueda en LinkedIn el perfil del profesional Consultor Impulza
2. Revisión de perfiles de profesionales por un profesional de rrhh

## **3.2. Plan comercial**

### **3.2.1. Marketing Mix para producto (bien o servicio)**

#### **Producto:**

El Servicio que IMPULZA ECUADOR ofrecerá a las pymes de Guayaquil, el mismo que está compuesto por 4 fases:

#### ***1 Fase- Auditoría Comercial Interna:***

En esta fase es necesario que el cliente Pymes permita que realizar un foda a su equipo comercial donde se demuestre las oportunidades de mejora de los colaboradores y el trabajo en equipo, y así plantear elementos de incentivos como salario emocional que generen compromiso con la empresa, obteniendo un mejor desempeño del equipo comercial. En esta fase también se incluye personal que tenga contacto con el cliente o consumidor final (caja, call center, servicio al cliente, recepción). También se estudia la cadena de valor, el perfil del vendedor y desarrollan herramientas comerciales.

#### ***2 Fase- Auditoría Comercial Externa:***

Durante esta fase, estudiaremos el mercado objetivo, la competencia y sus debilidades, las oportunidades de mejora del producto o servicio del cliente PYMES, tamaño de la cartera de clientes actual y la pretendida, perfil del consumidor.

#### ***3 Fase- Diagnóstico:***

En esta fase, el cliente recibirá un diagnóstico de la situación actual de la empresa desde el enfoque comercial que nos permitirá desarrollar los diferentes procesos de control comercial interno y evaluar la cadena de valor, asegurando que el proceso comercial fluya de manera óptima que permitan a nuestro cliente el desarrollo y crecimiento deseado. Así mismo el cliente recibirá recomendaciones sobre la optimización de recursos propios y el manejo de la tecnología como aliados estratégicos de la mejora continua en procesos de control, conocerá nuevas estrategias enfocadas a nuevos nichos

de mercado o alternativas sustitutas de penetración de su producto o servicio que podrá participar del desarrollo junto al profesional designado a su empresa.

#### **4 Fase- Táctica Comercial:**

En esta última fase, se acompañará al cliente a la ejecución de las estrategias propuestas durante la fase de diagnóstico. Durante la misma se ayudará a través de acompañamientos en salida a terreno con el equipo comercial, coaching a los mandos medios sobre la utilización adecuada de las herramientas de control y planificación estratégica comercial, posteriormente finalizará la consultoría con encuestas de satisfacción de cliente externo e interno. Logrando así un servicio Sólido, Sostenido y Sostenible.

#### **Precio:**

A través del análisis financiero y de la competencia, el precio por hora de consultoría de Impulza es de \$70,00, con un mínimo sugerido de 3 horas diarias 3 días a la semana. Los paquetes de consultoría dependerán mucho de las necesidades de las empresas, sin embargo, la consultoría mínima es de 6 meses, y ofrece un servicio post venta de control de resultados trimestral (2 controles, sin costo).

Impulza contará con talleres de venta al equipo comercial sin costo por la contratación de nuestro paquete de consultoría.

También contará política de descuento pronto pago del 5%, en cualquier forma de pago.

#### **Plaza:**

El proyecto se desarrollará en la ciudad de Guayaquil, el Servicio In situ, se desarrolla en las oficinas de los clientes pymes, aprovechando la facilidad de información que se pueda obtener y la visibilidad del funcionamiento de los procesos comerciales.

## Promoción:

- Descuento de 15% en cualquier producto de nuestro portafolio por la compra de nuestros servicios de consultoría.
- Capacitación a la FFVV de 4 horas al adquirir nuestros servicios de consultoría.
- Campaña OTL en redes sociales, bajo el manejo de un Community Manager
- Actividad BTL publicidad en revista de Cámara de Pequeña Industria y Cámara de Comercio.

## Procesos:

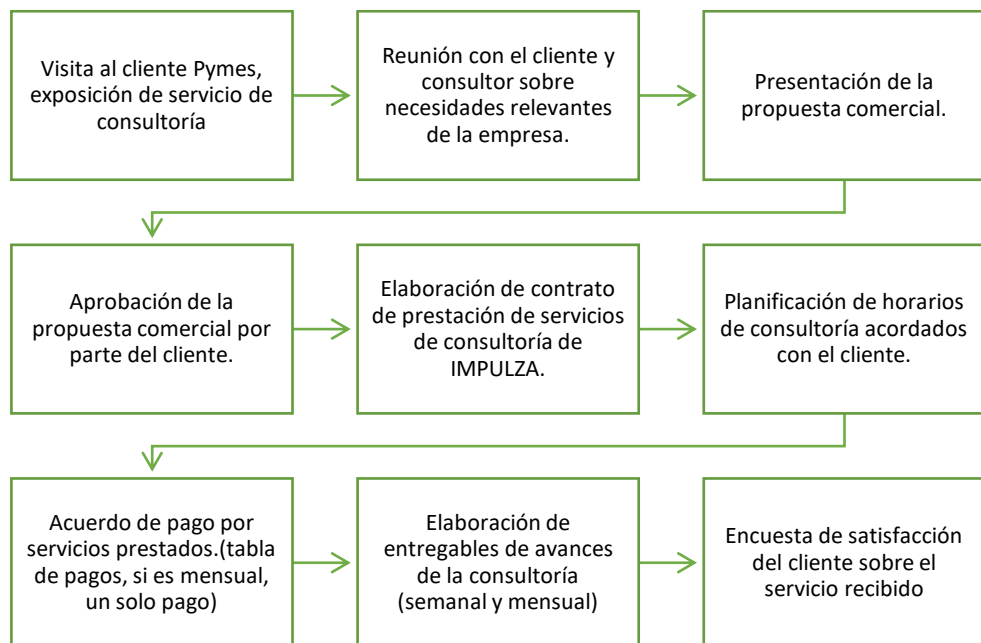


Figura 50. Marketing Mix para producto

## Personas:

Impulza tiene diseñado un esquema de compensación para sus colaboradores que se compone de sueldo base más comisiones, que tiene escala por cumplimiento de KPI'S, adicional capacitación constante sobre la comercialización de nuestros servicios en técnicas de venta con entrega de certificados, se dotará de un dispositivo móvil (Tablet) para el desempeño de

la actividad comercial. Concurso anual de mejor vendedor de servicios, en donde el ganador obtiene un viaje fuera del país.

Actividades por el día del padre y de la madre para el personal IMPULZA

### 3.2.2. Benchmarking

Impulsa dentro de sus prioridades estratégicas, considera fundamental la incorporación de personal idóneo con amplia experiencia en lo relacionado a la función de consultoría comercial, a fin de poder brindar un servicio de calidad ejecutado por expertos en consultoría.

Esta es una opción considerada luego del análisis Benchmarking competitivo a la empresa BYZ Consulting, quien, en razón de su cuerpo de consultores expertos, ha logrado, un posicionamiento interesante dentro del mercado nacional como internacional, con un resultante de ventas en niveles muy significativos.

Se ha estimado en grado de prevalencia, el establecimiento de una política institucional que conlleve a que los integrantes de la empresa IMPULZA, fijen su compromiso integral con su acción profesional, a los intereses de una clientela cada vez más exigente de una calidad de servicio. Se aspira que esta gestión repercutirá favorablemente al crecimiento sostenido de IMPULZA. Cabe indicar que esta consideración nace al igual que la anterior, del análisis Benchmarking competitivo a la empresa BYZ Consulting.

Tabla 34

#### *Benchmarking*

Concepto	BYZ Consulting	Impulza Ecuador	Propuesta
Precios competitivos	No	Si	Explotar
Ubicación	Si	No	Mejorar
Experiencia	Si	Si	Competir
Reconocimiento en el mercado	Si	No	Aplicar
Calidad Servicio	Si	Si	Competir
Diversificación de Servicios	Si	Si	Competir
Responsabilidad Social	Si	Si	Competir

### 3.2.3. Gestión de ventas

Dentro de la gestión de ventas la estrategia a utilizar en el presente proyecto es de crecimiento vertical, enfocado en incrementar las ventas con los clientes actuales introduciendo un nuevo servicio.

### 3.2.4. Operaciones comerciales

Las operaciones comerciales de IMPULZA ECUADOR son bajo una estructura de venta personal de tipo externa, pues su captación de clientes se da en terreno.

