PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DE GESTIÓN EMPRESARIAL

PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO

DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA CONSULTORA EN ASESORÍA PARA EL EMPRENDIMIENTO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

KATIUSKA PAMELA REYES LOVATO

DIRECTOR: MGTR. RAMIRO SORIA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: EMPRENDIMIENTO

QUITO, ENERO 2017

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Ramiro Soria, MBA

INFORMANTES:

Ing. Jorge Altamirano, Mgtr.

Ing. Carlos Sierra, Mgtr.

DEDICATORIA

Existe un solo amor tan puro y eterno, el cual siento cuando en Dios pienso. Es por eso que, dedico este trabajo de titulación a Dios, quien ha bendecido y guiado cada uno de los pasos que he dado y ha me ha ayudado durante toda esta etapa universitaria.

Una madre y un padre son aquellos que te aman sin importar tus fallas, aquellos que te guían y te dan la mano para que nunca caigas, y sobre todo son aquellos que estarán para ti hasta cuando tu corazón deje de latir. Por eso, dedico este trabajo de titulación a mis amados padres, a los cuales admiro por su valentía, coraje y esfuerzo que cada día me demuestran al luchar por sus metas y sueños.

Existen cómplices que viven junto a nosotros cada aventura y travesura, quienes con sonrisas nos alegran la vida y que sin sus bromas nuestra vida no sería la misma. Es así que dedico también este trabajo de titulación a mis hermanos, por ser quienes han vivido cada momento bueno y malo junto a mí y que con sus ejemplos me han enseñado poco a poco que un hermano es un amigo que te hace ver el mundo tal y como es.

Katiuska Reyes L.

AGRADECIMIENTO

A Dios, quien nunca me abandona y siempre está para mí cuando más lo necesito. Es su grandeza la que me inspira y ayuda a lograr cada meta porque no necesito verlo para creer en él, sino que, con tan sólo sentirlo, mi mundo ha dado un giro y este objetivo yo he cumplido.

A Dolores Lovato y José Reyes, quienes más que mis padres son mis héroes porque sin ellos ahora no estaría cumpliendo una meta más en mi vida profesional. Definitivamente les agradezco por cada granito de sabiduría que me han impartido con su firmeza, y por esa dulzura y amor que me han brindado en esos días donde más los he necesitado.

A José Reyes, Katherine Reyes y Eduardo Reyes, mis hermanos amados, los cuales me han acompañado día a día en esta aventura llamada vida. Mis cómplices que han sabido guiarme y apoyarme cada día con sus particularidades, las cuales los hacen tan especiales y que sin duda sé que son mis ángeles porque cuando estoy junto a ellos me siento protegida y bendecida.

A mis amigos, quienes con sus ocurrencias han hecho que esta etapa se torne divertida y es muy grato ahora poder culminarla junto a ellos porque una amistad continua hasta el final.

A mi Director Mgtr. Ramiro Soria, quien con su amabilidad, carisma y conocimientos me ha ayudado a encaminar mis ideas y destrezas hacia un trabajo de titulación de calidad.

Katiuska Reyes L.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN **1**
1. GENERALIDADES **4**
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL EMPRENDIMIENTO 4
1.2 GENERALIDADES DEL EMPRENDIMIENTO 5
1.2.1 ¿Qué es emprendimiento? 5
1.2.2 Importancia del emprendimiento 5
1.2.3 Tipos de emprendimiento 6
1.2.4 Ciclo del emprendimiento 8
1.2.5 Principios de la cultura del Emprendimiento 11
1.2.6 Perspectivas del emprendimiento 12
1.2.7 El emprendimiento y la interdisciplinariedad 15
1.3 EL EMPRENDIMIENTO EN EL ECUADOR 15
2. ANÁLISIS SITUACIONAL **21**
2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO 21
2.1.1 Factores políticos y legales 22
2.1.2 Factores económicos 34
2.1.3 Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales 44
2.1.4 Factores tecnológicos 49
2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO 52
2.2.1 Entrada de nuevos competidores 52
2.2.2 Rivalidad actual entre competidores 55
2.2.3 Desarrollo de productos sustitutos 56
2.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores 57
2.2.5 Poder de Negociación de los Compradores 59
2.3 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS 60
2.4 MATRIZ EFE 62
2.5 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITVO 64

3. ESTUDIO DE MERCADO 66
3.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO 66
3.2 DEFINICIÓN DE LA MUESTRA 68
3.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 70
3.4 RESULTADOS DE LA ENCUESTA 70
3.5 ESTUDIO DE LA DEMANDA 84
3.6 ESTUDIO DE LA OFERTA 87
4. ESTUDIO TÉCNICO Y PROPUESTA ESTRATÉGICA 91
4.1 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO 91
4.1.1 Macro localización 91
4.1.2 Micro localización 92
4.2 TAMAÑO DEL PROYECTO 93
4.3 DISEÑO DEL PROYECTO 95
4.4 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS A OFRECER 97
4.5 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA 109
4.5.1 Misión 109
4.5.2 Visión 109
4.5.3 Principios 109
4.5.4 Valores corporativos 110
4.5.5 Objetivos estratégicos 111
4.5.6 Estrategias 111
4.5.7 Políticas 112
5. ESTUDIO FINANCIERO 118
5.1 INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO 119
5.1.1 Inversión 119
5.1.2 Financiamiento 122
5.2 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS 123
5.2.1 Gastos Administrativos 123
5.2.2 Gastos de Ventas 125
5.3 PRESUPUESTO DE VENTAS 125
5.4 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 127
5.5 BALANCE GENERAL PROYECTADO 128
5.6 FLUJO DE CAJA 129
5.7 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO 130

5.7.1 Valor Actual Neto 130
5.7.2 Tasa Interna de Retorno 133
5.7.3 Período de recuperación de la inversión 134
5.7.4 Relación Beneficio/Costo 136
5.7.5 Punto de Equilibrio 136
5.7.6 Análisis de sensibilidad 139
5.7.7 Índices Financieros 142
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 144
6.1 CONCLUSIONES 144
6.2 RECOMENDACIONES 147
BIBLIOGRAFÍA 149
ANEXOS 154
ANEXO 1: MARCO CONCEPTUAL DEL GEM 155
ANEXO 2: EMPRENDIMIENTO EN EL ECUADOR EN 2015 158
ANEXO 3: FORMATO DE LA ENCUESTA 162
ANEXO 4: FORMATO BUSINESS MODEL CANVAS 165
ANEXO 5: EL MÉTODO LEAN STARTUP 166

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LOS FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES 33

Tabla 2: INDICADORES DEL MERCADO LABORAL 42

Tabla 3: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LOS FACTORES ECONÓMICOS 43

Tabla 4: POBLACIÓN QUITO 2010 47

Tabla 5: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LOS FACTORES SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICOS Y AMBIENTALES 49

Tabla 6: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LOS FACTORES TECNOLÓGICOS .. 51

Tabla 7: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS 60

Tabla 8: MATRIZ EFE 62

Tabla 9: MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO 65

Tabla 10: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 1 71

Tabla 11: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 2 72

Tabla 12: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 3 73

Tabla 13: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 4 74

Tabla 14: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 5 75

Tabla 15: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 6 76

Tabla 16: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 7 77

Tabla 17: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 8 79

Tabla 18: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 9 80

Tabla 19: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 10 81

Tabla 20: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 11 82

Tabla 21: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 12 83

Tabla 22: PARTICIPACIÓN EN LA DEMANDA 94

Tabla 23: ASESORES NECESARIOS PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO POR AÑO 94

Tabla 24: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL PROYECTO 111

Tabla 25: ACTIVOS FIJOS 119

Tabla 26: EQUIPOS DE OFICINA 120

Tabla 27: EQUIPOS DE COMPUTACIÓN 120

Tabla 28: MUEBLES Y ENSERES 120

Tabla 29: GASTOS DE CONSTITUCIÓN 121

Tabla 30: TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA 122

Tabla 31: GASTOS ADMINISTRATIVOS 123

Tabla 32: SUMINISTROS DE OFICINA 123

Tabla 33: SUELDOS Y SALARIOS 124

Tabla 34: SERVICIOS BÁSICOS 124

Tabla 35: ARRIENDOS 124

Tabla 36: DEPRECIACIONES 124

Tabla 37: GASTOS DE VENTAS 125

Tabla 38: PRESUPUESTO DE VENTAS ANUAL 125

Tabla 39: PRESUPUESTO DE VENTAS DE SERVICIOS DE ASESORÍA MENSUAL . 126

Tabla 40: PRESUPUESTO DE VENTAS DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN MENSUAL 126

Tabla 41: ESTADO DE RESULTADOS 127

Tabla 42: BALANCE GENERAL PROYECTADO 128

Tabla 43: FLUJO DE CAJA 130

Tabla 44: CÁLCULO DEL COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO 131

Tabla 45: VARIACIONES DEL VALOR ACTUAL NETO 132

Tabla 46: VALOR ACTUAL NETO 132

Tabla 47: VARIACIONES DE LA TIR 133

Tabla 48: TASA INTERNA DE RETORNO 134

Tabla 49: PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN 135

Tabla 50: RELACIÓN BENEFICIO / COSTO 136

Tabla 51: PUNTO DE EQUILIBRIO 138

Tabla 52: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD – ESCENARIO OPTIMISTA 139

Tabla 53: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD – ESCENARIO PESIMISTA 141

Tabla 54: ÍNDICES FINANCIEROS 142

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: CICLO DEL EMPRENDIMIENTO 9

Figura 2: PRODUCTO INTERNO BRUTO ANUAL 35

Figura 3: INFLACIÓN ANUAL EN LOS MESES DE AGOSTO 36

Figura 4: TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL A NOVIEMBRE 2016 38

Figura 5: TASA PASIVA EFECTIVA REFERENCIAL POR PLAZO A NOVIEMBRE 2016 38

Figura 6: BALANZA DE PAGOS ANALÍTICA DE SERVICIOS 71

Figura 7: GRÁFICO DE FRECUENCIA RELATIVA - PREGUNTA 1 71

Figura 8: GRÁFICO DE FRECUENCIA RELATIVA - PREGUNTA 2 72

Figura 9: GRÁFICO DE FRECUENCIA RELATIVA - PREGUNTA 3 73

Figura 10: GRÁFICO DE FRECUENCIA RELATIVA - PREGUNTA 4 74

Figura 11: GRÁFICO DE FRECUENCIA RELATIVA - PREGUNTA 5 75

Figura 12: GRÁFICO DE FRECUENCIA RELATIVA - PREGUNTA 6 76

Figura 13: GRÁFICO DE FRECUENCIA RELATIVA - PREGUNTA 7 78

Figura 14: GRÁFICO DE FRECUENCIA RELATIVA - PREGUNTA 8 79

Figura 15: GRÁFICO DE FRECUENCIA RELATIVA - PREGUNTA 9 80

Figura 16: GRÁFICO DE FRECUENCIA RELATIVA - PREGUNTA 10 81

Figura 17: GRÁFICO DE FRECUENCIA RELATIVA - PREGUNTA 11 82

Figura 18: GRÁFICO DE FRECUENCIA RELATIVA - PREGUNTA 12 84

Figura 19: DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 92

Figura 20: DIRECCIÓN DE LA EMPRESA 93

Figura 21: PROCESO DEL SERVICIO DE ASESORÍA 96

Figura 22: COMPONENTES DEL BUSINESS MODEL CANVAS 103

Figura 23: CIRCUITO DE FEEDBACK DE INFORMACIÓN 105

Figura 24: PARTES DEL MÉTODO LEAN STARTUP 106

Figura 25: PROTOTIPO DEL BUSINESS MODEL CANVAS 107

Figura 26: BUSINESS MODEL CANVAS MEJORADO 108

RESUMEN EJECUTIVO

El mercado de bienes y servicios es un mundo tan abstracto, un mundo donde la competencia busca que los emprendedores destaquen su potencial, es así que en la actualidad crear un nuevo proyecto o negocio que sea sostenible y sustentable causa un gran impacto. El servicio de asesoría para el emprendimiento encamina a una metodología adecuada a estas personas que buscan desarrollar sus ideas y crear una explosión de satisfacción para su segmento de mercado, de igual manera los orientan para que su potencial empresarial se lleve a cabo y sus proyectos sean viables, lo cual les permita perdurar en el tiempo. Por lo tanto, el presente trabajo de titulación se enfoca en un análisis para evaluar la viabilidad de la creación de una empresa consultora en asesoría llamada REYES LOVATO CONSULTING CORP., para el emprendimiento en el Distrito Metropolitano de Quito. Esta empresa prestará un servicio de asesoría profesional, el cual se enfoca en dos herramientas innovadoras que pueden reemplazar a los métodos tradicionales para análisis y evaluación de planes de negocio, estás dos herramientas son: Business Model Canvas y Lean Startup.

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento, asesoría, segmento de mercado, emprendedor, innovación, proyecto, Business Model Canvas, Lean Startup, plan de negocio y viabilidad.

ABSTRACT

The market for goods and services is such an abstract world, a world where competition seeks entrepreneurs to highlight their potential, is that why currently creating a new project or business that is sustainable has a great impact. The advisory service for entrepreneurship leads to a suitable methodology to these people who seek to develop their ideas and create an explosion of satisfaction for their market segment, just as they guide them so that their business potential is realized and their projects are viable, which allows them to last in time. Therefore, the present titling work focuses on an analysis to evaluate the viability of the creation of a consulting company for entrepreneurship advice called REYES LOVATO CONSULTING CORP. in the Metropolitan District of Quito. This company will provide a professional consulting service, which focuses on two innovative tools that can replace traditional methods for analysis and evaluation of business plans, those tools are: Business Model Canvas and Lean Startup.

KEY WORDS: Entrepreneurship, consulting, market segment, entrepreneur, innovation, project, Business Model Canvas, Lean Startup, business plan and viability.

INTRODUCCIÓN

Todas las personas cuentan con un gran potencial para generar ideas con el fin de desarrollar emprendimiento. El emprendimiento es una gran oportunidad para el desarrollo de proyectos que a largo plazo se convierten en empresas. Sin embargo, para conocer si estos proyectos son viables, es adecuado realizar un estudio de factibilidad, el cual es una herramienta que permite analizar de manera amplia todos los aspectos financieros, económicos y sociales involucrados en la creación de un proyecto o empresa.

Es así que el presente trabajo de titulación contiene una metodología que permitirá analizar y evaluar la factibilidad de la creación de una empresa consultora en asesoría para el emprendimiento en el Distrito Metropolitano de Quito. El cual se desarrollará en base a 5 Capítulos clave y finaliza con conclusiones y recomendaciones.

El Capítulo 1 se enfocará en generalidades del emprendimiento, dado que los emprendedores en el Ecuador se han convertido en un actor social importante de la actividad económica del país; debido a que, generan ingresos, empleos y se superan a sí mismos. Los principales sectores a los que se enfocan los emprendimientos son: el sector gastronómico, textil, artesanal, arreglos y decoración, y pesca, que en muchos casos consisten en modalidades de autoempleo o de producción familiar en aras de superar la pobreza y la distribución más equitativa de la riqueza.

Para lo cual, iniciar un negocio que brinde asesoría a los emprendedores del Distrito Metropolitano de Quito, quienes buscan desarrollar ideas o proyectos para crear sus propias empresas; a través de cual, se pretende generar una visión más amplia en los emprendedores hacia sus objetivos o metas planteadas, todo esto por medio de una buena asesoría de profesionales con cocimientos amplios en el campo del emprendimiento y que manejan herramientas efectivas y fáciles de aplicar en proyectos para su óptimo desempeño.

El Capítulo 2 abarca un análisis situacional en donde se habla de factores internos y externos que en cierta manera causan impacto en el emprendimiento y es así que se evalúan las amenazas y oportunidades para la creación de una empresa consultora, la cual es una idea que nació por la necesidad de buscar asesoría apropiada para los emprendedores que sólo tienen una idea o proyecto planteado y que buscan una capacitación diferente, la cual sea efectiva para el desarrollo de los mismos y de esta manera puedan darse a conocer sus propuestas ante los mercados actuales que son tan competitivos. Esta situación se determinó utilizando un análisis de las 5 Fuerzas de Porter lo cual permitió a la empresa determinar su ventaja competitiva en el mercado en el cual se encuentra enfocada.

La asesoría para el emprendimiento busca brindar conocimientos y herramientas que puedan aplicar los pequeños emprendedores en el Distrito Metropolitano de Quito, los cuales quieren crear sus propias empresas o lanzar productos que, sin una adecuada orientación, simplemente dejarían que sus ideas o proyectos se estanquen y no puedan convertirse en algo real y viable.

El Capítulo 3 se orienta al estudio de mercado, el cual permite definir el mercado al cual va a ser enfocado la oferta del servicio de asesoría. Este estudio se lo realizará a través de la determinación de una muestra, a la cual se le aplicará una encuesta que permita conocer las

necesidades que tienen y de que forma la empresa consultora, les puede ayudar para desarrollar sus proyectos e ideas.

El Capítulo 4 aborda el estudio técnico, el cual permite identificar los equipos, materiales y las instalaciones necesarias para el proyecto y a su vez los costos de inversión y de operación requeridos para lograr el desarrollo del servicio, además de crear un plan estratégico que permita pavimentar el camino a seguir y la capacidad del proceso para lograr satisfacer la demanda estimada en la planeación.

Dentro del estudio técnico se pretende analizar las herramientas en las cuales la empresa va a brindar asesoramiento, debido a que son muy útiles para los emprendedores del Distrito Metropolitano de Quito y les brinda una mejor evaluación de los proyectos que se van a llevar a cabo. Estas herramientas son el Business Model Canvas y el método Lean Startup.

La planificación estratégica se enfoca en una misión y visión que permita cumplir con los objetivos de la misma, a través del desarrollo de estrategias que permitan un pronóstico adecuado de la situación futura de la empresa consultora en asesoría para el emprendimiento en el Distrito Metropolitano de Quito

Finalmente, el Capítulo 5 abarca el estudio financiero, el cual analiza y evalúa la factibilidad de la creación de una empresa consultora con el fin de determinar algunos indicadores financieros, los cuales son: VAN, TIR, PRI, Relación Beneficio/Costo y el Punto de Equilibrio. Este estudio se lo realiza de una forma rigurosa, dado que ayuda a determinar la rentabilidad que se puede obtener y cuáles son los recursos financieros que se deberán invertir para llevar a cabo la creación de una empresa consultora en asesoría para el emprendimiento.

1. GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL EMPRENDIMIENTO

El emprendimiento aparece en los tiempos de crisis más que en los tiempos de estabilidad económica porque cuando el mercado laboral no cubre las expectativas de quienes buscan mejorar su estilo de vida, bien sea en el ámbito profesional, empresarial o independiente, el desarrollo de un negocio u organización propia pareciera ser la opción más atractiva. (Emprendimiento: Origen, 2014)

En los últimos años se le han atribuido al emprendimiento algunas características que van desde la creatividad, la flexibilidad y el esfuerzo, pasando por la innovación, la capacidad de adaptación o la capacidad de aprender. (Emprendimiento: Origen, 2014)

Richard Cantillon (1755) refiere que el término "emprendedor" proviene del francés "entrepreneur" (pionero), aunque se ha estimado que fue utilizado por primera vez en 1723 por el mismo autor, el cual lo definió como: "la persona que paga un cierto precio para revender un producto a un precio incierto, tomando decisiones acerca de la obtención y uso de recursos admitiendo el riesgo en el emprendimiento".