### 3.2.5. Territorios y rutas, productividad en ruta

**Territorio:** Ciudad de Guayaquil

Para iniciar las visitas a clientes, se determinó el peso de ubicación de las empresas en las diferentes zonas de Guayaquil y periferias en la que el ejecutivo deberá prospectar, posteriormente coordinar una cita se he determinado un cronograma de prospección y visitas:

Tabla 35

*Territorios y rutas de asesor comercial*

TERRITORIOS Y RUTAS DE ASESOR COMERCIAL			
Sector	Peso de ubicación geográfica	Días de visita	Jornada
Norte	30%	Lunes	9:00am- 12pm
Centro	3%	martes	14:00pm-17:00pm
Sur	5%	martes	9:00am- 12pm
Samborondón	10%	Miércoles	9:00am- 12pm
Durán	25%	Miércoles	14:00pm-17:00pm
Vía a la costa	3%	Jueves	9:00am- 12pm
Vía a Daule	24%	Lunes y jueves	14:00pm-17:00pm
<b>Total</b>	<b>100%</b>		
<b>Oficina</b>		<b>Viernes</b>	<b>Todo el día</b>

- Base de datos segmentada por ubicación geográfica.
- Llamadas de telemarketing para conseguir mínimo 4 clientes por día.
- Prospecciones por parte del asesor mínimo de 3 diarias
- Un día a la semana se usará para telemarketing, programación semanal (deberá ser viernes).
- El asesor deberá captar mínimo 2 empresas al mes, máximo 4 empresas por mes.
- El ejecutivo comercial deberá realizar prospección de clientes en terreno, y deberá investigar las necesidades de cada prospecto antes de programar una visita con el profesional consultor.

### 3.3. Organización y funciones de la Estructura de Ventas

#### 3.3.1. Propuesta de la estructura organizacional y funcional

La estructura organizacional que presenta IMPULZA ECUADOR es relativamente corta en cuanto a personal dependiente, debido a que su necesidad inicial y capacidad de contratación es baja.

Por lo cual cuenta con una asistente administrativa y de actividades de telemarketing, un ejecutivo comercial Sr. Y el Gerente, como dependientes indirectos cuenta con 3 consultores comerciales quienes trabajan por medio de factura de prestación de servicios.

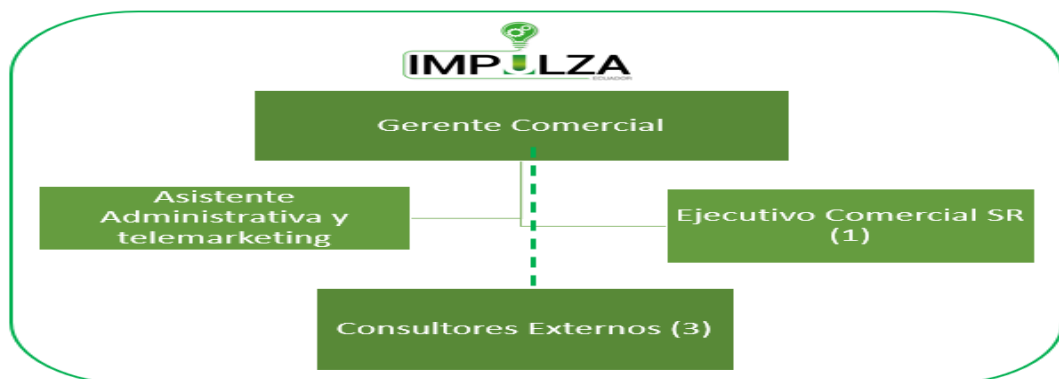


Figura 51. Organizacional y funcional

#### 3.3.2. Función de los cargos del área comercial

##### Mapa de Funciones Asistente Administrativa y Telemarketing

- Realizar llamadas a base de empresas pymes Guayaquil

- Mínimo 3 citas de pymes de acuerdo a sector geográfico
- Elaborar un reporte de llamadas y actividades realizadas
- Realizar el cuadro de citas para el ejecutivo comercial por hora y día por zona y emitir reporte y correo a la Gerencia Comercial
- Elaborar ficha de ingreso de cliente de consultoría con anexos de documentos
- Realizar el seguimiento, una vez que el vendedor visita al cliente, y reagendar si es necesaria una nueva reunión, coordinar cuando ya es el inicio de la primera consultoría
- Realizar investigación sobre prospectos y emitir dicha información a vendedor
- Contestar las llamadas de los clientes y asesores de canal moderno en las horas laborables
- Contestar los correos de pedidos de los clientes, formalizando la recepción del pedido
- Cumplir con el reglamento interno de la empresa

**Mapa de Funciones Ejecutivo comercial sr.**

- Participar en la elaboración del cronograma de visitas a definirse por la gerencia comercial
- Organizar las visitas de acuerdo al cronograma establecido
- Planificar la estrategia de venta a utilizar según el tipo de cliente potencial
- Coordinar con telemarketing la ejecución de actividades comerciales para clientes
- Cumplir con el cronograma de visitas
- Captar clientes de acuerdo al segmento pymes para llegar a la meta definida
- Establecer y mantener excelentes relaciones comerciales con los clientes
- Mantener actualizada la base de datos de visitas realizadas
- Proponer actividades para incrementar venta a través de negociaciones con los clientes
- Mantener e Incrementar la cartera de clientes asignada



- Elaborar y actualizar un embudo de ventas en el que se detallen las prospecciones pendientes y las que está en negociación a fin de dar seguimiento a la negociación.

### **Mapa de Funciones Gerente Comercial**

- Asegurar la correcta ejecución de las operaciones de venta y distribución de presupuesto de venta de los servicios
- Establecer y mantener excelentes relaciones comerciales con los clientes claves a través de una calidad de servicio que nos permita lograr un crecimiento sostenido
- Impulsar la motivación y fomentar un ambiente laboral favorable que incentive al vendedor al logro de las metas
- Asegurar la ejecución efectiva del plan mensual de actividades
- Negociar meta de venta y proponer pronósticos de ventas para las diferentes rutas asignadas
- Entrenar constantemente al equipo de venta y fomentar la participación y aprendizaje en los programas de capacitación impartidos
- Mantener reuniones con asesores comerciales para desarrollar planes de acción respecto a las oportunidades de mejora que se presenten
- Informar oportunamente novedades presentadas en el mercado de nuestros productos y de la competencia a fin de tomar acciones
- Coordinar la realización de auditorías de cada ejecutivo comercial, a fin de actualizar la base de datos del universo de clientes atendidos.
- Participar activamente en los procesos de selección de vendedores, con la finalidad de asegurar que los colaboradores que ingresan cumplan con las competencias requeridas
- Realizar seguimiento a reclamos de calidad generados por los clientes a fin de brindar soluciones
- Controlar el avance de los resultados sobre los planes de venta y tomar acciones correctivas
- Aprobar y realizar seguimiento al cronograma de actividades de los vendedores a fin de que permitan mejorar la eficiencia en la gestión de venta

- Controlar y asegurar el cumplimiento de políticas y procedimiento en la gestión de venta, distribución de productos.

### **Mapa de funciones del Consultor Comercial**

- Establecer y mantener excelentes relaciones comerciales con los clientes claves a través de una calidad de servicio que nos permita lograr un crecimiento sostenido
- Impulsar la motivación y fomentar un ambiente laboral favorable dentro de la empresa que se presta el servicio, de tal manera que incentive al vendedor al logro de las metas.
- Asegurar la ejecución efectiva del plan mensual de actividades establecidas para el cliente.
- Diseñar la meta de venta y proponer pronósticos de ventas para las diferentes rutas asignadas de los vendedores
- Cumplimiento de metas de venta según el objetivo de crecimiento de la compañía
- Entrenar al equipo de venta del cliente y fomentar la participación y aprendizaje en los programas de capacitación impartidos
- Entrenar al equipo de venta del cliente y fomentar la participación y aprendizaje en los programas de capacitación impartidos
- Mantener reuniones con asesores comerciales para desarrollar planes de acción respecto a las oportunidades de mejora que se presenten
- Informar oportunamente novedades presentadas en la consultoría de nuestros productos y de la competencia a fin de tomar acciones
- Presentar entregables a la Gerencia Comercial previo a la entrega de informes al cliente de avances de consultoría
- Aprobar y realizar seguimiento al cronograma de actividades del consultor junto con Gerencia, que permitan mejorar la eficiencia en la gestión de consultoría
- Cumplir con las políticas internas según contrato de prestación de servicios sobre la seguridad de la información y políticas de consultoría a clientes de IMPULZA

### 3.4. Mercado, previsiones, cuotas y presupuesto de ventas

#### 3.4.1. Dimensionamiento del mercado

Tabla 36

*Dimensionamiento del mercado*

DETALLES	DATA	RESULTADO DE PYMES	OBSERVACIÓN
5209	población	pymes	Guayaquil
Objetivo Impulza	0,70%	36	al año
meses duración de consultoría	6	6	PYMES por mes

De acuerdo a la dimensión de la población de empresas pymes activas en Guayaquil, según datos proporcionados por la Super de Compañías, Impulza tiene como objetivo alcanzar el 0,70% de la población durante el primer año. Considerando que cada consultoría tenga un mínimo de duración de 6 meses.

#### 3.4.2. Determinación de las previsiones

Las previsiones tomadas para el presente plan de negocios de Consultoría comercial, están basadas en intención de compra, para lo cual se realizaron encuestas en las cuales el 70% de las pymes de Guayaquil están interesadas en contratar servicios de consultoría comercial.

Tabla 37

*Determinación de las previsiones*

DETALLES	%	RESULTADO DE PYMES INTERESADAS	OBSERVACIÓN
4503	70%	3152	PYMES si desean (según encuesta)
Objetivo Impulza	1%	36	al año
Meses duración de consultoría	6	6	PYMES por mes

#### 3.4.3. Presupuestos y cuotas de Ventas

Para el presente Plan de Negocio se ha establecido un presupuesto lineal debido a que no se encontró información sobre los picos de venta de las consultorías comerciales, por lo cual se consideró un presupuesto moderado con la finalidad de presentar un escenario realista y conservador. Siendo un

total de 36 empresas al año captadas y distribuyendo dicho número de empresas en horas impartidas por mes y el total de horas de consultoría de 216 que corresponden a 3 horas 3 días a la semana. El presupuesto está distribuido en 2 semestres por año.

Tabla 38

*Presupuestos y cuotas de Ventas*

<b>PRESUPUESTO 1 SEMESTRE 2020</b>						
<b>Tipo</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>
Horas de consultoría	108	216	252	216	144	252
Precio por hora de consultoría	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00

<b>PRESUPUESTO 2 SEMESTRE 2020</b>						
<b>Tipo</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>
Horas de consultoría	216	252	252	216	216	252
Precio por hora de consultoría	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00

<b>Presupuesto Mes</b>	<b>% Comisión</b>	<b>Valor en dólares</b>
<b>\$ 15.120,00</b>	<b>2,00%</b>	<b>\$ 302,40</b>

<b>CUOTA DE VENTA MENSUAL POR EJECUTIVO SR.</b>			
<b>#</b>	<b>CONSULTORÍA COMERCIAL</b>	<b>VALOR MES POR CONSULTORÍA</b>	<b>TOTAL</b>
6	CLIENTES EFECTIVOS	\$2.520	\$15.120

### 3.5. Diseño de la compensación para el área comercial

#### 3.5.1. Estructura fija y variable

La empresa Impulza Ecuador, establece para el personal comercial con una base de sueldo fijo previamente establecida al momento de la firma del contrato con el trabajador.

El sueldo que se ha designado para el cargo de vendedor es de una base de \$700 (setecientos dólares americanos), más un variable del 2% ajustado a cumplimiento de indicadores de gestión detallados a continuación.

Tabla 38.1

*Sueldo que se ha designado*

<b>PRESUPUESTO MENSUAL</b>	\$	15.120,00
<b>SUELDO FIJO EJECUTIVO COMERCIAL SR.</b>	\$	700,00

Requisito	% comisión	2,00%	\$	302,40
6 captaciones de clientes nuevos	Cumplimiento de presupuesto	70%	\$	211,68
40	visitas realizadas /mes	20%	\$	60,48
5% de cartera de clientes	Incremento de facturación en clientes/mes	5%	\$	15,12
Al día	Cobranza	5%	\$	15,12
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>\$</b>	<b>302,40</b>

En cuanto al detalle de pago de la remuneración variable, de acuerdo a los diferentes indicadores, se establecerá de la siguiente manera:

Tabla 38.2

*Pago de la remuneración variable*

Cumplimiento de presupuesto		Visitas Realizadas	
ESCALA DE CUMPLIMIENTO	COMISIÓN	ESCALA DE CUMPLIMIENTO	COMISIÓN
91% - 100% - O MÁS	\$ 211,68	91% - 100% - O MÁS	\$ 60,48
85% - 90%	\$ 190,51	85% - 90%	\$ 54,43
80% - 84%	\$ 169,34	80% - 84%	\$ 48,38
MENOR A 80%	\$ -	MENOR A 80%	\$ -

Incremento de facturación en clientes	Cobranza	<b>SUELDO/ COMISIONES</b>	<b>SUELDO MAS COMISIONES</b>
---------------------------------------	----------	---------------------------	------------------------------

ESCALA DE CUMPLIMIENTO	COMISIÓN	ESCALA DE CUMPLIMIENTO	COMISIÓN			
91% - 100% - O MÁS	\$ 15,12	91% - 100% - O MÁS	\$ 15,12	\$ 700,00	\$ 302,40	\$ <b>1002,40</b>
85% - 90%	\$ 13,61	85% - 90%	\$ 13,61	\$ 700,00	\$ 272,16	\$ <b>972,16</b>
80% - 84%	\$ 12,10	80% - 84%	\$ 12,10	\$ 700,00	\$ 241,92	\$ <b>941,92</b>
MENOR A 80%	\$ -	MENOR A 80%	\$ -	\$ 700,00	-	\$ <b>700,00</b>

### 3.5.2. Primas e incentivos

Con el objetivo de motivar y premiar el esfuerzo de los vendedores, Impulza Ecuador ha considerado incluir en las capacitaciones de las diferentes entidades en las que está afiliado como socio, de tal manera que contribuya al crecimiento profesional del ejecutivo comercial.

Impulza Ecuador prevé implementar un sistema de compensación mixto de acuerdo a cumplimiento de indicadores y pago de beneficios sociales.

Tabla 39

*Primas e incentivos*

<b>Ejecutivo comercial SR.</b>		1
Salario		\$ <b>700,00</b>
Movilización		\$ <b>100,00</b>
13er sueldo	8%	\$ 41,65
14to sueldo	8%	\$ 32,82
vacaciones	5%	\$ 23,30
fondos d reserva	8%	\$ 41,65
Ap. patronal	11%	\$ 55,75
<b>TOTAL</b>	<b>41%</b>	<b>195,17</b>
Aporte Personal	9,45%	\$ 66,15
<b>TOTAL</b>	<b>31,35%</b>	<b>\$ 129,02</b>
Salario sin comisiones	<b>\$ 929,02</b>	
Facturación	\$ 15.120,00	
Porcentaje de Comisión	2%	\$ 302,40
<b>SALARIO TOTAL</b>	<b>\$ 1.231,42</b>	

### 3.5.3. Gastos de movilización y viáticos

Para el concepto de movilización para efectos de gestión comercial y cobranzas, Impulza Ecuador, ha determinado un valor de \$100 (cien dólares americanos) a través de una tarjeta de Primax, recargable mensualmente.

### 3.6. Control de la gestión comercial

#### 3.6.1. Control del volumen de ventas

Con la finalidad de mantener un adecuado control y seguimiento de la gestión comercial por parte del ejecutivo se implementó un formato de reporte, el mismo que será revisado por la Gerencia Comercial con la finalidad de medir el desempeño cuantitativo de la gestión de venta del ejecutivo comercial.

Tabla 40

*Control del volumen de ventas*

INDICADORES ADICIONALES sin remuneración adicional		INDICADORES DE CUMPLIMIENTO con remuneración	
4	Propuestas comerciales por mes telemarketing	Cumplimiento de presupuesto	70%
4	Propuestas comerciales por mes propias	Visitas Realizadas	20%
3	Clientes nuevos por mes	Incremento de facturación en clientes	5%
4	Entrega de reportes semanales	Cobranza	5%

#### 3.6.2. Control de otras dimensiones de la venta

Con el objetivo de consolidar una excelente relación comercial con los clientes Impulza Ecuador, ha desarrollado un esquema de encuesta de satisfacción para dar seguimiento al servicio recibido por Impulza Ecuador, que va de la mano con los planes de fidelización y de mejora continua en temas de servicio y atención al cliente, con el fin de obtener incremento en las ventas sean de manera directa a través de consultorías o indirectas a través de referencias del medio.