1.2 GENERALIDADES DEL EMPRENDIMIENTO

1.2.1 ¿Qué es emprendimiento?

El emprendimiento es un término muy utilizado en todo el mundo que se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo; sin embargo, el emprendimiento siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad y este concepto se ha vuelto de suma importancia ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos.

1.2.2 Importancia del emprendimiento

El emprendimiento a lo largo de la historia ha ido ganando una gran importancia por la necesidad de varias personas de lograr su independencia y estabilidad económica. Los altos niveles de desempleo y la baja calidad de los empleos que existen han creado en las personas la necesidad de obtener sus propios recursos económicos, de iniciar sus negocios propios, y pasar de ser empleados a ser empleadores por medio de sus proyectos de emprendimiento.

Todo esto ha sido posible gracias al espíritu emprendedor que poseen muchas personas. Se requiere de una gran determinación para renunciar a la estabilidad económica que ofrece un empleo y aventurarse como empresario o emprendedor, más aún sí se tiene en cuenta que el empresario no siempre gana como lo hace el asalariado, que mensualmente tiene asegurado un ingreso mínimo que le permite sobrevivir.

Para muchos profesionales en casi todos los países Latinoamericanos, la única opción de obtener un ingreso decente o que les permita satisfacer todas sus necesidades, es mediante el desarrollo de un proyecto propio. Los niveles de desempleo, en gran parte de las economías están alrededor del 20%, por lo que resulta de suma urgencia buscar alternativas de generación de empleo, que permitan mejorar la calidad de vida de la población.

Si la oferta de mano de obra, crece a mayor velocidad de lo que crece la economía, no sería fácil ofrecer empleo a toda la población; debido a que, teniendo en consideración que el Estado no tiene la capacidad de subsidiar el desempleo como lo hacen algunos países europeos, la única alternativa para garantizar a la población el acceso a los recursos necesarios para su sustento, sería tratar de convertir al asalariado en empresario para que puedan generar mayores plazas de empleo y obtener mayores ingresos económicos. (Gerencie.com, 2010)

Ante estas situaciones económicas, el emprendimiento se ha convertido en la solución para muchas familias, en la medida en que les permite emprender proyectos productivos, los cuales les permite generar sus propios recursos y mejorar su calidad de vida, satisfaciendo todas sus necesidades. (Gerencie.com, 2010)

1.2.3 Tipos de emprendimiento

Se han establecido dos tipos de emprendimiento que nacen de la oportunidad y la necesidad del mercado en el que se encuentran las personas al momento de crear y

generar una idea de negocio. Estos tipos de emprendimiento son: Emprendimiento por oportunidad y Emprendimiento por necesidad.

Además de estos dos tipos de emprendimientos, existe un tipo de emprendimiento adicional que es el Emprendimiento dinámico, impulsado por organismos estatales como el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) y el Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador (MIPRO). (Lazcano Cortez & Plaza Silva, 2012)

A continuación, se describen cada uno de los tipos de emprendimiento que se han mencionado anteriormente:

- **Emprendimiento por necesidad**

  El emprendimiento por necesidad nace cuando se emprende en una nueva empresa porque no se ha encontrado una mejor opción de empleo y se tiene que subsistir. Por lo general, este emprendimiento es aplicado por personas que poseen escasos recursos y que cuentan con un nivel de educación bajo. (Lazcano Cortez & Plaza Silva, 2012)

- **Emprendimiento por oportunidad**

  El emprendimiento por oportunidad aparece cuando se emprende al identificar una oportunidad comercial o de crecimiento y para ser aprovechada, se crea un negocio propio. Por lo general, este emprendimiento es realizado por personas con niveles de estudios superiores y que cuentan con los recursos suficientes para llevar a cabo su proyecto o negocio. (Lazcano Cortez & Plaza Silva, 2012)

- **Emprendimiento dinámico**

  El emprendimiento dinámico tiene un alto nivel de crecimiento; por lo cual, los proyectos o negocios se convierten de micro empresas a pequeñas empresas en un período corto de tiempo, obteniendo ventas mínimas anuales de USD 100.000 por su alto nivel de innovación. El gobierno ha invertido en este tipo de emprendimiento y ha priorizado algunos subsectores productivos que son (Lazcano Cortez & Plaza Silva, 2012):

  - Turismo
  - Alimentos frescos y procesados
  - Energías renovables (bio-energía y alternativas)
  - Productos farmacéuticos y químicos
  - Servicios ambientales
  - Metalmecánica
  - Tecnología: hardware y software
  - Plásticos y cauchos sintético
  - Confecciones y calzados
  - Vehículos, automotores, carrocerías y partes
  - Transporte y logística
  - Construcción

1.2.4 Ciclo del emprendimiento

Se ha planteado, que todo en la vida sigue un proceso; debido a que, hay un comienzo, un desarrollo y un fin del proceso. En la vida se cursa diferentes ciclos y

procesos, los cuales, dentro de un enfoque sistémico, se podría reconocer que no son acciones aisladas, sino que son acciones articuladas unas con otras porque en la mayoría de los casos una experiencia, una vez cumplido su ciclo lleva a otra experiencia, y de un desafío, a un nuevo objetivo.

A continuación, se muestra el ciclo del emprendedor mediante la Figura 1.

Figura 1: Ciclo del emprendimiento



Fuente: Revista Líderes

Araque (2009) refiere que el Ciclo del emprendimiento está compuesto por 5 fases, las cuales se detallan a continuación:

- **Motivación para el emprendimiento**

  Los puntos clave para la motivación de un emprendedor están relacionados con el ámbito de la autoestima positiva, el desarrollo de la capacidad para asumir

riesgos que se pueden presentar y la confianza en sus capacidades para continuar con un proyecto de negocios.

- **Creatividad para el emprendimiento**

  El emprendedor debe buscar las herramientas necesarias de distracción para despertar su creatividad, las mismas que son llamadas estimuladoras para la generación de ideas, y se encuentran relacionadas con actividades como: vacaciones, asistencia a seminarios, navegación en internet, etc. La creatividad permite a los emprendedores generar ideas innovadoras que le den un plus a sus proyectos y que les permita diferenciarse de los demás.

- **Planificación del emprendimiento**

  Un emprendedor antes de poner en marcha sus proyectos o emprendimiento, debería realizar un análisis previo y el respecto plan de negocios del mismo; lo cual, le ayudará a cumplir con sus objetivos planteados.

- **Financiamiento del emprendimiento**

  Para llevar a cabo un proyecto, se debe contar con el debido financiamiento; para lo cual, es recomendable la aplicación de créditos como:

  - El capital del riesgo, relacionado con el aporte de capital que un inversionista realiza, sin cobrar intereses al emprendedor con el propósito de facilitar el surgimiento del negocio o proyecto.

- Los ángeles inversores, tienen el mismo enfoque que tiene el capital del riesgo; sin embargo, en este caso se utilizan a terceras personas para los trámites.
- Búsqueda de socios para llevar a cabo el proyecto, los cuales pueden ser amigos o familiares.

- **Puesta en marcha del emprendimiento**

  El emprendedor requiere no sólo tener conocimientos sobre cómo elaborar un plan de negocios, sino que también debe contar con el conocimiento para responder al menos las siguientes preguntas:

  - ¿Cómo administrar al personal?
  - ¿Cómo administrar los recursos financieros de la empresa?
  - ¿Cómo poner en ejecución la estrategia de marketing?
  - ¿Cómo administrar los procesos internos (producción, administración y comercialización)?
  - ¿Cómo mantener buenas relaciones con proveedores, clientes y la sociedad en general?

1.2.5 Principios de la cultura del Emprendimiento

Mediante el emprendimiento se podría salir triunfante en situaciones de crisis. No siempre se puede contar con un gobierno protector y que éste dispuesto a ofrecer ayuda durante una crisis; para lo cual, el emprendimiento es la mejor opción para crecer económicamente, para ser independientes y para tener una calidad de vida

acorde a las expectativas de cada persona, lo cual implica desarrollar una Cultura del emprendimiento encaminada a vencer la resistencia de algunas personas a dejar de ser dependientes. (Gerencie.com, 2010)

Gerencie.com (2010) refiere los siguientes principios de la cultura del Emprendimiento:

- Formación integral en aspectos y valores como: el desarrollo integral del ser humano y su comunidad, autoestima, autonomía, sentido de pertenencia a la comunidad, trabajo en equipo, solidaridad, el estímulo a la investigación y el aprendizaje permanente.
- Fortalecimiento de los procesos de trabajo asociativo y en equipo, en torno a los proyectos productivos con responsabilidad social.
- Reconocimiento del derecho, la conciencia y la responsabilidad del desarrollo de las personas como individuos y como integrantes de una comunidad.
- Apoyo a procesos de emprendimiento sostenibles desde las perspectivas: social, cultural, económica, ambiental, regional y local.

1.2.6 Perspectivas del emprendimiento

Existen varias tendencias y modelos de emprendimiento que diversos autores han desarrollado. Es indispensable tener la concepción de emprendedor que se quiere estudiar, y analizar las tendencias culturales y su aplicación en el ámbito empresarial, pues esto ayudará como base para el desarrollo de un modelo de emprendimiento.

Esta mirada interdisciplinaria permite observar lo complejo y variado que es el fenómeno del emprendimiento. Un punto de partida para estudiar el emprendimiento es reconocer su complejidad y variedad en su análisis. Desde el punto de vista del estudio del emprendimiento, se identifican cuatro perspectivas de pensamiento; tales como: la comportamental, la psicológica, la económica y la de procesos. Esta clasificación se caracteriza por el énfasis en los aspectos estratégicos, beneficiándose de los avances recientes en el campo de la estrategia; también integra las tendencias cognitivas y de procesos a los campos de la estrategia empresarial. A continuación, se explican cada una de las perspectivas del emprendimiento.

- **Perspectiva de comportamiento**

  La perspectiva de comportamiento se refiere a la exaltación de la influencia de la persona que no cuenta con mucho impacto. Gartner (1985) refiere que hay varios tipos de emprendedores, muchas maneras de ser emprendedor y sus características de empresas son muy variadas como las condiciones del entorno en que se desarrollan. Para lo cual, el análisis del emprendimiento debe cambiar hacia modelos interdisciplinarios o multivariados que perciban la complejidad de la persona, la empresa y el entorno. Cualquier modelo que interprete el emprendimiento debe tener características económicas, psicológicas y sociales, y culturales.

- **Perspectiva psicológica o cognitiva**

  La perspectiva cognitiva es una tendencia relacionada con las representaciones o esquemas que el individuo desarrolla de sus comportamientos y es más

cognitiva, debido al conocimiento que se genera. Esta perspectiva responde a la perspectiva de comportamiento, y desarrolla dos corrientes que se detallan a continuación (Fonrouge, 2002):

- La definición de emprendimiento como: "eso que es el emprendedor", no se prescribe al estudio de los lineamientos de personalidad como el análisis del lugar de control, de la aversión al riesgo o de los deseos de independencia.
- La definición de emprendimiento como: "por eso que hace el emprendedor", donde se analizan contextos de las representaciones de los fracasos o los éxitos, los resultados deseados, la perseverancia, o la información para la toma de decisiones.

- **Perspectiva económica**

  La perspectiva económica relaciona una comprensión del fenómeno de emprendimiento partiendo de las acciones del individuo, asumiendo la calificación de "homo economicus" para justificar la maximización de la utilidad y su bienestar. Concibe el emprendedor como el dinamizador del desarrollo económico. Esta perspectiva se construye mediante el debilitamiento de la práctica para identificar, aconsejar y apoyar al emprendedor potencial mediante la estructura de modelos asociados a los objetivos de maximización de beneficios, caracterizándose por su aporte teórico.

- **Perspectiva de procesos**

  La perspectiva de procesos toma al individuo como el centro de atención, en una relación dialógica entre su desarrollo y la creación de valor económico. Sus

relaciones repercuten en el desarrollo de la persona, como característica humanista, estableciendo retos para el fenómeno del emprendimiento. Se caracteriza por su definición de procesos de emprendimiento de todas las acciones, actividades y funciones relacionadas con la percepción de oportunidades y la creación de empresas, para su desarrollo.

1.2.7 El emprendimiento y la interdisciplinariedad

Al emprendimiento hay que entenderlo e interpretarlo desde diversas perspectivas para estudiar su complejidad, construyendo un discurso interdisciplinario que establezca nuevas formas para su consulta, estudio y entendimiento. Algunos investigadores han recurrido a las consultas bibliográficas y/o citaciones para identificar la variedad de interpretaciones sobre el emprendimiento. (Rodríguez Ramírez, 2009)

1.3 EL EMPRENDIMIENTO EN EL ECUADOR

Uno de los conceptos que se ha venido escuchando con mayor fuerza en el ámbito productivo y educativo desde comienzos del año 2000, es “emprendimiento”. No es sinónimo de creación de empresas, sino de la promoción de nuevos negocios. Es una de las aplicaciones sobre la cual se ha escrito más y también se ha actuado, a través de programas y proyectos dirigidos a mejorar la capacidad emprendedora orientada a la promoción de nuevas actividades productivas con fines de lucro. (Araque, 2015)

Cuando se habla de emprendimiento, se habla también de una actitud propia del ser humano como es: creatividad, perseverancia, capacidad para asumir riesgos, actitud mental positiva para la aplicación a proyectos que sobrepasan los límites de la creación de empresas.

Por esa razón, es frecuente hablar bajo un enfoque multipropósito, de emprendedores de negocios, sociales y también ahora de los "intraemprededores"; es decir, estos últimos, son personas que tienen características emprendedoras, los cuales, sin ser los dueños de la organización, proponen y ejecutan proyectos que ayudan a satisfacer necesidades humanas y a mejorar la capacidad competitiva de la organización a la cual están vinculadas como funcionarios o en su mayoría en relación de dependencia.

Todas las personas son capaces de generar ideas con el fin de desarrollar emprendimiento. Los emprendedores ecuatorianos se han convertido en un actor social de la actividad económica del país, con un gran potencial para la generación de ingresos, empleos y al afrontar los altos niveles de desempleo propios, especialmente en aquellos sectores medios donde muchas de estas iniciativas se ubican en el sector gastronómico, textil, artesanal, arreglos y decoración, y pesca, que en muchos casos consisten en modalidades de autoempleo o de producción familiar con el fin de superar la pobreza y la distribución más equitativa de la riqueza. (Samaniego Valle, 2015)

Por otro lado, a partir de la crisis financiera que ocurrió en el Ecuador al final del año 1999, surgió la necesidad de que los ecuatorianos busquen alternativas de negocios por la falta de empleo que se dio en el país; lo cual, puede ser evidenciado en uno de los estudios más importantes que mide la actividad emprendedora en el mundo como es el

Global Entrepreneurship Monitor (GEM), cuyo marco conceptual de encuentra en el ANEXO 1.

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM), es un programa de investigación anual que evalúa la actividad empresarial a nivel nacional. Comenzó en el año de 1999, como una asociación entre la London Business School y el Babson College con diez países. Esta iniciativa no tiene precedentes y es un referente en la investigación del fenómeno emprendedor en todo el mundo.

Este estudio busca evaluar la evolución internacional de la creación de nuevas empresas y las influencias que tiene el entorno de cada país en dicho proceso. El objetivo del estudio GEM es la elaboración de un índice de actividad emprendedora; a través, del análisis de algunos indicadores, tales como: Inversión, Financiamiento, Motivación, Rentabilidad, Generación de empleos, etc.

La importancia del emprendimiento depende de las condiciones económicas y sociales de un país; debido a que, el emprendimiento es un generador de empleos. Además, permite innovar, aumentar la productividad y desarrollar mejores modelos de negocios.

El estudio GEM Ecuador es realizado por la ESPAE Graduate School of Management, que se encuentra actualmente dirigida por Virginia Lasio. Para realizar la investigación en Ecuador se aplica una encuesta a 2.000 adultos entre los 18 y 64 años; la cual, tiene como objetivo entender la dinámica del emprendimiento desde las percepciones de las personas durante el proceso de creación de empresas.

El primer estudio realizado en Ecuador fue en el año 2004, en el cual se obtuvo un índice Tasa de Emprendimiento Temprano (TEA) del 27,2%, permitió al Ecuador ocupar el tercer lugar entre los países de todo el mundo, después de Perú con un TEA del 40,3% y Uganda con un TEA del 31,6%. En este informe, Ecuador se mostró como terreno fértil para la actividad emprendedora y se concluyó en que (Lasio, Caicedo, & Arteaga, 2005):

- Las personas ecuatorianas identifican oportunidades de negocio en su entorno.
- Las personas ecuatorianas se consideran capaces de iniciar negocios y administrarlos de una manera efectiva.
- El medio en el que se desempeñan las personas, acepta y apoya a los emprendedores.

Según el estudio realizado en el año 2009, Ecuador ocupó el puesto 12 entre 54 países con una TEA del 15,82%. La reducción de la TEA puede ser efecto de cambios en la dinámica emprendedora mundial y en cambios en la economía social local. Sin embargo, una reducción en la TEA no es necesariamente negativa para el desarrollo de un país; debido a que, es una medida de la actividad emprendedora temprana y su naturaleza, motivaciones, la composición y el tamaño de los emprendimientos tienen mayor relevancia. (Lasio, Arteaga, & Caicedo, 2010)

En el estudio GEM realizado en el 2010, se muestra que el 72% de los emprendimientos se han realizado por una oportunidad de negocio que han tenido las personas y el 28% por necesidad. En términos generales, los nuevos negocios estaban relacionados al consumidor final y se enfocaban en el mercado doméstico. Además, más del 70% de la población encuestada consideró que poseía conocimientos y habilidades para iniciar un negocio, que existe un entorno favorable al emprendimiento. Sin embargo, esto suele

diferir de otros países en los que se privilegia a los trabajos estables y no se toma el riesgo de comenzar negocios particulares o innovadores. (Lasio, Arteaga, & Caicedo, 2011)

En Ecuador, existen centros de emprendimiento o incubadoras de negocios que ayudan al desarrollo y ejecución de ideas de negocios que son entregados constantemente por personas emprendedoras en el país, algunos de estos centros son auspiciados por empresas privadas y estatales con el fin de fomentar un espíritu y cultura emprendedora en la sociedad. Entre los centros más reconocidos se encuentran CONQUITO en Quito, INNPULSAR en Cuenca y ADE en Loja. La entidad que agrupa a las incubadoras en el Ecuador es RIE, Red de Incubadoras del Ecuador. (Lazcano Cortez & Plaza Silva, 2012)

En el año 2014 Ecuador obtuvo una reducción del índice de TEA de 36% al 32.6%; es decir, 1 de cada 3 adultos iniciaron los trámites para establecer un negocio, o poseían uno cuya antigüedad no superaba los 42 meses. La TEA está compuesta por un 24.5% de negocios nacientes y un 9.9% de negocios nuevos; por otro lado, un 22.8% de los emprendedores está motivado por la oportunidad, similar al 2013, pero el índice por necesidad se ha reducido a 9.6%, nivel comparable al obtenido en 2012. (Lasio, Caicedo, Ordeñana, & Izquierdo, Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2014, 2015)

Se analizó también que en Ecuador un 66.4% de la población encuestada considera al emprendimiento como una buena opción de carrera, un 67% afirma que el éxito en los negocios confiere estatus y respeto y un 82.9% considera en que el rol de los medios de comunicación al destacar a los emprendedores fomenta una cultura que favorece el

emprendimiento en el país. (Lasio, Caicedo, Ordeñana, & Izquierdo, Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2014, 2015)

En el 2014 la proporción de hombres y mujeres es comparable. Con respecto a la motivación para iniciar un negocio; debido a que, se observa una mayor proporción de mujeres emprendedoras que iniciaron su negocio por necesidad; similar patrón se encuentra entre los dueños de negocios establecidos. El grupo predominante entre los emprendedores correspondió a los adultos entre 25 y 34 años con un 29.7%, seguido por quienes tienen entre 35 y 44 años. Sin embargo, la composición de los emprendedores según su nivel de educación fue similar a la del año 2013, donde sólo un 39.4% solo completó la primaria y un 25.2% terminó sus estudios secundarios. (ESPAE Graduate School of Management, s.f.)

Finalmente, en el ANEXO 2 se pueden observar algunas algunas de las principales características de los emprendedores en el Ecuador en 2015 y también se puede destaca que se ha mantenido la proporción de emprendedores que han terminado su educación terciaria (13.9%). De acuerdo al sector, los negocios ecuatorianos se agrupan en el siguiente orden: negocios orientados a consumidores, transformación, servicios orientados a negocios y extractivos. Los giros de negocio se concentran en: actividades de servicio de comidas y bebidas, venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados y venta al por menor de otros productos en comercio especializado. (ESPAE Graduate School of Management, s.f.)

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Al momento de emprender en un negocio, es importante analizar todas las variables y factores que podrían afectar al desempeño, desenvolvimiento y actividades del mismo. Estas variables y factores, pueden ser oportunidades o amenazas que se le presenten al proyecto mientras se lo empieza a ejecutar.

Como en todo negocio, el conocimiento del macroentorno donde se va a desarrollar es sumamente importante porque conociendo el entorno, se puede tomar ventajas sobre variables positivas, los cuales se puede analizar cómo oportunidades que permitan a la empresa desenvolverse de una mejor manera en el mercado; de igual forma se debe conocer e identificar factores negativos que permitan a la empresa prepararse ante estas posibles amenazas y de tal manera, anticiparse y encontrar alternativas para prevenirlos.

El macroentorno de una empresa es el término que se utiliza para englobar a todas aquellas variables externas que afectan a la actividad empresarial. Estas variables generalmente no solo afectan a la empresa, sino conjunto de la sociedad y de sus actividades, y engloban materias relativas a la población, cuestiones legales o tecnológicas. (Fabra, s.f.)

A continuación, se describen los factores externos que se van a analizar en el macroentorno:

2.1.1 Factores políticos y legales

Los factores políticos y legales son resultado de los cambios que ocurren en leyes y regulaciones. Son consecuencia de los desarrollos políticos y legales dentro de la sociedad y afectan principalmente a los administradores y empresas. Los procesos políticos dan forma a las leyes de una sociedad porque restringen las operaciones de las organizaciones y sus administradores, creando tanto amenazas como oportunidades. (Hill & Jones, 2011)

David (2013) refiere que los gobiernos locales y extranjeros son los principales entes reguladores, liberalizadores, subsidiarios, empleadores y clientes de las compañías; por lo cual, analizar los factores políticos y legales, permite determinar oportunidades o amenazas que son claves tanto para las compañías grandes como pequeñas.

Realizar un pronóstico político es muy importante y a la vez también es complejo, sobre todo para las empresas multinacionales que dependen de países extranjeros para la obtención de sus recursos naturales, instalaciones, distribución de productos o ayuda especial. Actualmente, los estrategas deben poseer las habilidades que les permitan negociar de mejor manera en los aspectos legales y políticos que los estrategas más tradicionales, los cuales se centran en los asuntos económicos y técnicos de la empresa. Sin embargo, los estrategas dedican más tiempo

pronosticando e influyendo en las acciones de la política pública, reuniéndose con funcionarios gubernamentales, asistiendo a audiencias y conferencias patrocinadas por los gobiernos, dando discursos públicos y reuniéndose con grupos comerciales, asociaciones industriales y directivos de agencias gubernamentales porque esto les ayudará a mejorar sus negociaciones y que no existan problemas asociados por el desconocimiento de normas o leyes. (David, 2013)

Actualmente, Ecuador se encuentra gobernado por el presidente Rafael Correa Delgado desde el 15 de enero de 2007, quien es un político y economista guayaquileño, que ha sido reelecto en dos ocasiones, en el 2009 y el 2013, siendo el primer presidente en la historia de Ecuador en gobernar ininterrumpidamente por 9 años, lo cual es algo único tomando en cuenta la historia de conflictos políticos y de corrupción que se han dado en Ecuador.

El Gobierno de Rafael Correa y su movimiento Alianza PAÍS es el proyecto político que ha venido gobernado al Ecuador desde el año 2007, teniendo como objetivos la aplicación del socialismo del siglo XXI y del desarrollo sustentable y sostenible de la sociedad ecuatoriana desde el socialismo y un estilo de vida humanista, lo cual se ha denominado como Buen Vivir o Sumak Kawsay. El presidente Rafael Correa ha promovido su proyecto de la Revolución Ciudadana con algunos cambios políticos que han logrado desde su llegada al poder, siendo el más importante la implementación de la actual Constitución del Ecuador. (HOY, 2009)

La Revolución Ciudadana se ha inspirado principalmente en el socialismo del siglo XXI y la Revolución Bolivariana. Sin embargo, los postulados de la Revolución Ciudadana tienen ciertas similitudes con la Revolución Liberal del general Eloy Alfaro, pero según el historiador Willington Paredes, el actual Gobierno ha interpretado de una forma recortada y politizada al alfarismo porque en la Revolución Liberal el principal actor fue el pueblo y en la Revolución Ciudadana no se ha notado en gran parte esto, debido a la escases de los espacios para la crítica o el debate público, que permitan demostrar la democracia que existe en el país. (El Universo, 2012)

El gobierno del presidente Rafael Correa se ha enfocado en la inversión y desarrollo social durante su gestión, en especial se han visto inversiones en cuanto a infraestructura y proyectos de desarrollo social. Durante el periodo donde Lenin Moreno fue vicepresidente, se crearon las misiones "Manuela Espejo" y "Joaquín Gallegos Lara" para asistir y dar mayores facilidades a los ciudadanos con diversas discapacidades, como por ejemplo: regalarles sillas de ruedas, asistencia médica e incluso se obligó a todas las empresas del país a contratar a personas con discapacidad, creando además un registro de discapacidad para facilitar la asistencia social y médica de estas personas. Sin embargo, desde el 2013, con el vicepresidente Jorge Glass, el gobierno se enfocó en los sectores estratégicos y la modernización del estado mediante proyectos energéticos, mineros y petrolíferos; además de promulgar los planes de inversión social como son: el proyecto “Socio Vivienda”, construcción de Centros de Desarrollo Infantil del Buen Vivir y realizó campañas para erradicar el trabajo infantil. (Núñez, s.f.)

Por otra parte, el gobierno del presidente sufrió una crisis política causa de una insubordinación policial que ocurrió el 30 de septiembre de 2010, también conocida como el 30-S. Esto ocurrió porque algunos policías iniciaron una protesta contra la Ley de Servicio Público aprobada el día anterior, la cual según ellos, eliminaba bonificaciones por ascensos y condecoraciones, entonces el presidente Correa acudió al regimiento de policía y dio un discurso en el que aseguró que no se iba a dar marcha atrás con la ley en cuestión. Este acontecimiento fue histórico en el país, debido a que según afirmaciones del presidente Rafael Correa, se intentó llevar a cabo un golpe de Estado, pero al final ganó la democracia. (Editores Ecuatorianos C.A., 2011)

Después de este acontecimiento, el presidente Rafael Correa volvió a ganar nuevamente en las elecciones presidenciales y actualmente se encuentra en su tercer periodo presidencial, el cual culmina en el 2017, dentro de estos periodos presidenciales, el presidente ha tenido una gestión gubernamental muy amplia y ha creado algunas políticas para el desarrollo del país.

Según Nuñez (s.f.), el gobierno del presidente Rafael Correa desde su inicio se ha manejado por planes bien estructurados en cuanto a temas de las políticas públicas, tales como: el Plan Nacional de Desarrollo (2007 – 2009), el Plan Nacional del Buen Vivir (2009 – 2013) y el Plan Nacional del Buen Vivir (2013 – 2017). En el 2009, se promueve la descentralización, el gobierno también ha realizado una campaña de actualización y reformas legales, buscando otorgar al Estado un mayor control en lo económico, educativo, desarrollo social, etc. y desde el 2013, el gobierno, con mayoría absoluta en el Asamblea ha podido aprobar todas las leyes

necesarias para implementar su proyecto en el país, aprobándose en un año las leyes de Comunicación, de Consejos Nacionales para la Igualdad, del sector Bursátil, de aguas, de Cierre de la Crisis Bancaria de 1999, el Código Integral Penal, Código Monetario y Financiero, y la creación de Universidades Ikiam, de las Artes, Yachay y la UNAE.

El gobierno ha tenido algunos problemas durante su gestión en políticas de agricultura, teniendo manifestaciones y reclamos continuos por no facilitar la compra y venta de los productos agrícolas, quejas de perdida de sembríos y ganado. Sin embargo, en lo que respecta a las políticas laborales, se decretó que todas las empresas públicas y privadas tengan empleados con algún tipo de discapacidad y que se de preferencia a postulantes de minorías étnicas en las entidades públicas. También se eliminó la tercerización de trabajadores y se estableció la obligatoriedad de los empleadores de afiliar al IESS a todos sus empleados. Y en cuanto a la producción e industria, estas se convirtieron en el sector estratégico del gobierno del presidente Correa porque se promovió a las empresas naciones, tanto públicas como privadas, realizando la campaña Primero Ecuador, para incentivar a consumir los productos naciones, además de sustituir importaciones con productos nacionales. (Núñez, s.f.)

Dentro de las políticas económicas, el gobierno propuso estrategias para reducir la carga del servicio de la deuda externa de Ecuador a través de la restructuración de la misma. Indicó que su prioridad estaría en invertir en los programas sociales en lugar de pagar la deuda de Ecuador. El presidente Correa criticó el sistema de tratado de libre comercio de Ecuador en acuerdo con EE.UU., aunque él defiende

un comercio que engancha los mercados abiertos con otros países, mientras se insiste en la interacción de economías de Suramérica en particular. Por otro lado, la administración de Rafael Correa sugirió que su nuevo gobierno no permitiría un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional para supervisar su plan económico. Sin embargo, en el 2013, el gobierno volvió a tener relaciones con el FMI, recomendando acortar el gasto público, minimizar el rol del estado en el control de las inversiones y divisas y potenciar tratados económicos con otros países; este mismo año, el gobierno entró en negociaciones con la Unión Europea para establecer un tratado comercial que beneficiara al país, llegando a un acuerdo preliminar en julio de 2014, y finalmente el 11 de noviembre de 2016 se firma el tratado comercial multipartes con la Unión Europea en el que ya están incluidos Colombia y Perú. Este acuerdo dará un acceso mejorado al mercado ecuatoriano de muchas exportaciones de la UE y creará un entorno estable y fiable para los comerciantes e inversionistas tanto de Ecuador como de Europa. (El Universo, 2016)

En cuanto a las políticas ambientales y de turismo su proyecto más importante fue el de la conservación del Yasuní ITT. La propuesta buscó mantener el petróleo, de ese sector en el subsuelo y así conservar la biodiversidad; sin embargo, abandonó esta propuesta en el 2013 por falta de apoyo. El gobierno desde el 2013 consideró al turismo un sector estratégico, construyendo programas de promoción turística internacional, creando los programas de Ecuador Travel, creación de rutas turísticas en las provincias de la Costa y creó la campaña “All you need is Ecuador”, en la que se promocionó al país en países de Europa y América. (Núñez, s.f.)

Nuñez (s.f.) refiere que, en cuanto a políticas educativas, el Gobierno implementó desde el 2009 el Bachillerato General Unificado con una malla curricular que contemple todas las asignaturas hasta segundo año, y en el último año de bachillerato, materias optativas. Decretó que todos los planteles fiscales sean mixtos, sistematizó la asignación de cupos y estandarizó exámenes de aptitudes para los bachilleres. Cerró universidades que no cumplían con los requisitos expuestos por el gobierno, regularizó las mallas de las carreras profesionales, obligó a desarrollar el área de investigación, creó instituciones de acreditación y seguimiento a las universidades, promulgó la toma de exámenes para habilitar a profesiones. Apoyó a las artes, cultura y preservación de reliquias patrimoniales, apoyó y financió al cine nacional.

En cuanto a la política de seguridad, Nuñez (s.f.) refiere que el gobierno del presidente Correa no pudo bajar significativamente los índices delincuenciales en un inicio, por lo tanto, se tomaron algunas medidas, dotando de armas a los policías y se inició un plan de control de armas. Luego del 2010, el gobierno invirtió grandes cantidades de dinero en seguridad, implantó cámaras dentro de los transportes públicos y taxis, ordenó a las Fuerzas Armadas a contribuir al combate al crimen organizado y a la delincuencia. Por otro lado, también se creó una Comisión de la Verdad que investiga los crímenes de Estado contra los Derechos Humanos ocurridos durante los gobiernos anteriores, reestructuró el poder judicial, creando el Consejo de la Judicatura, construyó nuevos edificios judiciales, cortes y remodeló los antiguos, dotó de tecnología y redactó el Código Integral Penal.

En el año 2015 en cuanto a la política comercial, el gobierno adoptó una serie de medidas para mitigar los impactos de nuevos escenarios que afectaban el ámbito comercial del país, tales como: la mejoría o apreciación del dólar norteamericano en el mercado internacional y la depreciación del precio del barril del petróleo. Para lo cual se sustituyó la salvaguardia cambiaría por una medida de salvaguardia por balanza de pagos, la cual consiste en una medida arancelaria, en donde se graba desde el 5 hasta el 45 por ciento el ingreso de productos importados de forma temporal, debido a que esta medida tenía una duración de 15 meses, pero actualmente aún sigue en videncia; sin embargo, se encuentra en un período de desgravación. (Presidencia, 2015)

Uno de los acontecimientos más significativos en el gobierno de Correa, se dio lugar el 16 de abril de 2016, cuando ocurrió un fenómeno natural en el Ecuador, el cual dio lugar a la creación de la Ley solidaria por el terremoto que se publicó en el Registro Oficial el 20 de mayo de 2016, con lo cual entró en vigor una serie de mecanismos que buscan generar ingresos para atender a las zonas afectadas por el movimiento telúrico. A continuación se presenta los 10 puntos más importantes de la norma (Enríquez, 2016):

1. Incremento del Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 12% al 14% durante un año.
2. Contribución con el salario en el cual se realizará un aporte de un día de sueldo o más por mes si la persona gana una remuneración igual o superior a los USD 1.000.
3. Ajuste a las empresas en paraísos fiscales.

4. Impuesto al Patrimonio.

5. Contribución por utilidades de personas naturales.

6. Combustibles.

7. Dinero electrónico.

8. RISE en zonas afectadas.

9. Incentivos para el comercio exterior.

10. Incentivos a las nuevas inversiones.

Por otro lado, realizando un análisis de la situación del país, se encontró que en Ecuador existe una tendencia a la protección de las PYMES con algunas políticas sectoriales, y se encuentra el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, incentivando el desarrollo de empresas sostenibles, ayuda con capacitaciones en el área administrativa y provee el capital necesario para la creación de la misma. (Jácome & King, 2013)

Políticamente el país está fomentando el desarrollo de las empresas nacionales a través de algunas leyes que se detallarán a continuación, la cuales ayudan a que las empresas tengan más oportunidades cuando compiten con empresas extranjeras, lo cual ayuda a que el emprendimiento y las pequeñas empresas encuentren una oportunidad de desarrollo. Los emprendedores buscan desarrollar sus negocios de una forma más rápida y con pocas barreras, lo cual en el entorno político se ha visto favorable al no existir un gran número de leyes que restrinjan el desarrollo de proyectos, sino que al contrario se fomenta el emprendimiento y la inversión en negocios nacionales.

Por otra parte, se ha encontrado que dentro de los nuevos emprendimientos en cuanto a temas de consultoría, existe una entidad que favorece al desarrollo de las empresas consultoras, la cual es la Cámara Ecuatoriana de Consultoría, esta nace conceptualmente a inicios de los años 70 como ACCE y acoge entes que podían ejercer o prestar servicios de consultoría; tales como: Compañías Consultoras Extranjeras, Universidades, Escuelas Politécnicas, Sociedades sin fin de lucro, Entidades del Sector Público y Consultores Individuales. (Cámara Ecuatoriana de Consultoría, s.f.)

Los factores legales que intervienen en la constitución de las compañías y en la protección de un individuo son las leyes y normas. Las leyes regulan y restringen ciertas actividades, así como establecen ciertos derechos, debido a que se aprueban como resultado de necesidades y problemas sociales. A continuación, se detalla algunas leyes que rigen a las empresas o asociaciones:

- **Ley de Consultoría**

  La Ley de Consultoría regula todas las actividades relacionadas con la consultoría y a las personas que ejercen las mismas. Entendiendo como consultoría, la prestación de servicios profesionales especializados que identifiquen, planifiquen, elaboren o evalúen proyectos de desarrollos, e sus niveles de prefactibilidad, factibilidad, diseño u operación. (Reglamento a la Ley de Consultoría, 2006)

- **Ley de Régimen Tributario Interno:**

  La Ley de Régimen Tributario Interno regula la forma en el que el contribuyente debe responder ante la autoridad tributaria. Es fundamental tener en cuenta ciertos beneficios y obligaciones que esta ley contiene; debido a que, la LRTI establece el Impuesto a la Renta sobre la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras dentro de un ejercicio impositivo, el cual está establecido del 1ero de enero de un año hasta el 31 de diciembre del mismo. (Vintimilla Crespo, 2008)

- **Código de Comercio**

  El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes (personas naturales y jurídicas que intervengan en el comercio de muebles e inmuebles o realicen servicios relacionados con actividades comerciales) en sus operaciones mercantiles, y también rige los actos y contratos de comercio ejecutados por comerciales o no comerciantes. (Código de Comercio, 2012)

- **Ley de Compañías**

  La ley de Compañías regula los lineamientos que deben seguir las compañías para su constitución y un correcto funcionamiento legal.

- **Código de Trabajo**

  El Código de Trabajo regula las relaciones que existen entre empleadores y trabajadores y sus preceptos se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo que pueden existir. (Código del Trabajo, 2012)

- **Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado**

  Esta ley se encarga de regular y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado, acuerdos colusorios y otras prácticas restrictivas: el control y regulación de las operaciones de concentración económica, y la prevención, prohibición y sanción de las prácticas desleales, buscado la eficiencia en los mercados, el comercio justo y el bienestar general y de los consumidores y usuarios, para el establecimiento de un sistema económico social, solidario y sostenible. (Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, 2011)

A continuación, se detalla algunas de las oportunidades y amenazas que se han encontrado en cuanto al análisis de los factores políticos y legales:

Tabla 1: Oportunidades y amenazas de los Factores políticos y legales

OPORTUNIDADES
Se fomenta a través de las campañas "All you need is Ecuador" y "Primero Ecuador", la creación de nuevos proyectos de emprendimiento que están enfocados a la producción nacional y potencialización del turismo en el Ecuador.
Se ha observado mayor estabilidad política en el país, lo cual ha permitido a las empresas y negocios ecuatorianos tener un mejor desarrollo comercial y menor incertidumbre en cuanto a políticas o leyes reguladoras.
AMENAZAS
Restricción arancelaria en temas de importaciones por el tema de las salvaguardias, lo que limita a los emprendedores que desean utilizar materiales o comprar algunos productos en el exterior.
Creación de nuevos impuestos o aumento de los ya existentes como en el caso del IVA, lo cual causa la disminución del nivel de consumo de bienes y servicios por parte de los demandantes.