#### 3.6.3. Evaluación del equipo comercial

El equipo comercial se evaluará mediante un formato y método establecido por IMPULZA ECUADOR, esto con la finalidad de ir midiendo los resultados individuales para diferenciar los rendimientos del ejecutivo comercial. Para luego ser analizado por el área de Gerencia Comercial y de esta manera aprobar los indicadores alcanzados para el pago de la variable del ejecutivo

comercial e identificar las oportunidades de mejora en caso de no cumplimiento de los mismos.

Tabla 41

Evaluación del equipo comercial


NOMBRE DEL EJECUTIVO SR.: XXXXX XXXXXXX									SEGUIMIENTO	
SEMANA ACTUAL 3-7 de Enero/2020									CIERRE DE SERVICIO DE CONSULTORÍA	
Nº	FECHA	HORA	EMPRESA	# TELEFONO	DIRECCIÓN	#VISITA	FEEDBACK DE LA VISITA	FECHA CITA CON CONSULTOR	SI	NO
1										
2										
3										
4										
5										

### 3.6.4. Cuadro de mando del Director de Ventas

La gerencia comercial cuenta con un reporte de parámetros para el ejecutivo comercial, el cual tiene como objetivo llevar un seguimiento y control de las actividades y funciones asignadas al equipo comercial.

Tabla 42

Mando del Director de Ventas

PARÁMETROS PARA EJECUTIVO COMERCIAL				
EJECUTIVO:				
RUTA:				
				
PROCESO	FECHA	PARÁMETRO	Cantidad	PUNTAJE
Cobertura de clientes actuales		1 Visita	10%	Debe mejorar
		2 Incremento de servicios	10%	Consistente
		3 ventas	5%	Consistente
		4 facturación	4%	Consistente
		5 post venta	5%	Excepcional
total desempeño		(35) total puntaje	34%	34%
Cobertura de clientes nuevos		1 Investigación previa del cliente	15%	Excepcional
		2 Programar reunión con Gerencia	7%	Excepcional
		3 Generar una propuesta comercial	10%	Excepcional
		4 cierre de propuesta comercial	8%	
total		(45) total puntaje	40%	40%
Entrega de reportes		1 Reporte de Visitas	5%	Regular
		2 Reporte de propuesta comercial	5%	Consistente
		3 Reporte de ventas	5%	Excepcional
total desempeño		(20) total puntaje	15%	15%
(100) Calificacion -NIVEL-			100%	89%



## CAPÍTULO IV

### ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

#### 4.1. Hipótesis de partida

##### 4.1.1. Capital inicial.

Para llevar a cabo este Plan de negocio, es necesario realizar una inversión inicial, la misma que será financiada con un 60% de recursos propios y 40% a través de financiamiento bancario, valor total que asciende a un valor de \$8,290.00, no se requiere apalancamiento financiero ni de terceros.

Tabla 43

*Capital inicial*

PLAN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR CONSULTORIA COMERCIAL EMPRESARIAL DE LA EMPRESA IMPULZA ECUADOR EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA EL AÑO 2020 CALENDARIO DE INVERSIONES						
Concepto	Inicial	1	2	3	4	5
<b>Muebles de oficinas</b>						
<b>Total Muebles de oficinas</b>	505	-	-	-	-	-
<b>Equipos de Cómputo</b>						
<b>Total Equipos de Cómputo</b>	4.460	-	-	-	-	-
<b>Pre-operacionales</b>						
Gastos Preoperacionales	2.500					
Prepago Alquiler	600					
Prepago de servicio de facturación	100					
Compra de suministros xxx	125					
<b>Total Pre-operacionales</b>	3.325	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	8.290	-	-	-	-	-
<b>Total sin Pre-Operacionales</b>	4.965	-	-	-	-	-

#### 4.1.2. Política de financiamiento.

El financiamiento aplicado para el plan de negocio inicial de \$3.316, que representa el 40% de la inversión total, se realizó mediante un préstamo bancario con una tasa del 16% por el plazo de un año, fijando una cuota mensual de \$301 (trescientos un dólar de estados unidos de américa).

Tabla 39

Tabla de amortización

<b>TABLA DE AMORTIZACIÓN</b>				
<b>CAPITAL</b>			3.316	
<b>Tasa Total</b>			16,00%	
<b>Plazo</b>			1	Años
<b>Amortización Capital</b>			12	Mensual
<b>Período de Gracia</b>			-	Año
<b>Número de cupones</b>			12	Cupones
<b>Dividendo normal</b>			301	Mensual
<b>Cupón</b>	<b>INTERES</b>	<b>Amortización Capital</b>	<b>Valor del Dividendo</b>	<b>Saldo Capital</b>
				3.316
1	44	257	301	3.059
2	41	260	301	2.799
3	37	264	301	2.536
4	34	267	301	2.269
5	30	271	301	1.998
6	27	274	301	1.724
7	23	278	301	1.446
8	19	282	301	1.164
9	16	285	301	879
10	12	289	301	590
11	8	293	301	297
12	4	297	301	0

#### 4.1.3. Costo de Capital.

Para el desarrollo de este proyecto, la tasa de descuento que se determinó es del 14%, tomando en cuenta que:

El costo de capital propio es del 12%, el costo de la deuda del 16%, la relación objetivo capital propio del total de financiamiento es del 60%, la relación objetivo de deuda a total de financiamiento es del 40%.

Tabla 40

*Tasa de descuento del proyecto*

TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO	
FÓRMULA	%
$WACC = (k_g) * (E/v) + k_d * (D/V)$ En donde:	
Kg= Costo del capital propio	13%
Kp= Costo de la deuda	16%
E/V= Relación objetivo capital propio del total de financiamiento	60%
D/V= Relación objetivo de deuda a total de financiamiento	40%
WACC	14%

#### 4.1.4. Impuestos.

Los impuestos que IMPULZA ECUADOR ha considerado para este plan de negocios por concepto de servicio de consultorías comerciales son:

- Impuesto a la renta del 25%
- Beneficios sociales en la proyección operacional del 30,87%

#### 4.2. Presupuesto de Ingresos

Los ingresos proyectados para este plan de negocios, están basados en un estimado de 36 empresas por año con un total de 2592, siendo 216 horas por empresa a un precio de \$70,69 por hora durante un periodo mínimo de 6 meses.

Tabla 41

Presupuesto de Ingresos

**PLAN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR CONSULTORIA COMERCIAL  
EMPRESARIAL DE LA EMPRESA IMPULZA ECUADOR EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL  
PARA EL AÑO 2020  
INGRESOS PROYECTADOS**

<b>Productos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
------------------	----------	----------	----------	----------	----------

<b>Cantidades (En Unidades)</b>					
Consultoría Comercial	2.592	2.726	2.870	3.014	3.170
<b>Total</b>	<b>2.592</b>	<b>2.726</b>	<b>2.870</b>	<b>3.014</b>	<b>3.170</b>

<b>Precio Unitario (En US\$)</b>					
Consultoría Comercial	70,69	71,61	72,56	73,81	75,06
<b>Total</b>	<b>70,69</b>	<b>71,61</b>	<b>72,56</b>	<b>73,81</b>	<b>75,06</b>

<b>Ingresos (En US\$)</b>					
Consultoría Comercial	183.217	195.221	208.258	222.451	237.937
<b>Total</b>	<b>183.217</b>	<b>195.221</b>	<b>208.258</b>	<b>222.451</b>	<b>237.937</b>

#### 4.2.1. Volúmenes.

El volumen anual del Plan de negocios está basado en el número de horas de consultoría comercial impartidas a las pymes, las mismas que da un total de 2592 horas en el primer año, mientras que en el segundo se estima un crecimiento de un 5%.

Tabla 42

Volumen anual del Plan de negocios

PLAN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR CONSULTORIA COMERCIAL EMPRESARIAL DE LA EMPRESA IMPULZA ECUADOR EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA EL AÑO 2020					
INGRESOS PROYECTADOS					
Productos	1	2	3	4	5
<b>Cantidades (En Unidades)</b>					
Consultoría Comercial	2.592	2.726	2.870	3.014	3.170
<b>Total</b>	<b>2.592</b>	<b>2.726</b>	<b>2.870</b>	<b>3.014</b>	<b>3.170</b>

#### 4.2.2. Precios.

El precio que se ha fijado para las consultorías comerciales por hora es de \$70,69 y el número de horas por empresa durante el mínimo de 6 meses es de 216 horas en total.