2.1.2 Factores económicos

Los factores económicos se refieren a la esencia y a la dirección de la economía donde compite o podría competir una compañía. En general, una compañía busca competir en economías relativamente estables que ofrecen un buen potencial de crecimiento. Dado que los países están interconectados como consecuencia de la economía global, las empresas deben explorar, monitorear, pronosticar y evaluar la salud del país anfitrión, así como la de las economías de otros países. Las compañías que estudian el entorno económico actual, para efecto de pronosticar las tendencias que se podrían registrar en el segmento del entorno general y sus repercusiones en ellas, encontrarán un panorama poco claro y desafiante. (Hill & Jones, 2011)

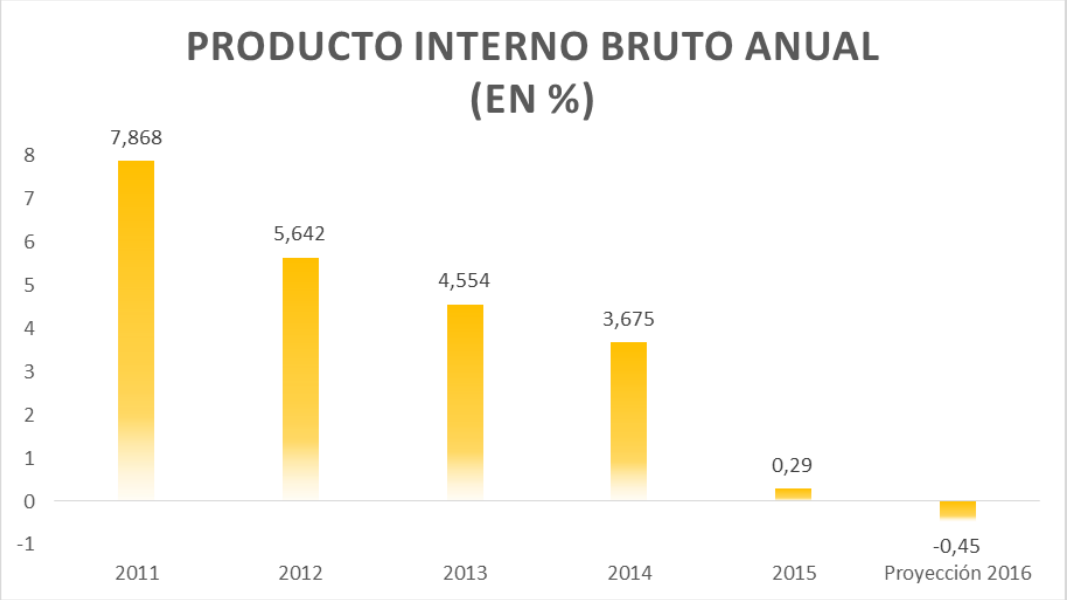
Por otra parte, los factores económicos representan un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias; debido a que, cuando las tasas de interés aumentan, los fondos requeridos para la expansión de capital se vuelven más costosos o no están disponibles. Además, cuando las tasas de interés aumentan, el ingreso disponible y la demanda de productos que no son de primera necesidad se reducen. Cuando los precios de las acciones aumentan, se incrementa el deseo de adquirir acciones comunes como una fuente de capital para el desarrollo del mercado; además, cuando el mercado se expande, la riqueza de los consumidores y de las empresas crece. (David, 2013)

Para realizar un análisis económico del Ecuador se han analizado los principales indicadores que se detallan a continuación:

- **Producto Interno Bruto**

  El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final, los cuales son generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo se basa en la construcción de la Matriz Insumo-Producto, la cual describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productos y de los utilizadores finales. (Banco Central del Ecuador, s.f.)

Figura 2: Producto Interno Bruto Anual



Fuente: Banco Mundial y El Universo

En el Figura 2 se puede observar que la tasa de crecimiento del PIB a lo largo de los últimos 6 años ha ido decreciendo. Por otra parte, la economía de Ecuador se encuentra en recesión, tras una caída de 3% interanual en el primer trimestre de 2016, frente a un crecimiento de 3,2% del mismo periodo de 2015,

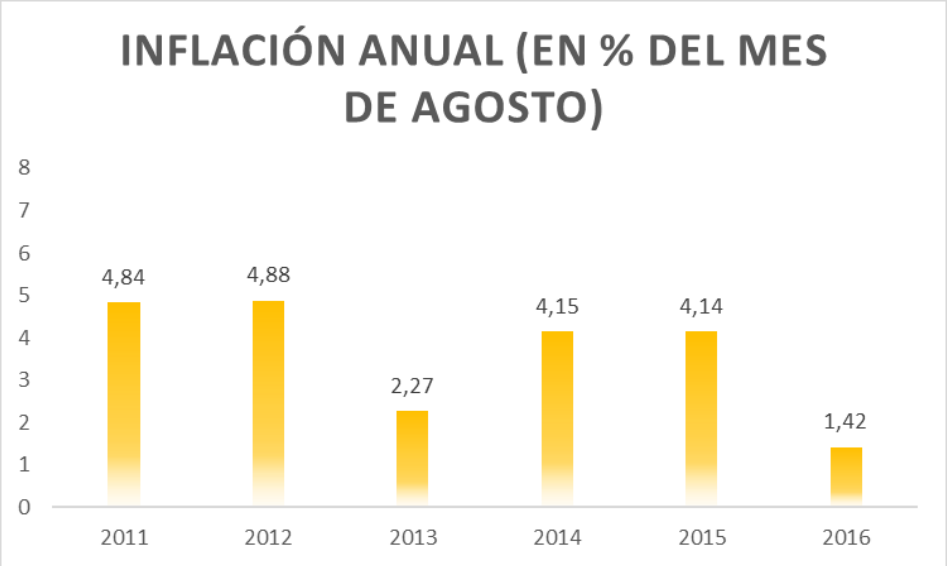
esto se debe a la caída de los precios del petróleo y ha sido un duro golpe para la economía del país. (Líderes, 2016)

- **Inflación**

  La inflación es el aumento de los precios, la cual es medida estadísticamente a través del índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos y ésta se establece a través de una encuesta que se realiza a los hogares. (Banco Central del Ecuador, s.f.)

Como se puede observar a continuación en el Figura 3, la inflación anual en agosto de 2016 (1,42%) es la más baja desde el 2011, superada por los años 2012, 2011, 2014, 2015 y 2013 que presentan variaciones anuales de 4,88%, 4,84%, 4,15%, 4,14% y 2,27% respectivamente.

Figura 3: Inflación Anual en los meses de agosto



Fuente: INEC

Por otra parte, el índice de inflación mensual de bienes y servicios diversos a septiembre de 2016 fue de 0.20%, ubicándose en el tercer lugar entre las variaciones de precios que explican el comportamiento del IPC, antecedida por la Educación (1.77%) y Transporte (1.12%). (INEC, 2016)

- **Tasas de interés**

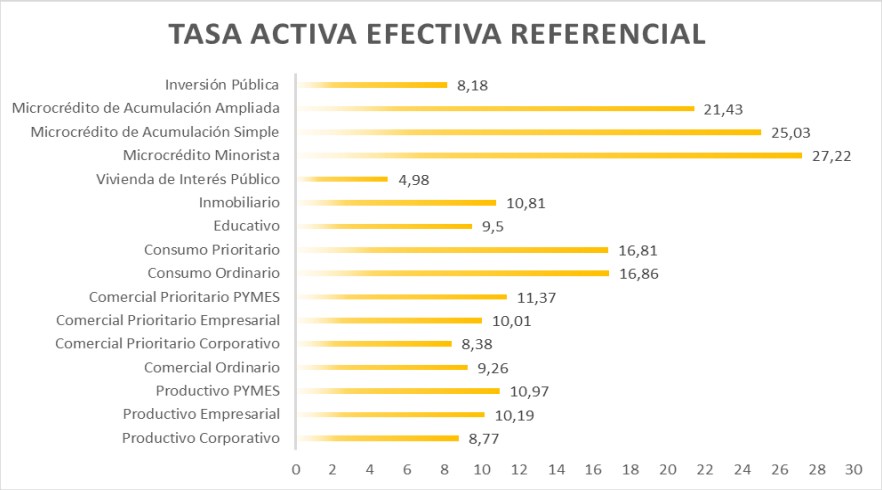
  El Banco Central del Ecuador refiere que la tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. De la misma forma en que el precio de cualquier producto puede variar, tasa de interés lo hace porque cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

  Existen dos tipos de tasas de interés, las cuales se detallan a continuación:

  - **Tasa activa**

    La tasa activa o de colocación es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. En el Figura 4 se muestra la tasa activa referencial que es igual al promedio ponderado semanal de las tasas de operaciones de crédito de entre 84 y 91 días, otorgadas por todos los bancos privados, al sector corporativo. (Banco Central del Ecuador, s.f.)

Figura 4: Tasa Activa Efectiva Referencial a noviembre 2016

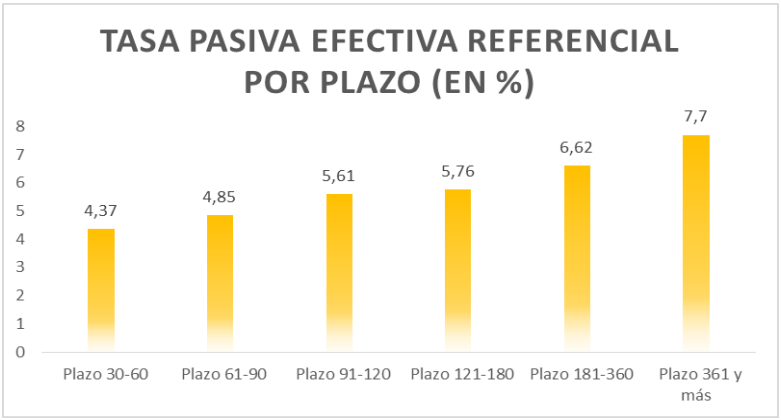


Fuente: Banco Central del Ecuador

- **Tasa pasiva**

  La tasa pasiva o de captación es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado. En el Figura 5 se muestra la tasa pasiva referencial, la cual es igual a la tasa nominal promedio ponderada semanal de todos los depósitos a plazo de los bancos privados, captados a plazos de entre 84 y 91 días. (Banco Central del Ecuador, s.f.)

Figura 5: Tasa Pasiva Efectiva Referencial por Plazo a noviembre 2016



Fuente: Banco Central del Ecuador

- **Deuda externa**

  Ecuador en términos de endeudamiento, viene acumulando un alto índice de intereses. En el 2009, se realizó la renegociación de la deuda externa y como resultado, el pago de intereses del país bajó de USD 728 millones a USD 531 millones, según datos de la ejecución presupuestaria del Ministerio de Finanzas. Pero a partir del 2010, esas cifras comenzaron a crecer y este año se tiene previsto cancelar USD 1.750 millones. Si bien la deuda pública también comenzó a subir a partir de ese año, los intereses incrementaron a un ritmo mucho mayor. Entre el 2010 y este año, el saldo de la deuda pública incremento en 157%, pero el pago de intereses lo hizo en 208%.

  Uno de los motivos que explica esta situación fue la decisión de Ecuador de no pagar una parte de su deuda externa en el 2009, obligando a los acreedores a renegociarla. Esto cerró las opciones de financiamiento, lo que llevó al Gobierno a realizar algunos acuerdos con China. El exministro de Economía, Fausto Ortiz, dice: "Las primeras operaciones de preventa de crudo con China en 2009, que el Gobierno no considera deuda, marcaron tasas de interés altas y la entrega de colaterales (garantías) en futuros créditos".

  Esas primeras operaciones tenían tasas del 6% y el 7,25%, pese a que tenían como garantía el petróleo. A los prestamistas les preocupa que el Ecuador tenga el riesgo país más alto en la región, después de Venezuela, y prefieren que su dinero regrese en un menor tiempo, por lo que el Régimen ha contratado financiamiento con un menor plazo en los últimos tres años, tanto en el mercado local como internacional. En el primer caso, el vencimiento promedio de

emisión de bonos de deuda interna en el 2013 era de 9 años, mientras que el año pasado bajó a 2 años, según el boletín de deuda del Ministerio de Finanzas. Esa tendencia se acentuó en el presente año.

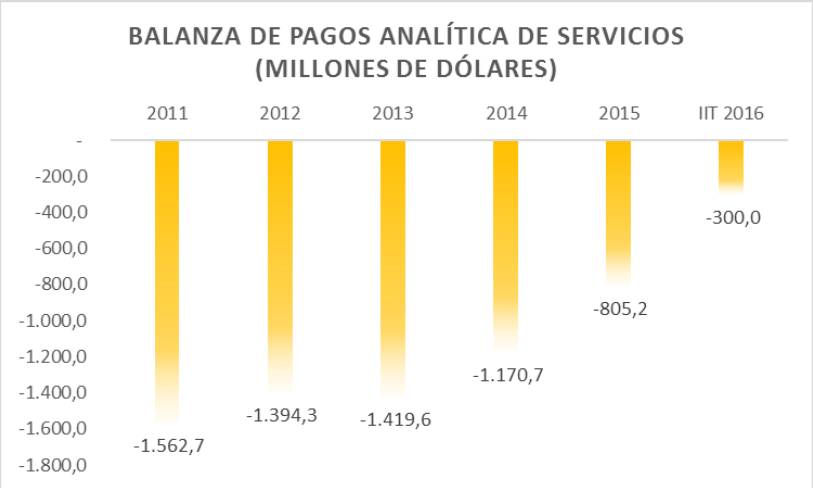
En el reporte de la deuda pública de Finanzas de mayo pasado registra una emisión de bonos estatales por USD 792 millones a 22 días de plazo. Los compradores de estos papeles de deuda interna son otras entidades públicas, entre ellas el Banco Central (BCE). La última semana de junio los recursos que entrega el Central al Gobierno a través de la compra de papeles de corto plazo subió en USD 333 millones, con lo cual el saldo total de estas operaciones alcanza USD 2.841,5 millones, 46 veces más que lo que registraba en septiembre del 2014 (USD 61 millones). (Orozco & Angulo, 2016)

- **Balanza de pagos**

  La balanza de pagos está conformada por dos grandes bases que la sostienen: la cuenta corriente que se encarga de registrar los cobros y pagos por las exportaciones e importaciones de bienes y servicios, las rentas y las transferencias de dinero; y la cuenta de capital y financiera que incluye las inversiones extranjeras directas y otros activos y pasivos como los créditos comerciales. (Páez, 2015)

  Mediante información obtenida del Banco Central del Ecuador, se pudo comparar los datos de servicios prestados y recibidos del año 2011 al II Trimestre 2016 y como resultado se observó una ligera tendencia de crecimiento, la cual se muestra en el Figura 6.

Figura 6: Balanza de Pagos Analítica de Servicios



Fuente: Banco Central del Ecuador

- **Tasa de desempleo**

  Según la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), Ecuador registró en junio de 2016 una tasa de desempleo del 5,3% a nivel nacional y ésta se ha mantenido estadísticamente estable en lo que va del año. Desagregado por áreas, la tasa de desempleo urbano se ubicó en 6,7% y en el área rural en 2,6% en junio del 2016.

  Por su parte, la tasa global de participación laboral se ubicó en 67,8%; lo que implica que existen más personas ingresando al mercado de trabajo o una mayor oferta laboral. De igual forma, la tasa de empleo bruto que mide la capacidad de absorción del empleo en la economía alcanza el 64,2% en junio 2016.

  El subempleo que se refiere a personas ocupadas que reciben ingresos inferiores al salario básico, y/o trabajaron menos de la jornada legal, pero tienen el deseo y disponibilidad de trabajar más, se ubicó en 16,3%.

En el sexto mes del año, a nivel nacional, la pobreza se ubicó en 23,7%, mientras la extrema pobreza en 8,6%. (INEC, 2016)

Por otra parte, los indicadores que ayudan a conocer la población y en especial acerca de las personas que pretenden crear nuevos negocios por el nivel de desempleo que existe, son los Indicadores del Mercado Laboral, los cuales se detallan a continuación en la Tabla 2:

Tabla 2: Indicadores del Mercado Laboral

INDICADORES DEL MERCADO LABORAL	NACIONAL URBANO		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Tasa de Participación Global	60,7%	70,9%	50,9%
Tasa de Ocupación Global	91,8%	93,7%	89,2%
Tasa de Desempleo Total	8,2%	6,3%	10,8%

Fuente: INEC

- **Tasa de Participación Global**

  Es el coeficiente entre la Población Económica Activa (PEA) y la Población en Edad de Trabajo (PET). Esta tasa resulta más adecuada para medir la participación ya que aísla fenómenos de tipo demográfico.

- **Tasa de Ocupación Global**

  Es el coeficiente entre el total de ocupados (O) y la Población Económica Activa (PEA). Se puede ver claramente, la tasa de ocupación global (TOG) es el complemento de la tasa de desempleo (TD).

Los indicadores económicos del país han ido variando paulatinamente; sin embargo, como se puede observar el país tiene un indicador alto en cuanto a la deuda externa pública, la tasa de interés activa que se deberá pagar en promedio para financiar el proyecto con recursos de terceros sería del 8.66%; por otro lado, la inflación anual es del 1,63% lo cual ha afectado un poco al sector económico debido al aumento de los precios y a la aplicación de nuevos impuestos.

A continuación, se detalla algunas de las oportunidades y amenazas que se han encontrado en cuanto al análisis de los factores económicos:

Tabla 3: Oportunidades y amenazas de los Factores económicos

OPORTUNIDADES
La tasa de inflación es una de las más bajas a lo largo de los últimos años, lo que permite mantener los precios de bienes y servicios para aumentar el consumo de los demandantes.
El aumento del desempleo hace que las personas se vean obligadas a buscar nuevas fuentes de ingresos y crean proyectos de emprendimiento para desarrollar su propio negocio.
Aprovechar el potencial de los emprendedores como instrumento de desarrollo económico del país.
AMENAZAS
La disminución de la tasa de crecimiento del PIB afecta a la economía ecuatoriana, debido a que la producción nacional disminuye y causa un menor índice de inversión pública en nuevos proyectos de desarrollo.
La tasa de interés activa que debería pagar la compañía para su financiamiento es una de las más altas, siendo esta del 25,03%.
Reducción del precio internacional del petróleo, lo cual disminuye la inversión pública.

2.1.3 Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales

David (2013) refiere que los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias.

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales definen la forma de vida, de trabajo, de producción y de consumo de los ecuatorianos. Las nuevas tendencias crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, la necesidad de diferentes productos, servicios y estrategias. (David, 2013)

Adicionalmente, el factor sociocultural se refiere a las actividades y los valores culturales de una sociedad; así como las actitudes y los valores son la base fundamental de las sociedades, muchas veces también son lo que impulsa las condiciones y los cambios demográficos, económicos, políticos, legales y tecnológicos. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015)

Los factores sociales influyen mucho en la estructura y en la relación de los individuos y grupos de una sociedad, y en sus problemas más importantes; tales como: la influencia en los valores básicos, las percepciones, preferencias y comportamiento de la sociedad. Sin embargo, para conocer un poco del perfil de un emprendedor ecuatoriano, el economista ecuatoriano y máster en Gerencial

Empresarial, Wilson Araque Jaramillo desarrolló una lista de 11 valores y competencias que considera claves en todo emprendedor, la cual se detalla a continuación (Araque Jaramillo, 2009):

1. Son arriesgados en las propuestas y acciones porque sus proyectos necesitan inversión y tiempo.
2. Tener la habilidad de detectar las oportunidades, esto le lleva a definir un claro nivel de observación e investigación para encontrar nuevas tendencias y comportamiento de los negocios y mercados logrando identificar lo que otros no ven.
3. Tener la habilidad de estar innovando sus emprendimientos porque emprender no solo es generar ideas sino realizarlas y mantenerlas en el mercado.
4. Tener la creatividad para desarrollar estrategias en momentos difíciles de una economía local y contar siempre con un plan B.
5. Poseen la autoconfianza y seguridad en lo que pueden hacer y enfrentar, no les temen a los riesgos.
6. Realizan emprendimiento con calidad y eficiencia, teniendo la capacidad de omitir procesos innecesarios.
7. Son puntuales y comprometidos para cumplir con las fechas y horas acordadas en las reuniones con sus clientes o proveedores.
8. Persisten en sus objetivos.
9. Son planificados para evitar caer en la improvisación y de esta manera realizar proyectos basados en el futuro con modelos de impacto.
10. Realizan la evaluación de las funciones objetivas con su desempeño y rendimiento asegurando el cumplimento de los resultados planteados al inicio.

11. Trabajan en equipo, compartiendo el conocimiento y la experiencia en los mercados, y de ésta forma logran un mismo objetivo.

El Ecuador se presenta como una comunidad histórica de una gran riqueza cultural. La circunstancia de que los pueblos hayan convivido y desarrollado en un medio ambiente diverso, como: la Costa, la Sierra, la Amazonía y Región Insular, permitió que sus contribuciones sociales, tecnológicas, económicas y culturales sean variadas y en sus encuentros y desencuentros fortalezcan sus experiencias como pueblos. Este factor es significativo para crear una cultura emprendedora; debido a que, los quiteños buscan innovador constantemente, a través de las relaciones culturales que existen entre las ciudades del Ecuador, también permite desarrollar nuevas estrategias de relaciones para que los emprendedores puedan tener una convivencia adecuada y respetuosa. Por otra parte, Ecuador se ha mantenido a lo largo de los años como una sociedad donde el emprendimiento es aceptado y bien visto. Un entorno culturalmente favorable al emprendimiento se caracteriza por tres factores, los cuales de presentan a continuación (Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2015, 2016):

- La sociedad considera al emprendimiento como una buena opción de carrera.
- La sociedad atribuye estatus y reconocimiento a los emprendedores exitosos.
- Los medios juegan un papel importante destacando a los emprendedores.

Sin embargo, dentro del estudio GEM 2015 se detectó que el temor al fracaso podría convertirse en un impedimento para emprender, por lo que en Ecuador el 34,5% de la población encuestada considera que éste sería un obstáculo, proporción

que está por encima del promedio regional, pero inferior a la media para las economías de eficiencia. Por otra parte, en la cultura ecuatoriana sólo el 24% de los emprendedores consideran que el temor al fracaso interferiría con sus panes, con excepción de las emprendedoras porque las mujeres muestran mayor temor al fracaso que los hombres. (Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2015, 2016)

La demografía es el estudio de las poblaciones humanas en cuanto a dimensiones, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras estadísticas. Para lo cual, se detalla la población del Distrito Metropolitano de Quito, en el cual está enfocado este proyecto:

Tabla 4: Población Quito 2010

	Hombres	**Mujeres**	**TOTAL**	**%**
0 – 4	122.700	129.652	252.352	11,27
5 – 9	124.900	131.974	256.875	11,47
10 – 14	126.916	134.104	261.020	11,66
15 – 19	120.863	127.707	248.570	11,10
20 – 24	120.863	108.750	211.671	9,45
25 – 29	102.920	81.563	158.755	7,09
30 – 39	77.192	136.659	266.083	11,88
40 – 49	129.425	104.100	202.621	9,05
50 – 59	98.521	77.444	150.737	6,73
60 +	73.293	118.427	230.507	10,29
	48,63%	51,37%		
	1’088.811	1’150.380		
	2’239.191	**HABITANTES UIO**		

Fuente: INEC

La tabla 4 permite analizar que los emprendedores podrían estar dentro del 34,75% de la población quiteña, los cuales están entre edades de 25 años a 59 años porque en estas edades se encuentra el mayor índice de TEA, los cuales buscan asesoría para desarrollar y ejecutar sus proyectos.

En el reporte GEM realizado en el 2015 se encontró que los hombres perciben oportunidades en mayor grado que las mujeres, brecha que se acorta entre los emprendedores. Una mayor percepción de oportunidades se da para el grupo entre 25 y 44 años, pero los emprendedores más jóvenes que son aquellos con edades entre los 18 y 25 años, muestran la mayor percepción de oportunidades (73%) para iniciar un negocio. Sin embargo, esta percepción se reduce a medida que aumenta la edad de los individuos y se incrementa con un aumento en el nivel de ingresos, y en cuanto al nivel de educación no se observa patrones definidos en la percepción de oportunidades. (Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2015, 2016)

El factor ambiental es inestable y se lo debe prevenir porque las características climáticas de un lugar se traducen en las cambiantes condiciones meteorológicas que popularmente se denominan estado del tiempo; es por eso, que las empresas deben analizar este factor de forma adecuada y ver los impactos que pueden ocasionar los fenómenos ambientales sobre ella. De igual forma, si analizamos el terremoto del 16 de abril del 2016 con epicentro entre las parroquias Pedernales y Cojimíes del cantón Pedernales en la provincia de Manabí, podemos observar que cualquier fenómeno natural no se lo puede prevenir; para lo cual, se debe estudiar y analizar todos los impactos que estos pueden tener en los negocios o emprendimientos.

Finalmente, se detallan algunas de las oportunidades y amenazas que se han encontrado en cuanto al análisis de los factores anteriormente mencionados:

Tabla 5: Oportunidades y amenazas de los Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales

OPORTUNIDADES
Sociedad dispuesta a desarrollar proyectos y aprovechar sus oportunidades de desarrollo.
La cultura ecuatoriana es favorable para el emprendimiento porque busca innovar constantemente.
El 34,75% de la población se encuentra entre las edades donde buscan desarrollar sus ideas de emprendimiento.
AMENAZAS
El miedo al fracaso puede ser un factor amenazante en el desarrollo de nuevos negocios o proyectos.
El factor climático es inestable y al no ser pronosticado con exactitud, es amenazante para algunos proyectos de emprendimiento.

2.1.4 Factores tecnológicos

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas. Los adelantos en la superconductividad por sí solos, que aumentan el poder de los productos electrónicos promedio de la disminución de la resistencia a la electricidad, revolucionan las operaciones de negocios, sobre todo en las industrias de la transportación, los servicios públicos, la atención médica, la energía eléctrica y las computadoras. (David, 2013)

Los cambios tecnológicos, generalizados y con diferentes miras, afectan a muchas partes de las sociedades. Estos efectos ocurren principalmente en razón de nuevos productos, procesos y materiales. El segmento tecnológico incluye a las instituciones y las actividades destinadas a crear conocimiento nuevo y de esta

manera se encargada de traducirlo a nuevos resultados, productos, procesos y materiales. Dada la velocidad del cambio tecnológico y del riesgo de que se presenten perturbaciones, es indispensable que las compañías estudien a conciencia el factor tecnológico. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015)

El Ecuador se ha abierto a la tecnología, lo cual ha hecho que las empresas públicas como privadas apuesten a cambios. Este es el caso del proyecto por parte del gobierno que se ha preocupado de que el Internet llegue a la mayor parte de la gente. Esto da a una mayor oportunidad que la gente se comunique y conozca sobre su entorno. Según la encuesta de estratificación del nivel socio económico del 2011 (NSE), más del 98% de los ecuatorianos utilizan herramientas del Internet para comunicarse ya sea mediante correos electrónicos o redes sociales (INEC).

Una herramienta tecnológica potencial para las Pymes es el marketing digital, debido a que hay alrededor de 5 millones de usuarios activos en Facebook, cuya edad mínima es de 13 años. Más del 95% de los ecuatorianos usan diariamente Google para buscar información, y una buena parte de esa misma población lee noticias, envía emails, lee clasificados online y está expuesta a la red de display de Google Adwords, la cual cubre más de 142 medios en Ecuador desde los de prensa hasta el más sencillo sitio de clasificados. A esto falta agregar los más de 600 mil smartphones con acceso a Internet que pueden también ser objeto de los anuncios de Google, a través de aplicaciones web y anuncios colocados en los resultados de búsqueda móvil. (Alvarado, 2012)

Para las empresas es una gran ventaja saber que más personas pueden comunicarse a través del Internet porque puede ser un medio de comunicación acerca de los servicios o productos que ofrecen la misma. También el Internet trae un mundo de información a las manos de los usuarios porque pueden investigar sobre cualquier tema; esto también puede ser de gran ayuda porque la gente puede investigar sobre nuestros productos y foros que hablen sobre los resultados que la gente ha tenido con ellos, esto ayudaría a los emprendedores porque disminuirían sus gastos en publicidad.

Este es un factor clave para la empresa, debido a que, la tecnología permite crear consultorías virtuales o mostrar sus servicios a más emprendedores en menor tiempos y con menores costos, de igual forma en la actualidad cada día existen nuevos avances tecnológicos que podrían ayudar en el crecimiento sostenible de la empresa.

Las amenazas y oportunidades que se han encontrado con el análisis de los factores tecnológicos son:

Tabla 6: Oportunidades y amenazas de los Factores tecnológicos

OPORTUNIDADES
Los quiteños interactúan constantemente con redes sociales y buscan nuevos productos y servicios a través de ellos.
Existen varias herramientas tecnológicas para desarrollar proyectos e ideas de una forma más rápida.
La mayoría de la población tiene acceso a Internet a través de sus smartphones o computadoras.

AMENAZAS
Poco conocimiento del acceso a algunas herramientas tecnológicas por parte de los quiteños.
Mal uso de las herramientas tecnológicas para la difusión de información, debido a que se puede colapsar a los usuarios con exceso de publicidad.
Falta de recursos para la inversión en herramientas tecnológicas.

2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El análisis del Microentorno está orientado al estudio de los clientes o usuarios potenciales, la competencia, los intermediarios y los proveedores. Este análisis es fundamental puesto que las pequeñas empresas pueden influir sobre él al definir estrategias para atraer clientes y competir. Para lo cual, es importante realizar un análisis de las cinco fuerzas competitivas: competidores potenciales, productos sustitutos, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales, porque estas muestran que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. (Porter, 2009)

A continuación, se analizarán las 5 Fuerzas de Porter anteriormente mencionadas:

2.2.1 Entrada de nuevos competidores

Los nuevos competidores en una industria buscan conquistar participación en el mercado y aportan más capacidad con grandes recursos, lo cual reduce los precios o que se infla los costos de las compañías ya establecidas. Las empresas al ingresar en una industria utilizan sus recursos para revolucionar el mercado, debido a que se

diversifican adquiriendo compañías de otros mercados. El riesgo de que ingresen más competidores en una industria dependerá de las acciones que tengan las empresas ya establecidas y de las barreras de entrada que existan. (Porter, 2009)

Según Porter (2009), las principales fuentes de las barreras de entrada son:

- **Economías de escala**

  Son reducciones de los costos unitarios de un producto conforme aumenta periódicamente el volumen absoluto. Las economías de escala disuaden el ingreso de otras empresas porque las obligan a realizar grandes inversiones para poder ser competitivas.

- **Diferenciación de productos**

  Se refiere a que las empresas que ya están establecidas son identificadas por su marca propia y lealtad de los consumidores, las cuales han sido obtenidas por medio de publicidad, servicio al cliente, diferencias de productos o por el hecho de haber sido las primeras en entrar a la industria.

- **Necesidades de capital**

  La necesidad que tienen las empresas de invertir grandes recursos financieros para poder competir en la industria crea una barrera de entrada, debido a que en algunas ocasiones se requiere capital para publicidad, investigación o desarrollo anticipados que entrañan riesgo o son irrecuperables.

- **Costos cambiantes**

  Consiste en los costos que se paga cuando el comprador cambia el producto de un proveedor por otro. Entre ellos se encuentran los costos de reentrenamiento a los empleados, de nuevo equipo auxiliar, de probar o evaluar otra fuente, el rediseño de productos, etc. Cuando los costos de cambio son elevados los nuevos competidores deben ofrecer una mejora importante de costos o desempeño, si quieren que el comprador los prefiera al anterior proveedor.

- **Acceso a los canales de distribución**

  Surge una barrera de entrada cuando la nueva empresa necesita garantizar la distribución de su producto a sus clientes, pero ya existen canales ordinarios de distribución que hacen negocio con los competidores y a ellos les dan descuentos.

- **Política gubernamental**

  El gobierno puede limitar y en algunos casos hasta prohibir el ingreso de nuevas empresas en industrias, aplicando controles como requisitos para conceder licencias y restringiendo el acceso a materias primas.

Según el análisis realizado, una de las barreras que podría limitar el ingreso de nuevos competidores en la industria, es la barrera financiera porque no todas las empresas pueden tener acceso a un crédito; sin embargo, otra barrera también es la diferenciación de productos porque se necesita de personal capacitado para asesorar a emprendedores y que los servicios que ofrezcan estén actualizados o sean innovadores.

La competencia en esta industria puede llegar a ser muy pequeña por el tamaño del mercado que demanda estos servicios. Sin embargo, no se puede omitir el ingreso de nuevos competidores, pero esta no es una amenaza a corto ni largo plazo por varias razones. La primera razón es que la compañía fue creada pensando en la cantidad de gente que podría pensar en esta misma idea y en la importación de estos servicios. Otra razón, es el número de personas que se especializan en el Business Model Canvas y Lean Startup, si bien las personas pueden convertirse en consultores, la cantidad de información requerida es muy grande, en especial cuando se habla de estos temas porque se enfocan en análisis para ejecutar y desarrollar proyectos que, en el caso de realizarlo mal, el proyecto fracasaría.

2.2.2 Rivalidad actual entre competidores

La rivalidad entre los competidores adopta algunas estrategias para alcanzar una posición, recurriendo a la competencia de precios, publicidad, la introducción de productos y una mejor atención a los clientes. La rivalidad entre competidores nace cuando uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición en el mercado. (Porter, 2009)

Los competidores influyen activamente en la elección de mercados de una empresa, en los intermediarios de la mercadotecnia, en los proveedores, en la mezcla de producto, así como también en la mezcla de mercados.

La empresa entiende lo que en esencia se está vendiendo al cliente o mejor todavía, lo que el cliente está demandando o necesitando, que en este caso es un servicio diferenciado e innovador. Actualmente, en el país no existe ninguna empresa que

preste los mismos servicios, por lo que la única competencia sería de manera indirecta con otras incubadoras o coworkings, como son en este caso: IMPAQTO, KRUGERLABS y BUEN TRIP.

Si tomamos en cuenta varios factores del microentorno, la rivalidad entre los competidores no es mucha. Los servicios que están siendo brindados son únicos y exclusivos en el mercado a excepción. Debido a que la rivalidad de los competidores es casi ninguna se ve una gran oportunidad de negocio en este mercado. Si bien es cierto que el mercado es relativamente pequeño, los márgenes son muy grandes y las posibilidades de extenderse a mercados de emprendedores o empresarios que necesiten asesoramiento son muy grandes.

2.2.3 Desarrollo de productos sustitutos

Generalmente todas las empresas de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos, los cuales limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial porque imponen una barrera a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los productos sustitutos, mayor será el margen de utilidad. Por otra parte, para descubrir productos sustitutos es necesario pensar en otros productos que puedan realizar la misma función que el de la industria. (Porter, 2009)

Según Porter (2009), los productos sustitutos que merecen especial atención son aquellos que: están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la industria, o los que generan industrias que

obtienen altas utilidades. El análisis de estas tendencias influye en el momento de decidir si se atacará el producto sustituto con una estrategia o si se planificará una estrategia incluyéndolo como un factor esencial.

Existe una gran presión de los productos sustitutos en el mercado al cual se dirige el proyecto y es por la capacidad de publicidad y capacitaciones que se brindan en el Distrito Metropolitano de Quito. Se ha identificado como productos sustitutos de la competencia, los siguientes servicios:

- Plataformas virtuales con temas de emprendimiento
- Simuladores de emprendimiento
- Libros de emprendimiento

Sin embargo, la rivalidad entre los productos sustitutos es muy baja por el tipo de demanda que se está haciendo, los emprendedores buscan asesoría para sus proyectos, pero al no conocer mucho sobre los nuevos modelos para evaluar proyectos y el entorno de los emprendedores, ellos no demandan de este servicio y es por eso que se busca aprovechar esto para crear una oportunidad de desarrollo.

2.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria cuando elevan los precios o disminuyen la calidad de los bienes y servicios que ofrecen, y de esta manera los proveedores más influyentes o

poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios. (Porter, 2009)

Según Porter (2009), un grupo de proveedores es poderoso si se cumplen las siguientes condiciones:

- El grupo está dominado por pocas empresas y muestra mayor concentración que la industria a la que le vende.
- El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria.
- La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.
- El producto de los proveedores es un recurso productivo importante para el negocio del cliente.
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes.
- El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical.

Los proveedores en el caso de este proyecto, son de fácil acceso porque el canal de distribución se halla identificado y son empresas multinacionales que en sus políticas está el just-in-time, por lo que nuestra empresa en caso de necesitar equipos adicionales para el desarrollo de las asesorías o capacitaciones, los podría conseguir de manera efectiva en corto tiempo. Por lo tanto, no se encuentra mayor amenaza en cuanto a influencia de los proveedores porque existen varias empresas

que proporcionan los productos que la empresa necesitará para su desarrollo y de igual manera existen productos sustitutos.

2.2.5 Poder de Negociación de los Compradores

Los clientes tienen poder de negociación sobre la industria cuando la obligan a reducir los precios, negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan a los competidores entre sí. El poder de negociación de los grupos importantes de clientes depende del número de características de su situación de mercado y del monto de su compra en relación con la industria global. Un grupo de compradores será poderoso si se cumplen las siguientes condiciones (Porter, 2009):

- El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.
- Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza.
- Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados.
- El grupo tiene pocos costos cambiantes.
- El grupo obtiene bajos beneficios.
- Los clientes representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás.
- El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios.
- El grupo tiene toda la formación.

El poder de negociación de los clientes es algo que se debe tomar a consideración y analizar de forma profunda, debido a que, en el país como no existe este tipo de asesoría especializada y ellos no conocen los precios base, podrían tratar de negociar con la empresa precios bajos, basándose en los otros recursos que ellos poseen como: capacitaciones, charlas, conferencias, etc.