Tabla 43

Precio que se ha fijado para las consultorías comerciales

Crecimiento esperado	Crecimiento esperado					
		1	2	3	4	5
Volúmenes		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Precios		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Productos</b>						
<b>Cantidades (En horas)</b>						
Consultoría Comercial		2.592	2.726	2.870	3.014	3.170
<b>Total</b>		<b>2.592</b>	<b>2.726</b>	<b>2.870</b>	<b>3.014</b>	<b>3.170</b>
<b>Precio Unitario (En US\$)</b>						
Consultoría Comercial		70,69	71,61	72,56	73,81	75,06
<b>Total</b>		<b>70,69</b>	<b>71,61</b>	<b>72,56</b>	<b>73,81</b>	<b>75,06</b>

### 4.2.3. Ventas esperadas.

En el cuadro a continuación se detallan las ventas esperadas una vez iniciado el Plan de negocios. Se ven reflejados en la cantidad de horas al año por el valor por cada hora, dando como ingreso anual para el primer año un valor de \$183.217.

Tabla 44

*Ventas esperadas*

<b>PLAN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR CONSULTORIA COMERCIAL EMPRESARIAL DE LA EMPRESA IMPULZA ECUADOR EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA EL AÑO 2020</b>					
<b>INGRESOS PROYECTADOS</b>					
<b>Productos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Cantidades (En Unidades)</b>					
Consultoría Comercial	2.592	2.726	2.870	3.014	3.170
<b>Total</b>	<b>2.592</b>	<b>2.726</b>	<b>2.870</b>	<b>3.014</b>	<b>3.170</b>
<b>Precio Unitario (En US\$)</b>					
Consultoría Comercial	70,69	71,61	72,56	73,81	75,06
<b>Total</b>	<b>70,69</b>	<b>71,61</b>	<b>72,56</b>	<b>73,81</b>	<b>75,06</b>
<b>Ingresos (En US\$)</b>					
Consultoría Comercial	183.217	195.221	208.258	222.451	237.937
<b>Total</b>	<b>183.217</b>	<b>195.221</b>	<b>208.258</b>	<b>222.451</b>	<b>237.937</b>

### 4.3. Presupuesto de Costos.

A continuación, se detalla el presupuesto de costos como útiles de oficina y costos de honorarios a consultores comerciales se verán reflejados a continuación:

Tabla 45

*Presupuesto de Costos*

**PLAN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR CONSULTORIA COMERCIAL  
EMPRESARIAL DE LA EMPRESA IMPULZA ECUADOR EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL  
PARA EL AÑO 2020  
COSTOS PROYECTADOS**

<b>Productos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
------------------	----------	----------	----------	----------	----------

<b>Cantidades (En Unidades)</b>					
Consultoría Comercial	2.592	2.726	2.870	3.014	3.170
<b>Total</b>	<b>2.592,00</b>	<b>2.726,00</b>	<b>2.870,00</b>	<b>3.014,00</b>	<b>3.170,00</b>

<b>Costo Unitario (En US\$)</b>					
Consultoría Comercial	43,82	42,97	42,09	41,33	40,53
<b>Total</b>	<b>43,82</b>	<b>42,97</b>	<b>42,09</b>	<b>41,33</b>	<b>40,53</b>

<b>Costos (En US\$)</b>					
Consultoría Comercial	113.594	117.132	120.790	124.572	128.486
<b>Total</b>	<b>113.594</b>	<b>117.132</b>	<b>120.790</b>	<b>124.572</b>	<b>128.486</b>

#### 4.3.1. Costos Indirectos de Fabricación

Para el presente Plan de negocios se establecieron los costos indirectos de fabricación en donde se consideraron costos de servicio de internet, movilización para el ejecutivo comercial, publicidad y plan celular, mismos que suman un valor de \$109.930 dólares.

Tabla 46

Costos Indirectos de Fabricación

	1	2	3	4	5
<b>Detalle</b>					
Materiales de publicidad (pendrive)	450	464	477	492	506
Mantenimiento en línea (Appstore)	100	103	106	109	113
Servicio de internet	480	494	509	525	540
Telefonía fija	120	124	127	131	135
Plan celular corporativo (3 personas)	900	927	955	983	1.013
Movilización para ejecutivo comercial	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351
Honorarios profesionales a consultores	103.680	106.790	109.994	113.294	116.693
Gastos de Community Manager (redes sociales)	3.000	3.090	3.183	3.278	3.377
<b>Total CIF</b>	<b>109.930</b>	<b>113.228</b>	<b>116.625</b>	<b>120.123</b>	<b>123.727</b>
<b>Productos</b>					
<b>Consultoría Comercial</b>	109.930,00	113.227,90	116.624,74	120.123,48	123.727,18
<b>Total CIF unit</b>	<b>109.930,00</b>	<b>113.227,90</b>	<b>116.624,74</b>	<b>120.123,48</b>	<b>123.727,18</b>



### 4.3.2. Costos esperados

Los costos esperados de este plan de negocios se presentan en la siguiente figura:

Tabla 47

Costos esperados

<b>PLAN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR CONSULTORIA COMERCIAL EMPRESARIAL DE LA EMPRESA IMPULZA ECUADOR EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA EL AÑO 2020</b>					
<b>COSTOS PROYECTADOS</b>					
<b>Productos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Cantidades (En Unidades)</b>					
Consultoría Comercial	2.592	2.726	2.870	3.014	3.170
<b>Total</b>	<b>2.592,00</b>	<b>2.726,00</b>	<b>2.870,00</b>	<b>3.014,00</b>	<b>3.170,00</b>
<b>Costo Unitario (En US\$)</b>					
Consultoría Comercial	43,82	42,97	42,09	41,33	40,53
<b>Total</b>	<b>43,82</b>	<b>42,97</b>	<b>42,09</b>	<b>41,33</b>	<b>40,53</b>
<b>Costos (En US\$)</b>					
Consultoría Comercial	113.594	117.132	120.790	124.572	128.486
<b>Total</b>	<b>113.594</b>	<b>117.132</b>	<b>120.790</b>	<b>124.572</b>	<b>128.486</b>

### 4.4. Presupuesto de gastos

En la figura se muestran los valores correspondientes al total de presupuesto de gastos administrativos y beneficios sociales.

Tabla 48

Presupuesto de gastos

<b>PLAN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR CONSULTORIA COMERCIAL EMPRESARIAL DE LA EMPRESA IMPULZA ECUADOR EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA EL AÑO 2020</b>					
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS PROYECTADOS</b>					
<b>Descripción</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Sueldos Administrativos	44.756	46.099	47.482	48.907	50.374
Alquiler de Oficina	3.600	3.708	3.819	3.934	4.052
Depreciación	1.487	1.487	1.487	-	-
Servicios Básicos	360	371	382	393	405

<b>Total Gastos administrativos</b>	<b>50.203</b>	<b>51.665</b>	<b>53.170</b>	<b>53.234</b>	<b>54.831</b>
-------------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

#### 4.4.1. Tangibles e intangibles

De acuerdo a los gastos considerados para el presente plan de negocios, Impulza Ecuador ha considerado los gastos administrativos como sueldo del personal.

Tabla 49

##### Gastos administrativos

	personas				
	precios	3%	3%	3%	3%
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Crecimiento esperado</b>					
<b>Crecimiento esperado</b>					
<b>R.R.H.H (unidades)</b>					
Gerente Comercial	12	12	12	12	12
Asesor Comercial JR	12	12	12	12	12
Asist. Administrativa y telemarketing	12	12	12	12	12
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>
<b>Sueldo mensual (En US\$)</b>					
Gerente Comercial	1.700	1.751	1.804	1.858	1.913
Asesor Comercial JR	700	721	743	765	788
Asist. Administrativa y telemarketing	450	464	477	492	506
<b>Total</b>	<b>285,00</b>	<b>293,55</b>	<b>302,36</b>	<b>311,43</b>	<b>320,77</b>
<b>Sueldos mensuales por Cargos</b>					
Gerente Comercial	20.400	21.012	21.642	22.292	22.960
Asesor Comercial JR	8.400	8.652	8.912	9.179	9.454

<b>Asist. Administrativa y telemarketing</b>	5.400	5.562	5.729	5.901	6.078
<b>Total Costos MD</b>	<b>34.200,00</b>	<b>35.226,00</b>	<b>36.282,78</b>	<b>37.371,26</b>	<b>38.492,40</b>
<b>Carga BB. SS.</b>	<b>0,31</b>	<b>0,31</b>	<b>0,31</b>	<b>0,31</b>	<b>0,31</b>
<b>Total Costos MD + BB.SS.</b>	<b>44.756,40</b>	<b>46.099,09</b>	<b>47.482,06</b>	<b>48.906,53</b>	<b>50.373,72</b>

#### 4.4.2. Servicios y/o manufacturas

Tabla 50

Servicios y/o manufacturas

<b>Crecimiento esperado</b>	3%	3%	3%	3%	3%
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Detalle</b>					
Alquiler de Oficina	3.600	3.708	3.819	3.934	4.052
Servicios Básicos	360	371	382	393	405
<b>Total Otros Gastos Administrativos</b>	<b>3.960</b>	<b>4.079</b>	<b>4.201</b>	<b>4.327</b>	<b>4.457</b>

#### 4.5. Análisis de Punto de Equilibrio

Para determinar el punto equilibrio se consideró la siguiente ecuación.

$$Punto\ de\ Equilibrio = \frac{Costo\ Fijo}{Total\ Precio\ Unitario - Costo\ Variable\ Unitario}$$

Tabla 51

Análisis de Punto de Equilibrio

<b>Consultoría Comercial</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Precio Unitario (En US\$)</b>	70,69	71,61	72,56	73,81	75,06

<b>Costo Variable Unitario (En US\$)</b>	1,41	1,43	1,45	1,48	1,50
<b>Costo Fijo Total (En US\$)</b>	160.133	164.892	169.795	173.357	178.558
<b>Punto de Equilibrio (unidades - año)</b>	2.312	2.350	2.388	2.397	2.428
<b>Punto de Equilibrio (unidades - mes)</b>	193	196	199	200	202

Considerando que el punto equilibrio de este plan de negocios es de 193 horas al mes, definimos que la proyección de horas mes establecidas están por encima del punto equilibrio lo que nos da como resultado una factibilidad positiva para llevar a la ejecución el desarrollo del Plan de Negocios.

#### 4.6. Estados financieros proyectados

Para efecto de este plan de negocio, Impulza Ecuador ha determinado que, en el Estado financiero, en donde podemos observar que al término del primer año presenta un valor de \$19.318 de pasivo y patrimonio. Impulza Ecuador contará con el valor correspondiente a Utilidades bajo el concepto de utilidades retenidas por el periodo del plan de negocio.

Tabla 52

*Estados financieros proyectados*

#### Balance

Política de Crédito	60	60	60	60	60
Política de Inventario	0	0	0	0	0
Política de Pagos	90	90	90	90	90

	Pre-Operaciona I	1	2	3	4	5
<b>Activos</b>						
Efectivo	-	16.938	3.058	28.790	60.606	99.690
Cuentas por Cobrar	-	30.118	32.091	34.234	36.567	39.113
Inventario	-	-	-	-	-	-
<b>Total de Activos Corrientes</b>	-	<b>13.179</b>	<b>35.149</b>	<b>63.024</b>	<b>97.173</b>	<b>138.803</b>
Propiedades, Planta y Equipos, neto	4.965	3.478	1.992	505	505	505
Gastos de Constitución de la empresa	3.325	3.325	3.325	3.325	3.325	3.325
Amortización Gastos Preoperacionales		-665	1.330	1.995	2.660	3.325

<b>Total Activos</b>	<b>8.290</b>	<b>19.318</b>	<b>39.135</b>	<b>64.859</b>	<b>98.343</b>	<b>139.308</b>
<b><u>Pasivos y Patrimonio</u></b>	-	-	-	-	-	-
Cuentas por Pagar	-	-	-	-	-	-
Deudas de corto plazo	3.316	-0	-	-	-	-
<b>Total de Pasivos a corto plazo</b>	<b>3.316</b>	<b>-0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Deudas de largo plazo	-	0	0	0	0	0
Otros pasivos de largo plazo	-	-	-	-	-	-
<b>Total de Pasivos a largo plazo</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total de Pasivos</b>	<b>3.316</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Utilidades retenidas	-	14.344	34.161	59.885	93.369	134.334
Capital pagado	4.974	4.974	4.974	4.974	4.974	4.974
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>8.290</b>	<b>19.318</b>	<b>39.135</b>	<b>64.859</b>	<b>98.343</b>	<b>139.308</b>
<i>Chequeo</i>	-	-	-	-	-	-

### Estado de Resultado Projectados

De la misma manera, en el Estado de Resultados, llamado también Estado de Pérdidas y Ganancias, se puede evidenciar que en el primer año se tendrá una utilidad neta de \$14.344.

Tabla 53

#### Estado de Resultado Projectados

##### Estado de Resultados

	Pre-Operacional	1	2	3	4	5
<b>Ventas</b>	-	183.217	195.221	208.258	222.451	237.937
Costos de Ventas	-	113.594	117.132	120.790	124.572	128.486
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>-</b>	<b>69.622</b>	<b>78.088</b>	<b>87.469</b>	<b>97.878</b>	<b>109.451</b>
Gastos Administrativos y de Ventas	-	50.203	51.665	53.170	53.234	54.831
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-</b>	<b>19.419</b>	<b>26.424</b>	<b>34.299</b>	<b>44.645</b>	<b>54.620</b>
Ingresos por Intereses	-	-	-	-	-	-
(Gastos por Intereses)	-	-294	-0	-	-	-
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-</b>	<b>19.125</b>	<b>26.424</b>	<b>34.299</b>	<b>44.645</b>	<b>54.620</b>
Impuestos a la Renta	-	4.781	6.606	8.575	11.161	13.655
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-</b>	<b>14.344</b>	<b>19.818</b>	<b>25.724</b>	<b>33.483</b>	<b>40.965</b>
<i>Tasa de crecimiento en Ventas (anual)</i>	---	---	7%	7%	7%	7%
<i>Margen Bruto</i>	---	38%	40%	42%	44%	46%

Margen operativo  
Margen neto

---	11%	14%	16%	20%	23%
---	8%	10%	12%	15%	17%

## Flujos Futuros de Fondos

A continuación, se presenta el Estado de flujo de efectivo a fin de evidenciar el comportamiento de la liquidez de Impulza Ecuador durante los 5 primeros años de actividad comercial.

Tabla 54

Estado de Flujos de Efectivo

	Pre-Operacional	1	2	3	4	5
<b>Efectivo al Inicio del Periodo</b>	-	-	16.938	3.058	28.790	60.606
<b><u>Flujo de Efectivo por Operaciones</u></b>						
Ingreso Neto	-	14.344	19.818	25.724	33.483	40.965
Depreciación		1.487	1.487	1.487	-	-
<u>Cambio en las cuentas del Balance</u>						
(Incremento en Cuentas por Cobrar)		30.118	1.973	2.143	2.333	2.546
(Incremento en Inventario)		-	-	-	-	-
Incremento en Cuentas por Pagar		-	-	-	-	-
Cambio en otros activos y pasivos de largo plazo		665	665	665	665	665
<b>Total Flujo de Efectivo por Operaciones</b>	-	<b>13.622</b>	<b>19.996</b>	<b>25.732</b>	<b>31.815</b>	<b>39.085</b>
<b><u>Flujo de Efectivo por Inversiones</u></b>						
(Compras Netas de PPE)	-8.290	-	-	-	-	-
Ventas de Activos Fijos						
<b>Total de Flujo de Efectivo por Inversiones</b>	-8.290	-	-	-	-	-

<b>Flujo de Efectivo por Financiamientos</b>					
Inversiones de Capital (patrimoniales) obtenidas	4.974	-	-	-	-
Préstamos obtenidos	3.316	-	-	-	-
(Pagos a Deudas)	-	3.316	-0	-	-
<b>Total Flujo de Caja por Financiamientos</b>	<b>8.290</b>	<b>3.316</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Total incremento (disminución en el Flujo de Caja)	-	-	-	-	-
		16.938	19.996	25.732	31.815
<b>Efectivo al Final del Periodo</b>	<b>-</b>	<b>16.938</b>	<b>3.058</b>	<b>28.790</b>	<b>60.606</b>
					99.690

## 4.7. Factibilidad financiera

### 4.7.1. Análisis de ratios

El capital de trabajo es positivo en todos los años, lo que indica que la empresa podrá operar en el corto plazo sin inconvenientes.