Aunque el mercado para los servicios de asesoramiento es un tanto pequeño en comparación hacia la población del Ecuador e incluso para la gente que aplica estos modelos, la concentración de compañías de servicios de capacitación en cuestión a los compradores es relativamente baja; actualmente se conoce de pocas empresas que brinda servicios de asesoramiento, una de ellas es KRUGERLABS, la cual en conjunto con profesionales brindan capacitaciones a emprendedores o en el caso de IMPAQTO que es un coworking, los profesionales que desarrollan sus negocios ahí, intercambian información entre ellos mismo y de esta forma crean un espacio de colaboración y aprendizaje continuo.

2.3 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Por medio del uso de esta herramienta de análisis se pretende examinar las características particulares del negocio y el entorno en el cual la empresa pretende crearse.

Tabla 7: Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES
Se fomenta a través de las campañas “All you need is Ecuador” y “Primero Ecuador”, la creación de nuevos proyectos de emprendimiento que están

enfocados a la producción nacional y potencialización del turismo en el Ecuador.
Se ha observado mayor estabilidad política en el país, lo cual ha permitido a las empresas y negocios ecuatorianos tener un mejor desarrollo comercial y menor incertidumbre en cuanto a políticas o leyes reguladoras.
La tasa de inflación es una de las más bajas a lo largo de los últimos años, lo que permite mantener los precios de bienes y servicios para aumentar el consumo de los demandantes.
El aumento del desempleo hace que las personas se vean obligadas a buscar nuevas fuentes de ingresos y crean proyectos de emprendimiento para desarrollar su propio negocio.
Aprovechar el potencial de los emprendedores como instrumento de desarrollo económico del país.
Sociedad dispuesta a desarrollar proyectos y aprovechar sus oportunidades de desarrollo.
La cultura ecuatoriana es favorable para el emprendimiento porque busca innovar constantemente.
El 34,75% de la población se encuentra entre las edades donde buscan desarrollar sus ideas de emprendimiento.
Los quiteños interactúan constantemente con redes sociales y buscan nuevos productos y servicios a través de ellos.
Existen varias herramientas tecnológicas para desarrollar proyectos e ideas de una forma más rápida.
La mayoría de la población tiene acceso a Internet a través de sus smartphones o computadoras.
AMENAZAS
Restricción arancelaria en temas de importaciones por el tema de las salvaguardias, lo que limita a los emprendedores que desean utilizar materiales o comprar algunos productos en el exterior.
Creación de nuevos impuestos o aumento de los ya existentes como en el caso del IVA, lo cual causa la disminución del nivel de consumo de bienes y servicios por parte de los demandantes.
La disminución de la tasa de crecimiento del PIB afecta a la economía

ecuatoriana, debido a que la producción nacional disminuye y causa un menor índice de inversión pública en nuevos proyectos de desarrollo.
La tasa de interés activa que debería pagar la compañía para su financiamiento es una de las más altas, siendo esta del 25,03%.
Reducción del precio internacional del petróleo, lo cual disminuye la inversión pública.
El miedo al fracaso puede ser un factor amenazante en el desarrollo de nuevos negocios o proyectos.
El factor climático es inestable y al no ser pronosticado con exactitud, es amenazante para algunos proyectos de emprendimiento.
Poco conocimiento del acceso a algunas herramientas tecnológicas por parte de los quiteños.
Mal uso de las herramientas tecnológicas para la difusión de información, debido a que se puede colapsar a los usuarios con exceso de publicidad.
Falta de recursos para la inversión en herramientas tecnológicas.

2.4 MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa. A continuación, se muestra la evaluación de los factores externos realizada a la empresa REYES LOVATO CONSULTING CORP.:

Tabla 8: Matriz EFE

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Se fomenta a través de las campañas "All you need is Ecuador" y "Primero Ecuador", la creación de nuevos proyectos de	0,05	3	0,15

emprendimiento que están enfocados a la producción nacional y potencialización del turismo en el Ecuador.			
Se ha observado mayor estabilidad política en el país, lo cual ha permitido a las empresas y negocios ecuatorianos tener un mejor desarrollo comercial y menor incertidumbre en cuanto a políticas o leyes reguladoras.	0,025	2	0,05
La tasa de inflación es una de las más bajas a lo largo de los últimos años, lo que permite mantener los precios de bienes y servicios para aumentar el consumo de los demandantes.	0,02	3	0,06
El aumento del desempleo hace que las personas se vean obligadas a buscar nuevas fuentes de ingresos y crean proyectos de emprendimiento para desarrollar su propio negocio.	0,08	4	0,32
Aprovechar el potencial de los emprendedores como instrumento de desarrollo económico del país.	0,055	4	0,22
Sociedad dispuesta a desarrollar proyectos y aprovechar sus oportunidades de desarrollo.	0,09	4	0,36
La cultura ecuatoriana es favorable para el emprendimiento porque busca innovar constantemente.	0,1	4	0,4
El 34,75% de la población se encuentra entre las edades donde buscan desarrollar sus ideas de emprendimiento.	0,08	4	0,32
Los quiteños interactúan constantemente con redes sociales y buscan nuevos productos y servicios a través de ellos.	0,045	3	0,135
Existen varias herramientas tecnológicas para desarrollar proyectos e ideas de una forma más rápida.	0,06	3	0,18
La mayoría de la población tiene acceso a Internet a través de sus smartphones o computadoras.	0,045	3	0,135
Amenazas			
Restricción arancelaria en temas de importaciones por el tema de las salvaguardias, lo que limita a los emprendedores que desean utilizar materiales o comprar algunos productos en el exterior.	0,035	3	0,105
Creación de nuevos impuestos o aumento de los ya existentes como en el caso del IVA, lo cual causa la disminución del nivel de consumo de bienes y servicios por parte de los demandantes.	0,04	3	0,12
La disminución de la tasa de crecimiento del PIB afecta a la economía ecuatoriana, debido a que la producción nacional disminuye y causa un menor índice de inversión pública en nuevos proyectos de desarrollo.	0,035	3	0,105
La tasa de interés activa que debería pagar la compañía para su financiamiento es una de las más altas, siendo esta del 25,03%.	0,05	2	0,1
Reducción del precio internacional del petróleo, lo cual disminuye la inversión pública.	0,03	2	0,06
El miedo al fracaso puede ser un factor amenazante en el desarrollo de nuevos negocios o proyectos.	0,045	3	0,135

El factor climático es inestable y al no ser pronosticado con exactitud, es amenazante para algunos proyectos de emprendimiento.	0,04	2	0,08
Poco conocimiento del acceso a algunas herramientas tecnológicas por parte de los quiteños.	0,025	4	0,1
Mal uso de las herramientas tecnológicas para la difusión de información, debido a que se puede colapsar a los usuarios con exceso de publicidad.	0,015	3	0,045
Falta de recursos para la inversión en herramientas tecnológicas.	0,035	3	0,105
TOTALES	**1,00**		**3,285**

Nota:
1. Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.
2. El total ponderado de 3,29 está por arriba de la media de 2,50.

La tabla 8 acerca de la Matriz EFE, indica que después de haber identificado las oportunidades y amenazas más relevantes, se obtuvo una cierta calificación de la empresa, la cual fue de 3,29. Este puntaje concluye que la empresa tiene una alta capacidad de respuesta ante las posibles amenazas y está preparada para aprovechar todas las oportunidades presentes en el mercado. Sin embargo, este resultado no es definitivo porque la empresa es un negocio nuevo; por lo que, la calificación es relativa y los puntajes de capacidad de respuesta podrían variar.

2.5 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITVO

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. A continuación, se muestra la matriz del perfil competitivo realizada a la empresa REYES LOVATO CONSULTING CORP.:

Tabla 9: Matriz del Perfil Competitivo

ACTORES		**REYES LOVATO CONSULTING CORP.**		**KRUGERLABS**	
Factores claves del éxito	**Peso**	**Calificación**	**Peso Ponderado**	**Calificación**	**Peso Ponderado**
Servicio especializado	0,20	4	0,80	2	0,40
Calidad del servicios	0,18	3	0,54	4	0,72
Tecnología	0,15	3	0,45	4	0,60
Experiencia	0,15	3	0,45	3	0,45
Competitividad	0,12	2	0,24	3	0,36
Funcionalidad del servicio	0,20	4	0,80	3	0,60
Totales	**1.00**	**-**	**3,28**	**-**	**3,13**

Nota:

1. Las calificaciones indican el grado de fortalezas y debilidades de la empresa y sus competidores, donde 4 = fortaleza importante, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad grave.
2. El total ponderado de 3,28 está por arriba de la media de 2,50.

La tabla 9 acerca de la Matriz del Perfil Competitivo, indica que después de haber analizado las fortalezas y debilidades más relevantes con respecto a variables claves para el desarrollo de la empresa, se obtuvo una cierta calificación de la empresa y su competidor, la cual fue de 3,28 para REYES LOVATO CONSULTING CORP. y de 3,13 para KRUGERLABS. Este puntaje concluye que la empresa tiene ventaja competitiva en ciertas variables como el servicio especializado y la funcionalidad del servicio que ofrece; sin embargo, en otros aspectos como calidad del servicio y tecnología, la competencia muestra mayor fortaleza.

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La segmentación del mercado ayudará a definir el mercado al cual se va a enfocar la empresa. Una vez definido con claridad el mercado, se podrá adaptar las estrategias y demás decisiones gerenciales a las necesidades del mismo. La segmentación de mercado permite dividir al mismo en grupos con características y necesidades similares para poder ofrecer una propuesta de producto o servicio diferenciado y adaptado a cada uno de los grupos objetivo. (Espinosa, 2013)

Según Espinosa (2013), para realizar una segmentación de mercado se deben analizar algunas variables, las cuales se detallarán a continuación:

- **Factor geográfico**

  La segmentación geográfica es una subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características mensurables y accesibles. Este proyecto estará enfocado a personas que vivan en el Distrito Metropolitano de Quito, según datos del último censo el número de habitantes del Distrito Metropolitano de Quito asciende a 2’239.191 habitantes. (Ecuador en Cifras, 2010)

- **Factor demográfico**

  La segmentación demográfica se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están: la edad, el género, el ingreso y la escolaridad.

  En este caso, se utilizó como factor demográfico la edad. Este proyecto estará enfocado a los potenciales clientes que se encuentren entre 18 años de edad, en adelante porque según el informe GEM 2015, en este rango de edades se encuentran los emprendedores que inician sus proyectos de emprendimiento y tienen una mejor perspectiva de oportunidad; lo cual, según datos del INEC (2010) esto corresponde aproximadamente al 58,94% de la población del DMQ que son alrededor de 1’319.802 habitantes.

- **Factores psicográficos**

  La segmentación psicográfica consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.

  Los factores psicográficos que se tomarán en cuenta en el mercado objetivo son: que a las personas les guste innovar, que estén dispuestas a emprender un negocio y que estén dispuestos a tomar riesgos.

  Sin embargo, según la investigación realizada, no existen datos estadísticos que permitan cuantificar estas características anteriormente mencionadas en el mercado objetivo, por lo tanto, se buscará obtener datos más específicos con encuestas a

personas que cumplan con el perfil determinado tanto por los factores geográficos y demográficos que fueron mencionado previamente.

3.2 DEFINICIÓN DE LA MUESTRA

La selección de la muestra se realizará por muestreo probabilístico, porque los resultados que se desean conseguir con esta investigación son para un análisis descriptivo que proporcione estadísticas útiles para evaluar la posible aceptación del negocio, para lo cual el método elegido para la obtención de la muestra es el muestreo aleatorio simple. Los resultados esperados con este método, ofrecen un punto de vista general acerca de las preferencias del consumidor objetivo.

Se define como mercado de referencia a aquellos potenciales clientes que cumplan con el siguiente perfil:

- Hombres y mujeres que vivan en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Hombres y mujeres que tengan entre 18 años de edad, en adelante.

Para calcular el tamaño de la muestra se tomó como punto inicial el universo total, con esta información se aplicó la siguiente fórmula estadística, con una confiabilidad del 95% y con un error admisible del 5%.

Fórmula:

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

En donde:

n = Tamaño de la muestra (N° de habitantes a encuestarse).

N = Tamaño de la población total.

σ = Desviación estándar de la población, en donde generalmente se utiliza el valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza o nivel de significancia con el que se va a realizar el tratamiento de las estimaciones. Es un valor constante que si se lo toma en relación al 95% equivale a 1,96.

N – 1 = Es una corrección que se usa para muestras grandes mayores de 30.

e = Límite aceptable de error muestral, que generalmente varía entre 0,01 y 0,09, sin embargo, en este estudio se consideró el valor de 0,05 que equivale al 5%.

Aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{1'319.802 \text{ x } 1{,}96^2 \; x \; 0{,}5^2}{0{,}05^2 \; x \; (1'319.802 - 1) + \; 1{,}96^2 \; x \; 0{,}5^2}$$

$$n = 384.05$$

Al aplicar la fórmula se obtiene un tamaño de muestra de 384,05 encuestas. Por los resultados obtenidos de la muestra se decidió aplicar 385 encuestas dirigidas al mercado de consumidores en el Distrito Metropolitano de Quito, los cuales son las personas comprendidas en las edades de 18 años, en adelante, con el propósito de obtener resultados reales y confiables para la ejecución del proyecto.

3.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de la investigación es seleccionar el mercado meta compuesto por los futuros emprendedores localizados en el Distrito Metropolitano de Quito y que tengan interés de obtener asesoría en temas de emprendimiento Business Model Canvas y Lean Startup.

3.4 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

La información que se presentará a continuación, se ha obtenido de la aplicación de una encuesta, tanto a hombres como a mujeres comprendidas en las edades de 18 años, en adelante, residentes en el Distrito Metropolitano de Quito; la cual se puede observar en el ANEXO 3.

Las encuestas realizadas constan de doce preguntas dirigidas a los clientes, las cuales permiten obtener los conocimientos fundamentales que serán de gran ayuda para sustentar y defender la propuesta de creación de una empresa consultora en asesoría para el emprendimiento en el Distrito Metropolitano de Quito.

Para lo cual, se tiene la seguridad de que la información obtenida es óptima y real, dado que las respuestas han sido claras y concisas de parte de las personas encuestadas. Los resultados se han representado en cuadros y gráficos, los cuales permiten evaluar las preferencias del cliente, estos se muestran a continuación:

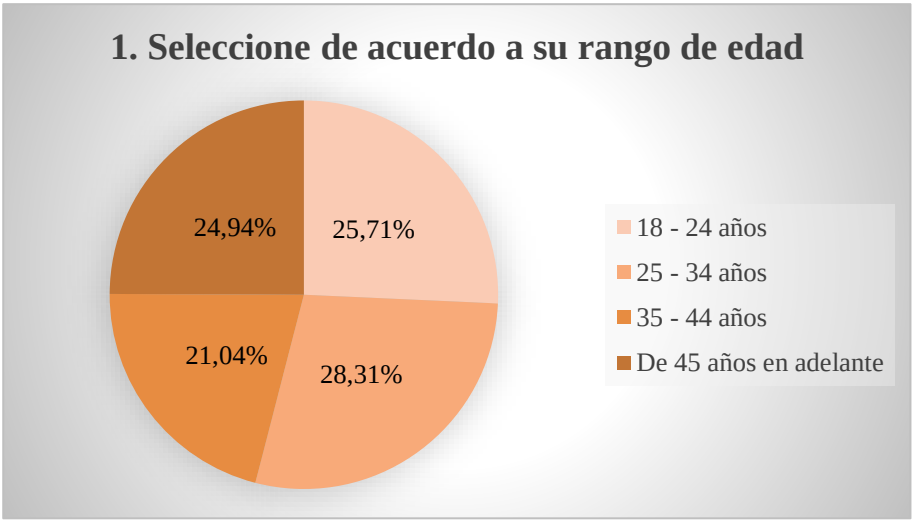
ENCUESTA

1. Seleccione de acuerdo a su rango de edad

Tabla 10: Tabla de Frecuencias - Pregunta 1

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
18 - 24 años	99	25,71%
25 - 34 años	109	28,31%
35 - 44 años	81	21,04%
De 45 años en adelante	96	24,94%
TOTAL	385	100,00%

Figura 7: Gráfico de Frecuencia Relativa - Pregunta 1



Interpretación:

Mediante el gráfico se puede observar que el 28,31% de las personas encuestadas pertenecen al rango de edades entre 25 y 34 años, el 25,71% a personas entre 18 y 24 años, seguido del 24,94% que son personas de 45 años en adelante. Estos resultados muestran que el proyecto podría enfocarse en personas entre 25 y 34 años que son aquellos que tienen el mayor porcentaje y que de igual forma, según estudios realizados

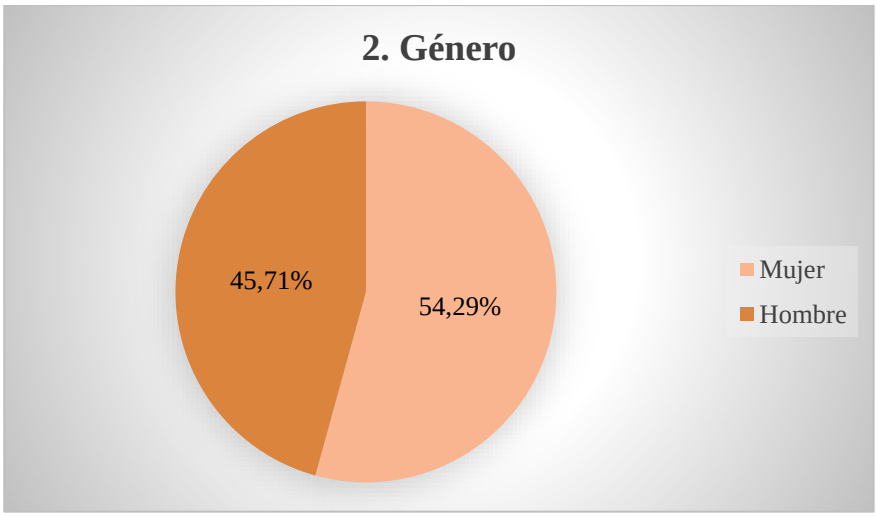
en el GEM, entre estas edades hay potenciales emprendedores que son más estables en sus negocios o proyectos.