El ciclo de efectivo es negativo porque los días de cobranza son menores a los días de pago.

El ROE es superior al costo ponderado de capital, lo que indica que el porcentaje de ingreso neto por cada unidad monetaria vendida, está dentro de los rangos de rentabilidad del mercado.

El ROA también indica genera un porcentaje superlativo a la inversión de activos.

Tabla 55

#### Análisis de ratios

	Pre-Operacional	1	2	3	4	5
Razón Corriente	-	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	-3.316	13.179	35.149	63.024	97.173	138.803
Prueba Ácida	-	-	-	-	-	-
Ciclo de Efectivo	-	-30,00	-30,00	-30,00	-30,00	-30,00
Razón de Endeudamiento	0,40	-	0,00	0,00	0,00	0,00
ROE	0%	74%	51%	40%	34%	29%
ROI	0%	74%	51%	40%	34%	29%
ROA	0%	948%	499%	321%	226%	171%

## 4.7.2. Valoración del plan de negocios

Tabla 56

*Evaluación económica del proyecto*

	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	\$ - 8.290	\$ - 16.938	\$ 19.996	\$ 25.732	\$ 31.815	\$ 39.085
Flujo de caja acumulado		\$ - 25.228	\$ 5.232	\$ 20.500	\$ 52.316	\$ 91.400
Valor de Salvamento						\$ 505
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	\$ - 8.290	\$ - 25.228	\$ 5.232	\$ 20.500	\$ 52.316	\$ 91.905
Tasa de Descuento	14%					
VAN	42.956					
TIR	72%					
Año de recuperación	3					

El proyecto es factible, porque el VAN es superior al valor de la inversión. También, es viable porque la TIR es superior a la tasa de descuento. Así como se observa que el negocio recuperará en 3 años.

## 4.7.3. Análisis de sensibilidad

Para efectos de evaluación de factibilidad del presente Plan de Negocio, Impulza Ecuador ha determinado 3 escenarios, partiendo del escenario original en el que se observa que con un ingreso conservador de 5% y un 3% de gastos logra tener un TIR del 72% y un periodo de recuperación de 3 años. En tanto que el escenario pesimista se muestra un ingreso de 3% y gastos de 5% quedando una TIR del 52% y un periodo de recuperación de 3 años. Mientras que el escenario optimista con un ingreso de 6% y gastos de 1% da como resultado una TIR de 93% y un periodo de recuperación de 2 años. Como conclusión es necesario mencionar que el riesgo que se presenta para el presente proyecto es alto, pues en los 3 escenarios el rango de valores del VAN es alto, motivo con el cual se sustenta mantener o disminuir con la contratación de profesionales de alto nivel que brinden seguridad a los clientes.



Tabla 57

*Escenarios original, pesimista y optimista*

ESCENARIO ORIGINAL	
DATA	%
INGRESOS	5,00%
GASTOS	3%
MARGEN BRUTO	38%
VAN	42.956
TIR	72%
RPER	3

ESCENARIO PESIMISTA	
DATA	%
INGRESOS	3,00%
GASTOS	5%
MARGEN BRUTO	36%
VAN	31.868
TIR	52%
RPER	3

ESCENARIO OPTIMISTA	
DATA	%
INGRESOS	6,00%
GASTOS	1%
MARGEN BRUTO	40%
VAN	53.104
TIR	93%
RPER	2

## **CAPITULO V**

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

#### **5.1. Base Legal**

De acuerdo al marco legal, en el mandato 8 de la Constitución de la República del Ecuador en el año 2008, establece que:

“Art. 1.- Se elimina y prohíbe la tercerización e intermediación laboral y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo en las actividades a las que se dedique la empresa o empleador. La relación laboral será directa y bilateral entre trabajador y empleador. (El Universo, 2008)

Para lo cual la figura de contratación de los honorarios de los consultores, serán a través de la celebración de un contrato civil que avala los servicios prestados de consultoría comercial.

En las disposiciones generales del artículo 7, en la cláusula 2 el mandato 8 permite que las consultorías sean contratadas a través de un contrato civil.

#### **5.2. Medio Ambiente**

Impulza Ecuador, para preservar el medio ambiente, y generar una comunicación saludable con sus clientes, ha dispuesto enviar sus informes de avances de consultoría a través de correo electrónico y la utilización de un pen drive para los avances aprobados, de tal manera que tiene como objetivo evitar el consumo de papel, y de esta manera reducir el impacto ambiental.

#### **5.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo**

En el Plan Nacional de Desarrollo Impulza Ecuador, colabora de manera activa con un Proyecto de Ayuda Social denominado Pintando Sonrisas, entre las cuales hay beneficiarios indirectos como:

- Niños de condiciones vulnerables hasta 12 años

- Madres solteras y/o maltratadas física y psicológicamente
- Adultos mayores con afectaciones de salud.

#### **5.4. Política de responsabilidad corporativa**

- ✚ Organizar las condiciones para desarrollar sus propias actividades, celebrar contratos o convenios y asociarse con otras entidades sin fines de lucro, de carácter nacional e internacional.
- ✚ Realizar, patrocinar y/o facilitar la ejecución de ideas presentadas por personas o grupos cuyos propósitos y objetivos estén alineados a la FUNDACIÓN
- ✚ Diseñar y desarrollar mecanismos de financiación y cofinanciación, inversiones a nivel nacional, internacional, necesarios para el financiamiento y sostenimiento de LA FUNDACIÓN, sus actividades y proyectos utilizando en ambos casos los sistemas de cooperación, administración delegada de recursos, o cualquier otro medio.
- ✚ Promover asistencia social a la población de situaciones vulnerables en cualquiera de sus necesidades
- ✚ Fomentar la solución pacífica de conflictos domésticos, a través de apoyo psicológico con el apoyo de profesionales.
- ✚ Colaborar con problemas de abusos a niños y niñas maltratados que acudan a nuestra Fundación por ayuda.
- ✚ Propiciar la unión familiar a través de charlas relacionadas a los valores, la fraternidad y normas de convivencia.
- ✚ Fomentar el intercambio de actividades sociales de capacitaciones y formación con otras entidades a nivel local, regional, nacional e internacional y de mutua colaboración.
- ✚ Aplicar un proyecto interno de microemprendimiento para desempleados que estén dispuestos a mejorar sus ingresos.

## CONCLUSIONES

En este plan de negocio, en el transcurrir y desarrollo de los diferentes capítulos que fueron expuestos de una manera analítica, sistemática y objetiva se pudo evidenciar la necesidad imperativa de que, en la ciudad de Guayaquil, específicamente, el segmento de las Pymes, existen falencias en diferentes ámbitos del negocio especialmente en el área comercial.

Además, en el capítulo No 2 por medio de encuestas que fueron detalladas y analizadas , se pudo confirmar que existe una demanda insatisfecha en lo que concierne a consultorías comerciales para Pymes, el cual, de darse la implementación de este Plan de negocios, seguro gozará de un aporte significativo para los intereses de Impulza Ecuador, así como también para las Pymes que tendrán la oportunidad de desarrollar nuevas estrategias en el orden comercial y que de seguro serán de aporte para la sociedad.

Con miras de mejorar y fortalecer este ámbito, se propuso una serie de mecanismos y estrategias comerciales que se encuentran detalladas en el capítulo No 3 para lograr un posicionamiento importante de Impulza Ecuador.

Así también, en el capítulo No 4 una vez analizado en toda su extensión, se evidenció que la estructura de costos de operación refleja una armonía en sus indicadores, el cual será determinante para la continuidad en el tiempo y con rendimientos esperados.

Y, por último, Impulza Ecuador cumple con todas las obligaciones pertinentes, en materia, legal, tributaria y de responsabilidad social para que pueda operar sus servicios de consultorías comerciales a Pymes de la Ciudad de Guayaquil.

## RECOMENDACIONES

El presente plan de negocios, al ser un proyecto inicial, considera de gran importancia la fuente de financiamiento para el inicio de operaciones con el servicio que ofrece de consultorías comerciales a Pymes de la ciudad de Guayaquil.

Los servicios que otorga en sus procesos de diagnóstico, acompañamiento, consultorías y evaluaciones por parte de los futuros clientes deberán ser con un alto nivel de confidencialidad y profesionalismo por parte de los consultores externos, así como también de sus capacidades, habilidades y dominio de los temas a considerar.

En la actualidad, el mundo empresarial cambia constantemente, por lo tanto, se recomienda que Impulza Ecuador mantenga una continua actualización y mejora continua en todos sus procesos internos como externos a fin de permanecer en la vanguardia del sector empresarial de las Pymes y que adopte estrategias innovadoras y de sustento para el desarrollo y crecimiento en ventas y en participación para de esta manera adaptarse a las tendencias del mercado.

Finalmente, se recomienda la implementación del presente plan de negocio con la debida planificación de marketing, estrategias comerciales y proyecciones de presupuestos y costos planteados a lo largo de estos cinco capítulos ya que de esta manera se garantizará la viabilidad y éxito del proyecto.

## REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2019). *La economía ecuatoriana creció 0,6% en el primer trimestre de 2019*. Retrieved from <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1182-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-06-en-el-primer-trimestre-de-2019>
- BCE.(2019). *Reporte trimestral de mercado laboral*. Retrieved from Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica. Subgerencia de Programación y Regulación:  
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201901.pdf>
- Bold Consulting Group. (2017). *¿Quiénes somos?* Retrieved from <https://www.bold.com.ec/acerca-de-bold>
- Economipedia. (2017). *Matriz de Ansoff*. Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- EKOS. (2015). *Pymes en el Ecuador: No paran de evolucionar*. Retrieved from <https://www.ekosnegocios.com/articulo/pymes-en-el-ecuador-no-paran-de-evolucionar>
- El Contador. (2019). *Ley orgánica para la promoción del trabajo juvenil, regulación excepcional de la jornada de trabajo, cesantía y seguro de desempleo*. Retrieved from <https://elcontador.com.ec/2019/09/09/ley-organica-para-la-promocion-del-trabajo-juvenil-regulacion-excepcional-de-la-jornada-de-trabajo-cesantia-y-seguro-de-desempleo/>
- El Telègrafo. (2019). *Emprendedores cuentan con un nuevo programa de apoyo*. Retrieved from <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/emprendedores-nuevo-programa-apoyo-ecuador>
- El Universo. (2008). *Mandato Constituyente N° 8*. Retrieved from <https://www.eluniverso.com/2008/05/02/0001/8/463B0E041116418DBBD9558B62760D7F.html>
- El Universo. (2019). *Las mipymes representan el 99% de negocios en Ecuador*. Retrieved from

- <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/06/27/nota/7396308/mipymes-representan-99-negocios-pais>
- INEC. (2019). *Estadísticas sectoriales*. Retrieved from Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-sectoriales/>
- INEC. (2019). *Índice de Precios al Consumidor. Estadísticas Económicas. Boletín técnico N° 04-2019-IPC*. Retrieved from [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Abril-2019/Boletin\\_tecnico\\_04-2019-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Abril-2019/Boletin_tecnico_04-2019-IPC.pdf)
- La Hora. (2019). *La Ley de emprendimiento tendrá seis pilares para fomentar la actividad en Ecuador*. Retrieved from <https://www.lahora.com.ec/noticia/1102238741/la-ley-de-emprendimiento-tendra-seis-pilares-para-fomentar-la-actividad-en-ecuador>
- Líderes. (2017). *Las empresas se integran a la responsabilidad social corporativa*. Líderes. Obtenida en: <https://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-integran-responsabilidad-social-corporativa.html>.
- netquest. (2015). *Muestreo probabilístico: muestreo aleatorio simple*. Retrieved from <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-probabilistico-muestreo-aleatorio-simple>
- Porter, M. E. (2015). *The Competitive Advantage of Nations*. Retrieved from Harvard Business Review: [http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter\\_1990\\_-\\_the\\_competitive\\_advantage\\_of\\_nations.pdf](http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf)
- SECAP. (2019). *Servicios*. Retrieved from Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional: <https://www.secap.gob.ec/>

## ANEXOS

Octubre, 2019

### CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo Zoraida Leonor Galecio Mosquera, representante legal de IMPULZA ECUADOR con RUC 0917978801001

Autorizo a:

La Sra. Zoraida Leonor Galecio Mosquera a utilizar información requerida para su trabajo de titulación en la Facultad de Empresariales, carrera de COMERCIO previo a la obtención de su título como Ingeniera en Ventas.

La Sra. Galecio puede hacer uso de la presente autorización para los fines que estime pertinente.

Cordialmente,

  
Zoraida Galecio Mosquera  
Representante Legal  
IMPULZA ECUADOR  
CI 0917978801001



## Consulta de RUC

RUC  
0917978801001

Razón social  
GALECIO MOSQUERA ZORAIDA LEONOR

Estado contribuyente en el RUC

**ACTIVO**

Nombre comercial

**Actividad económica principal**

ORGANIZACIÓN, PROMOCIÓN Y/O GESTIÓN DE EVENTOS COMO EXPOSICIONES COMERCIALES O EMPRESARIALES, CONVENCIONES, CONFERENCIAS Y REUNIONES, ESTÉN INCLUIDAS O NO LA GESTIÓN DE ESAS INSTALACIONES Y LA DOTACIÓN DE PERSONAL NECESARIO PARA SU FUNCIONAMIENTO

Tipo contribuyente	Clase contribuyente	Obligado a llevar contabilidad
PERSONA NATURAL	OTROS	NO

Fecha inicio actividades	Fecha actualización	Fecha cese actividades	Fecha reinicio actividades
16/02/2007	18/06/2019		24/05/2018



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, Aguirre Vivar, Edgar Joshua, con CC:# 0923919757, Galecio Mosquera, Zoraida Leonor con C.C: # 0917978801 autor/a del trabajo de titulación: PLAN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR CONSULTORIA COMERCIAL EMPRESARIAL DE LA EMPRESA IMPULZA ECUADOR EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA EL AÑO 2020, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 27 de febrero de 2020

f.

Aguirre Vivar Edgar Joshua

C.C: 0923919757

f.

Galecio Mosquera Zoraida Leonor

C.C: 0917978801



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	PLAN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR CONSULTORIA COMERCIAL EMPRESARIAL DE LA EMPRESA IMPULZA ECUADOR EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA EL AÑO 2020		
<b>AUTOR(ES)</b>	Aguirre Vivar Joshua Edgar; Galecio Mosquera Zoraida Leonor		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Lcda. MAGALY NOEMÍ GARCÉS Msc.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	<b>Facultad de Especialidades Empresariales</b>		
<b>CARRERA:</b>	<b>Administración de Ventas</b>		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	<b>Ingeniero en Administración de Ventas</b>		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	27 de Febrero de 2020	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	106
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Ventas consultoría comercial		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	<b>Ventas, consultoría, comercial, pymes, estrategia comercial, productividad, inversión</b>		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>El presente plan de negocio, nace de la observación de los autores de una situación problemática relacionada con un plan de negocio y el aprovechamiento de los procesos que permitan el logro de los objetivos institucionales. La investigación de mercado describe los fundamentos, datos, e información recogida del mercado empresarial. La metodología de la investigación está sustentada bajo enfoque cuantitativo de proyecto de investigación factible en el que se realizaron diferentes tipos de investigación: bibliográfica, documental y de campo, mediante la utilización de instrumentos y recolección de datos, como la encuesta aplicada a través de un cuestionario de preguntas estructuradas dirigido a pymes. El procesamiento de los datos se realizó mediante tablas y figuras estadísticas, para someter la información obtenida a un proceso de análisis de los resultados, que se triangulan para disminuir el sesgo de error y posterior discusión de resultados sobre el problema planteado. Los datos obtenidos, confirman la necesidad de la propuesta de diseño de un plan que ha de contribuir significativamente a mejorar las condiciones socioeconómicas de la empresa IMPULZA ECUADOR. También se pudo determinar a través de los indicadores financieros la factibilidad del plan de negocios, dando como resultado un TIR del 72% y un VAN de 42.956, con una tasa de descuento del 14% y un estimado de recuperación de la inversión en 3 años.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono: +593-992246781 +593-4-5040206</b>	E-mail: Joshua.aguirre.vivar@gmail.com E-mail: zoraida.galecio@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre: Garcés Silva, Magaly Noemi</b>		
	<b>Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046</b>		
	<b>E-mail: magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec</b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			