2. Género

Tabla 11: Tabla de Frecuencias - Pregunta 2

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mujer	209	54,29%
Hombre	176	45,71%
TOTAL	385	100,00%

Figura 8: Gráfico de Frecuencia Relativa - Pregunta 2



Interpretación:

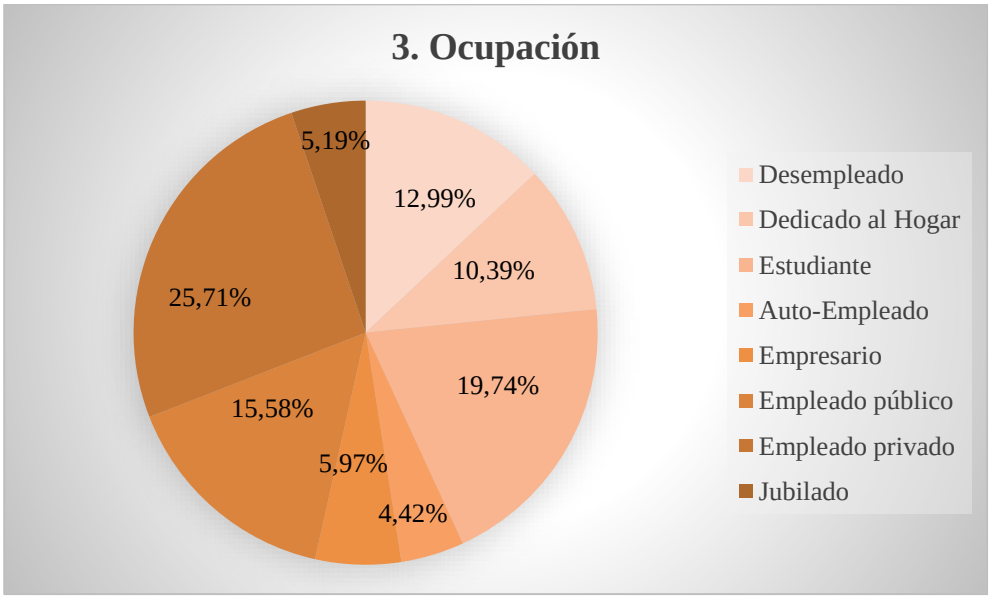
Mediante el gráfico se puede observar que el 54,29% de las personas encuestadas son mujeres, mientras que el 45,71% restante son hombres. Estos resultados muestran que existiría mayor demanda del servicio de asesoría por parte de las mujeres ya que en un 8,58% superan a los hombres, de igual manera según estudios realizados en el GEM, existe mayor número de mujeres que emprenden por necesidad que hombres.

3. Ocupación

Tabla 12: Tabla de Frecuencias - Pregunta 3

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Desempleado	50	12,99%
Dedicado al Hogar	40	10,39%
Estudiante	76	19,74%
Auto-Empleado	17	4,42%
Empresario	23	5,97%
Empleado público	60	15,58%
Empleado privado	99	25,71%
Jubilado	20	5,19%
TOTAL	385	100,00%

Figura 9: Gráfico de Frecuencia Relativa - Pregunta 3



Interpretación:

Mediante el gráfico se puede observar que el 25,71% de las personas encuestadas son empleados privados, seguidos del 19,74% que corresponde a estudiantes, mientras que sólo el 4,42% de las personas encuestadas son auto-empleados. Estos resultados muestran que el proyecto podría enfocarse en las personas que son empleados

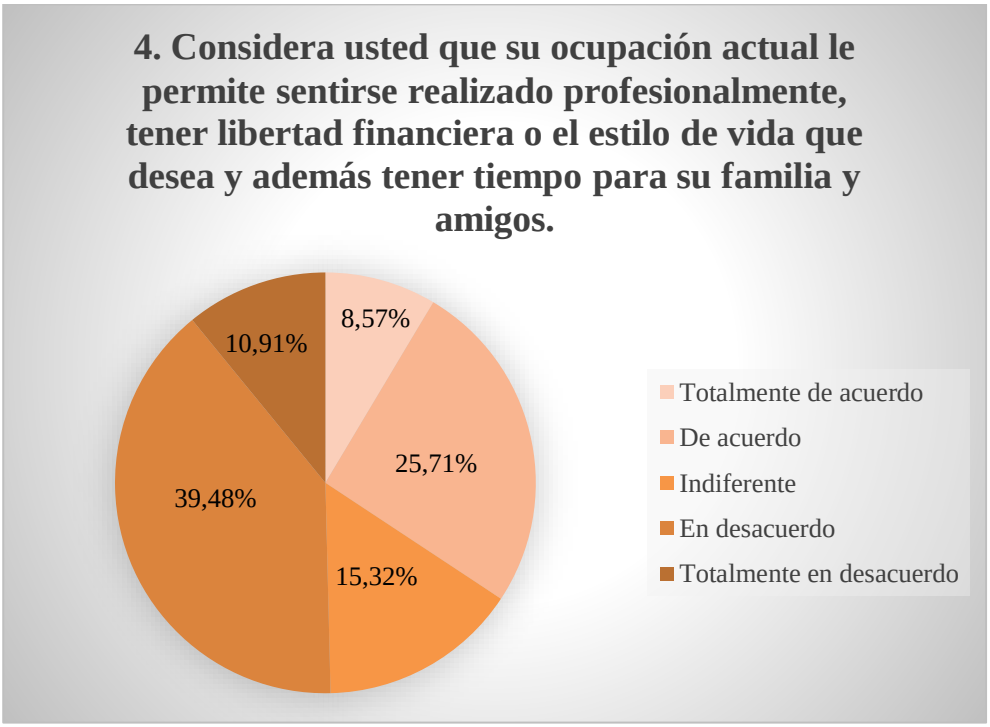
privados para prestar los servicios de asesoría y de igual forma los estudiantes y empleados públicos porque son quienes tienen los porcentajes más altos.

4. **Considera usted que su ocupación actual le permite sentirse realizado profesionalmente, tener libertad financiera o el estilo de vida que desea y además tener tiempo para su familia y amigos.**

Tabla 13: Tabla de Frecuencias - Pregunta 4

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	33	8,57%
De acuerdo	99	25,71%
Indiferente	59	15,32%
En desacuerdo	152	39,48%
Totalmente en desacuerdo	42	10,91%
TOTAL	385	100,00%

Figura 10: Gráfico de Frecuencia Relativa - Pregunta 4



Interpretación:

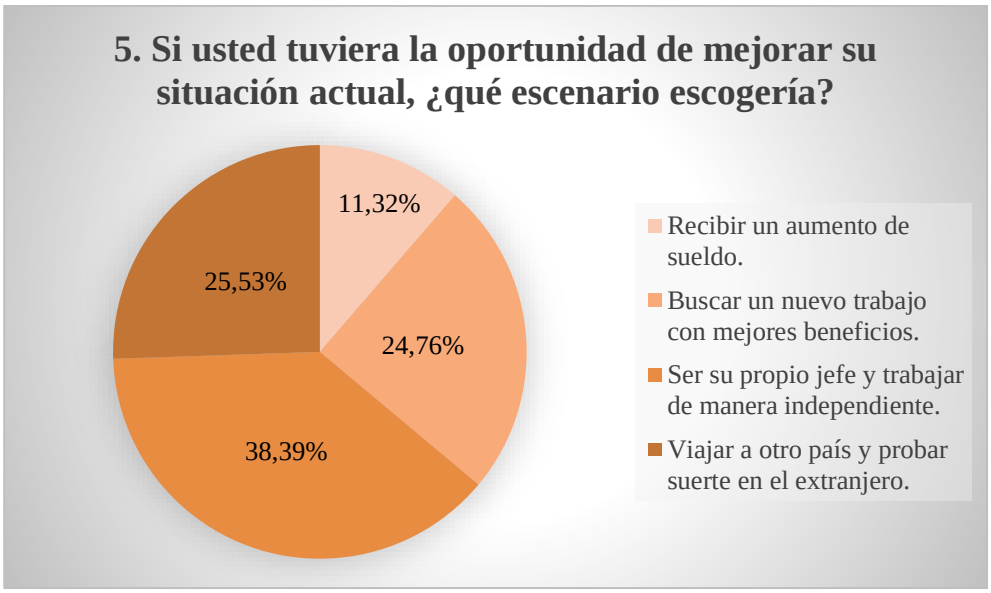
Mediante el gráfico se puede observar que el 39,48% de las personas encuestadas están en desacuerdo con lo que les permite sentir y tener, su ocupación actual. Por otra parte, tan sólo el 8,57% se encuentra totalmente de acuerdo con la misma. Estos resultados muestran que las personas consideran que se ocupación no les está trayendo beneficios y estarían dispuestos a emprender para mejorar su situación.

5. **Si usted tuviera la oportunidad de mejorar su situación actual, ¿qué escenario escogería?**

Tabla 14: Tabla de Frecuencias - Pregunta 5

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Recibir un aumento de sueldo.	59	31,89%
Buscar un nuevo trabajo con mejores beneficios.	129	24,76%
Ser su propio jefe y trabajar de manera independiente.	200	38,39%
Viajar a otro país y probar suerte en el extranjero.	133	25,53%
TOTAL	521	120,57%

Figura 11: Gráfico de Frecuencia Relativa - Pregunta 5



Interpretación:

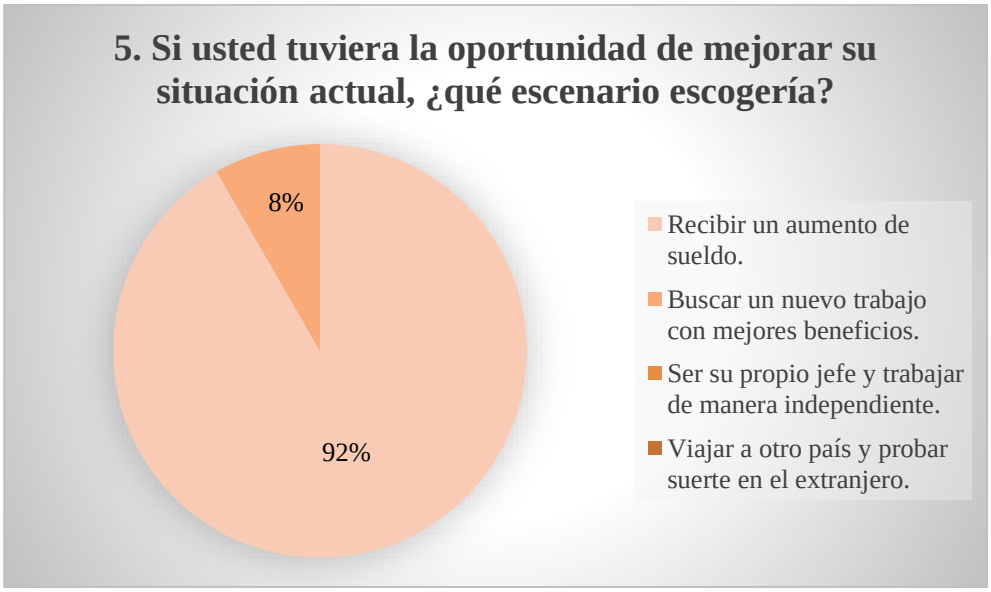
Mediante el gráfico se puede observar que el 38,39% de las personas encuestadas quisieran ser su propio jefe y trabajar de manera independiente para mejorar su situación actual, mientras que sólo el 11,32% de personas quisieran recibir un aumento de sueldo. Estos resultados muestran que la mayoría de personas quisieran ser sus propios jefes y trabajar de manera independiente, lo que beneficia al proyecto porque estas personas podrían demandar el servicio de asesoría para sus negocios o proyectos.

6. En algún momento, ¿ha considerado usted emprender su propio negocio?

Tabla 15: Tabla de Frecuencias - Pregunta 6

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	353	91,69%
No	32	8,31%
TOTAL	385	100,00%

Figura 12: Gráfico de Frecuencia Relativa - Pregunta 6



Interpretación:

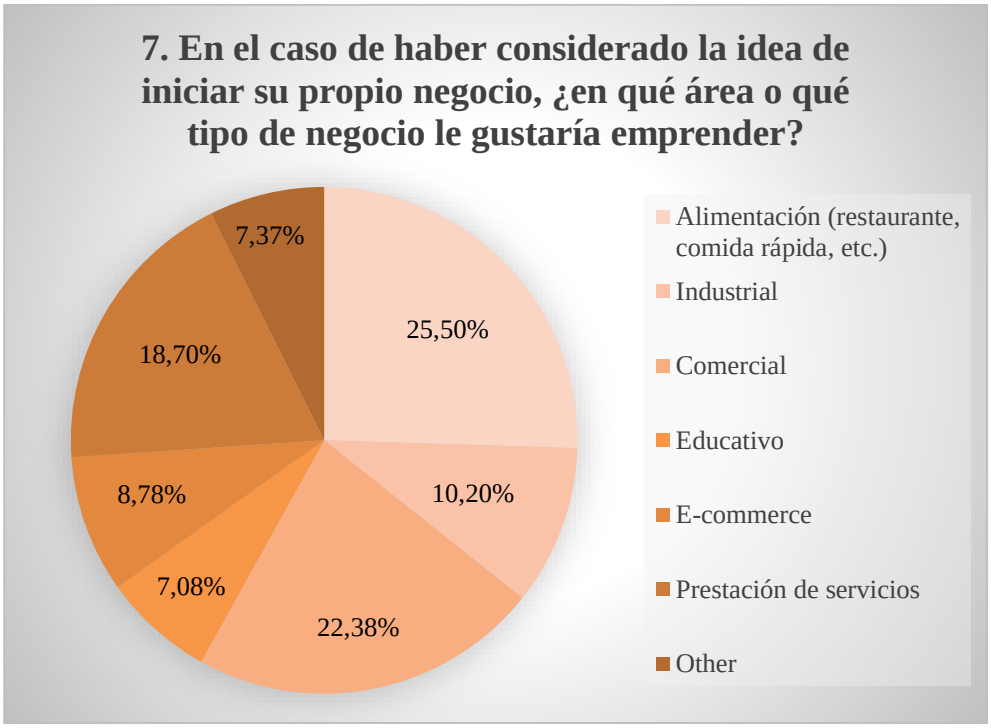
Mediante el gráfico se puede observar que el 91,69% de las personas encuestadas han considerado alguna vez emprender su propio negocio, mientras que tan sólo el 8,31% no lo han hecho. Estos resultados muestran que la mayoría de personas ha pensado alguna vez en emprender su propio negocio, lo cual beneficia al proyecto porque existe un alto índice de posibles emprendimientos en el Distrito Metropolitano de Quito quienes podrían demandar el servicio de asesoría.

7. **En el caso de haber considerado la idea de iniciar su propio negocio, ¿en qué área o qué tipo de negocio le gustaría emprender?**

Tabla 16: Tabla de Frecuencias - Pregunta 7

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Alimentación (restaurante, comida rápida, etc.)	90	25,50%
Industrial	36	10,20%
Comercial	79	22,38%
Educativo	25	7,08%
E-commerce	31	8,78%
Prestación de servicios	66	18,70%
Other	26	7,37%
TOTAL	353	100,00%

Figura 13: Gráfico de Frecuencia Relativa - Pregunta 7



Interpretación:

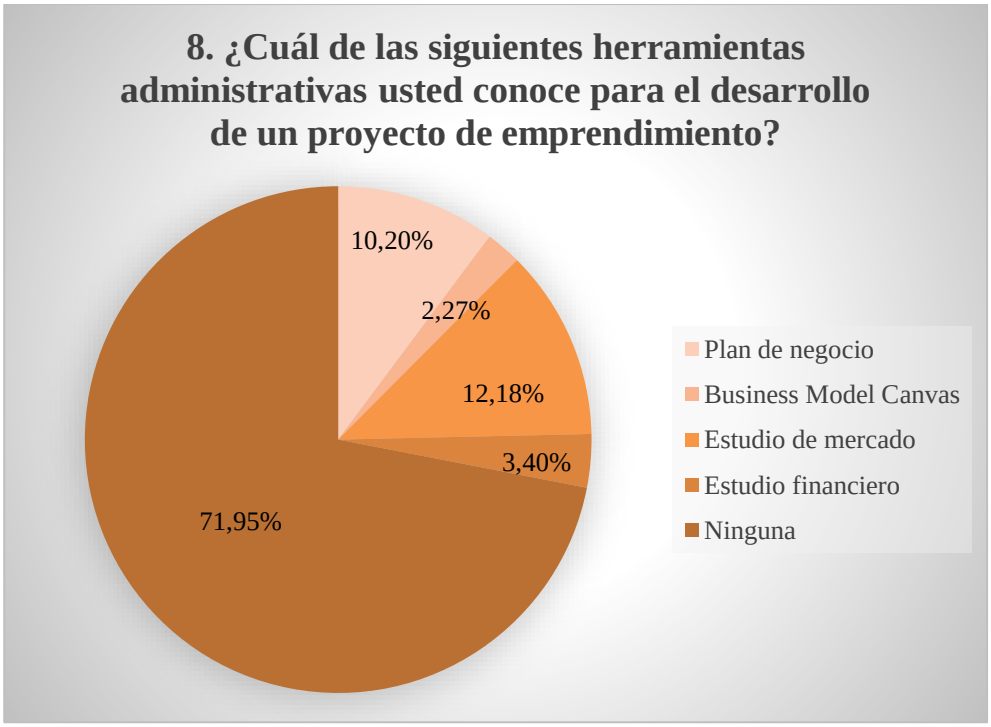
Mediante el gráfico se puede observar que el 25,50% de personas encuestadas han considerado emprender su negocio en el área de Alimentación, mientras que tan sólo el 7,08% han buscado nuevas áreas como son la de tecnología, marketing, etc. Estos resultados muestran que la empresa podría capacitar a emprendedores que se enfoquen en proyectos de alimentación, comercialización y prestación de servicios porque son aquellas con mayor demanda del mercado.

8. **¿Cuál de las siguientes herramientas administrativas usted conoce para el desarrollo de un proyecto de emprendimiento?**

Tabla 17: Tabla de Frecuencias - Pregunta 8

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Plan de negocio	36	10,20%
Business Model Canvas	8	2,27%
Estudio de mercado	43	12,18%
Estudio financiero	12	3,40%
Ninguna	254	71,95%
TOTAL	353	100,00%

Figura 14: Gráfico de Frecuencia Relativa - Pregunta 8



Interpretación:

Mediante el gráfico se puede observar que el 71,95% de las personas encuestadas que han considerado emprender su propio negocio, no conocen ninguna herramienta administrativa para desarrollar su proyecto, mientras que tan sólo el 2,27% conocen el Business Model Canvas. Estos resultados muestran que muy pocas personas conocen el Business Model Canvas, lo cual beneficia al proyecto ya que éste está enfocado en

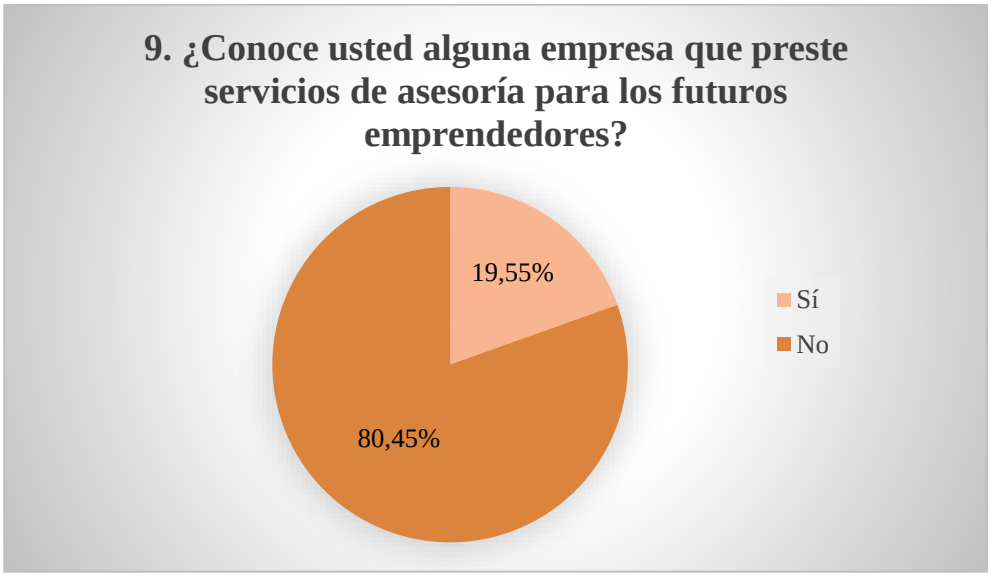
la prestación de servicios de asesoría a futuros emprendedores, a través de herramientas administrativas como el Business Model Canvas y Lean Startup.

9. ¿Conoce usted alguna empresa que preste servicios de asesoría para los futuros emprendedores?

Tabla 18: Tabla de Frecuencias - Pregunta 9

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	69	19,55%
No	284	80,45%
TOTAL	353	100,00%

Figura 15: Gráfico de Frecuencia Relativa - Pregunta 9



Interpretación:

Mediante el gráfico se puede observar que el 80,45% de las personas encuestadas que han considerado emprender su propio negocio, no conocen alguna empresa que preste servicios de asesoría para los futuros emprendedores, mientas que el 19,55% si las

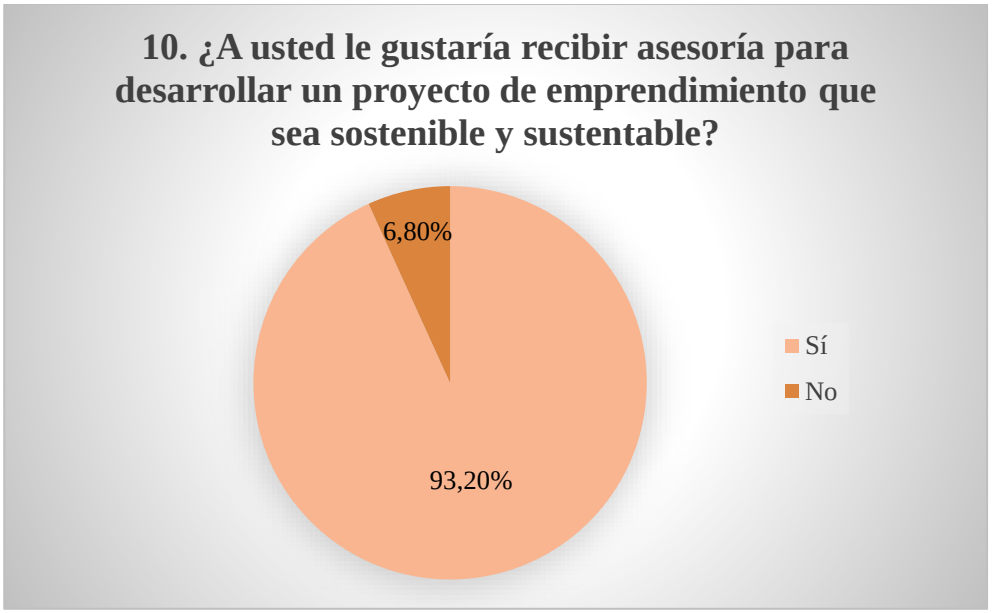
conocen. Estos resultados benefician al proyecto porque se puede observar que pocas personas conocen a la competencia que tendría la empresa y de esta forma se podría captar un mayor índice de emprendedores que necesiten asesoría para emprender sus futuros proyectos.

10. ¿A usted le gustaría recibir asesoría para desarrollar un proyecto de emprendimiento que sea sostenible y sustentable?

Tabla 19: Tabla de Frecuencias - Pregunta 10

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	329	93,20%
No	24	6,80%
TOTAL	353	100,00%

Figura 16: Gráfico de Frecuencia Relativa - Pregunta 10



Interpretación:

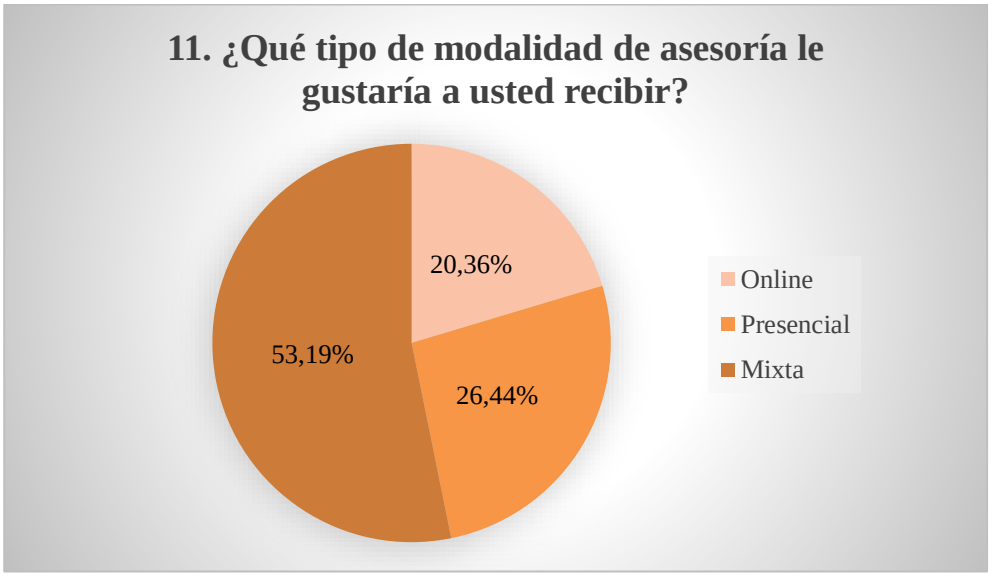
Mediante el gráfico se puede observar que el 93,20% de las personas encuestadas que han considerado emprender su propio negocio, les gustaría recibir asesoría para desarrollar su proyecto de emprendimiento, mientras que tan sólo al 6,80% no les gustaría. Estos resultados muestran que el proyecto sería viable porque a la mayoría de futuros emprendedores les gustaría recibir asesoría para sus proyectos de emprendimiento, por lo tanto, si existiría demanda para el servicio de asesoría.

11. ¿Qué tipo de modalidad de asesoría le gustaría a usted recibir?

Tabla 20: Tabla de Frecuencias - Pregunta 11

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Online	67	20,36%
Presencial	87	26,44%
Mixta	175	53,19%
TOTAL	329	100,00%

Figura 17: Gráfico de Frecuencia Relativa - Pregunta 11



Interpretación:

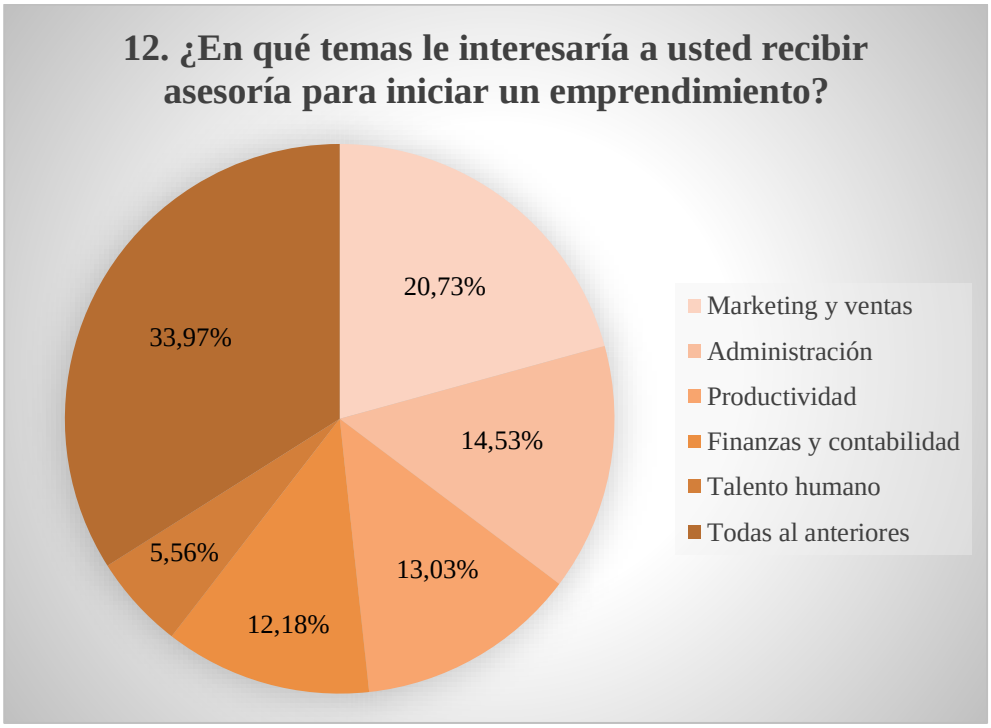
Mediante el gráfico se puede observar que el 53,19% de las personas encuestadas que desearían recibir asesoría para sus proyectos de emprendimiento, les gustaría que la modalidad de ésta sea tanto online como presencial, mientras que al 26,44% les gustaría recibir la asesoría de forma presencial y al 20,36% de forma online. Estos resultados muestran que la empresa de consultoría debería ofertar sus servicios tanto en modalidad presencial y online ya que existe un alto número de demanda para estas dos opciones.

12. ¿En qué temas le interesaría a usted recibir asesoría para iniciar un emprendimiento?

Tabla 21: Tabla de Frecuencias - Pregunta 12

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Marketing y ventas	97	20,73%
Administración	68	14,53%
Productividad	61	13,03%
Finanzas y contabilidad	57	12,18%
Talento humano	26	5,56%
Todas al anteriores	159	33,97%
TOTAL	468	100,00%

Figura 18: Gráfico de Frecuencia Relativa - Pregunta 12



Interpretación:

Mediante el gráfico se puede observar que el 33,97% de las personas encuestadas que desean recibir asesoría para sus proyectos de emprendimiento, les interesaría que los temas a tratar sean de todos los temas mencionados en la pregunta. Sin embargo, el 20,73% se inclina por el tema de Marketing y, por otro lado, tan sólo el 5,56% por el tema de Talento Humano. Estos resultados muestran que el proyecto a través de los métodos Business Model Canvas y Lean Startup, podría satisfacer la demanda de sus clientes porque estos métodos abarcar varios de estos temas.

3.5 ESTUDIO DE LA DEMANDA

Para comenzar el estudio de la demanda, se dice que la demanda es la cuantificación de la necesidad real o psicológica de los compradores, con cierto poder adquisitivo, el cual es

suficiente para conseguir un producto determinado que satisface dicha necesidad. (Koch Tovar, 2006) También se puede decir que la demanda son los bienes y servicios que el mercado solicita para satisfacer una necesidad específica a un precio determinado. Es por eso, que a través del estudio de la demanda se pretende determinar y medir cuáles son los factores que influyen en los requerimientos que tiene el mercado de acuerdo a un bien o servicio, así como también determinar la probabilidad de aceptación del servicio de asesoría que se propone en este proyecto.

En este estudio de la demanda, se realizaron encuestas de investigación de mercado, a través de un muestreo aleatorio para seleccionar a las personas encuestadas. Dicha encuesta de investigación de mercado se estructuró en base a ciertas preguntas claves que ayudarán a determinar el porcentaje de aceptación de la población que estaría interesada especialmente en el servicio de asesoría que se pretende ofrecer.

De acuerdo al estudio que se realizó, los clientes inclinan sus preferencias hacia la creación de negocios propios dedicados al área de alimentación y a la comercial, beneficiando ampliamente a la creación de empresas consultoras en asesoría a emprendimientos a partir de la prestación de servicios de asesoría técnica, en el mercado local.

Se ha analizado la demanda del servicio de asesoría para el emprendimiento en el Distrito Metropolitano de Quito, para lo cual se pudo determinar mediante una pregunta que se planteó en la encuesta previamente realizada. La pregunta fue la siguiente: "¿A usted le gustaría recibir asesoría para desarrollar un proyecto de emprendimiento que sea sostenible y sustentable?"

De las 385 personas encuestadas, el 91,69% de personas han considerado emprender su propio negocio que representa 353 personas y de este número al 93,20% le gustaría recibir asesoría para el desarrollo del mismo, lo cual equivale a 329 personas.

Considerando estos datos para determinar la demanda de la población total actual, se puede decir que de 1’319.802 habitantes que se tomaron en cuenta como nuestros potenciales clientes, los cuales corresponden a la población de 18 años de edad, en adelante, al 85,46% aproximadamente le gustaría recibir asesoría para el desarrollo de sus futuros emprendimientos, debido a que el 91,69% de la población total ha considerado emprender su propio negocio ya sea por necesidad u oportunidad y de este porcentaje, el 93,20% estaría dispuesto a recibir asesoría para desarrollar sus futuros emprendimientos en el Distrito Metropolitano de Quito, y esto corresponde a 1’127,903 habitantes.

Sin embargo, para una mejor proyección de la demanda, se ha tomado en cuenta el porcentaje del TEA que es del 33,6% según estudios del GEM Ecuador 2015, el cual multiplicado por el número de habitantes que se ha calculado anteriormente, da como resultado 373.976 personas que han pensado en emprender y de este número, el 17,4% tienen un negocio ya establecido. Por lo tanto, luego de realizar los cálculos respectivos se ha obtenido un resultado de 65.072 personas que estarían dispuestas en crear su propio negocio.

Sin embargo, según datos obtenidos de la encuesta, se estima que un 71,95% de la demanda calculada anteriormente no tenga conocimientos acerca de herramientas administrativas para crear su propio negocio, por lo tanto, estarían propensas a necesitar un servicio de asesoría para emprender sus negocios. Finalmente, se obtiene un resultado

aproximado de que 46.820 personas en el Distrito Metropolitano de Quito estarían dispuestas a emprender un proyecto o negocio y serían nuestro mercado meta a los cuales se les ofrecería el servicio de asesoría para desarrollar sus futuros emprendimientos.

3.6 ESTUDIO DE LA OFERTA

La oferta es la cantidad de un producto que ya sea por fabricación nacional e importaciones, el mercado tiene acceso a ellos, de acuerdo con precios vigentes. Por cual, dentro de su estudio se indica con quien se va a competir, cual es la capacidad de producción, a qué precio venden el producto o servicio, en base a que compiten de acuerdo a condiciones de pago, calidad, precios, etc. En otras palabras, en este estudio se hace un análisis de la competencia, el cual corresponde a describir a los competidores, quiénes son, dónde están, qué tamaño tienen, cuánto usan de este tamaño y cuál es la participación en el mercado o volumen total de ventas. (Koch Tovar, 2006)

En cuanto al análisis realizado, no existen empresas que ofrezcan el mismo servicio que oferta la empresa REYES LOVATO CONSULTING CORP.; sin embargo, hay pocas empresas consultoras o coworkings que ofrecen servicios de asesoría en el Distrito Metropolitano de Quito en temas similares, las cuales se estimulan que sean alrededor de 25. Por otra parte, no existen registros históricos porque este es un proyecto de inversión nuevo y resulta difícil obtener información real y verdadera, la cual permita identificar y analizar la situación presente de esta industria en el Distrito Metropolitano de Quito.

Para lo cual, se ha realizado una estimación de las personas emprendedoras que son atendidas por la competencia, en base a información proporcionada por el Ing. José Reyes

Lovato, quién se encuentra en constante interacción en este mercado oferente. Por lo tanto, se analizó que un coworking en promedio gana USD 125 mensuales por persona que acude a sus instalaciones en busca de un espacio para trabajar en sus proyectos con una capacidad instalada para recibir a 20 personas aproximadamente. En cuanto a charlas se estima que se atiende a 130 personas mensualmente a un precio que oscila entre USD 10 y USD 30, las cuales tienen una duración aproximada entre 1 a 3 horas. Por otra parte, los coworkings también realizan talleres de capacitación con varias temáticas, las cuales captan un segmento de mercado, el cual se estima que es de 20 a 35 personas al mes y que en promedio pagan entre USD 200 y USD 350, estos talleres tienen una duración entre 1 a 3 días, teniendo en cuenta que también hay talleres con una duración de 5 días, las cuales puede variar entre USD 400 y USD 450. Por último, en algunos de estos coworkings también se presta el servicio de asesorías personalizadas, las cuales se estima que son demandadas por unas 18 personas mensualmente, las cuales duran aproximadamente 2 horas y cuyo valor oscila entre USD 40 y USD 60.

Por lo tanto, se ha concluido que aproximadamente la oferta de este servicio de asesoría y capacitaciones por cada coworking o empresa consultora oscila entre USD 10.820 y USD 19.730 mensuales, la misma que corresponde a la atención de aproximadamente 250 personas cada mes en el Distrito Metropolitano de Quito.

A continuación, se detallan algunas empresas que son posiblemente nuestra competencia indirecta:

- KRUGERLABS

  Es una organización ecuatoriana que tiene como objetivo fomentar el Ecosistema Emprendedor en el Ecuador y ayudar a las startups con sus proyectos, los cuales ya se encuentren en estado de prototipo, contribuyendo con: mentoring, capital semilla, know-how, exposición ante inversionistas, talleres, networking internacional y espacio físico en las instalaciones del Edificio K+. (KrugerLabs, s.f.)

- IMPAQTO

  Es una comunidad de emprendedores e innovadores sociales que trabajan para multiplicar el impacto de sus proyectos. Ofrecen un espacio de coworking, talleres, incubación de proyectos y eventos de networking. (IMPAQTO, 2015)

- CONQUITO

  ConQuito fomenta el desarrollo productivo y socioeconómico del Distrito Metropolitano de Quito y su área de influencia, así como el apoyo de las políticas nacionales de equidad territorial mediante la concertación de actores públicos y privados, para incentivar la producción local, distrital y nacional, la productividad, la competitividad sistémica y la aplicación del conocimiento científico y tecnológico. Sus programas, proyectos y servicios abarcan la generación de emprendimientos, el desarrollo empresarial y vinculación a negocios inclusivos y cadenas productivas. (CONQUITO, s.f.)

- BUEN TRIP HUB

  Buen Trip se fundó en 2014 con el objetivo de transformar el ecosistema de emprendimiento tecnológico del Ecuador. Su objetivo es compartir no solo su

experiencia sino sus redes de contactos y conexiones a nivel local, regional e internacional, para facilitar el acceso a mercados globales a emprendimientos innovadores y con gran potencial de crecimiento. (BUEN TRIP HUB, s.f.)

- AEI

  La Alianza para Emprendimiento e Innovación del Ecuador (AEI) es una red de actores públicos, privados y académicos que busca fomentar el emprendimiento y la innovación, como base del desarrollo productivo del Ecuador. Trabaja desde hace tres años en temas de formación y capacitación, desarrollo, investigación e innovación, acceso a financiamiento y otros. (Alianza para el emprendimiento e innovación, 2014)

Finalmente, se realiza el cálculo de la demanda insatisfecha en base a la demanda y oferta que se ha analizado anteriormente y la fórmula es la siguiente:

$$Demanda\ insatisfecha = \text{Demanda} - \text{Oferta}$$

$$Demanda\ insatisfecha = 65.072 - 45.000$$

$$Demanda\ insatisfecha = 20.072\ habitantes$$

En base a los cálculos realizados, se ha estimado una demanda insatisfecha de aproximada 20.072 personas en el Distrito Metropolitano de Quito, personas quienes desearían emprender un nuevo proyecto o negocio y buscan asesoría para el desarrollo de los mismo, las cuales no han sido atendidas aún por la oferta que existe en el mercado.

4. ESTUDIO TÉCNICO Y PROPUESTA ESTRATÉGICA

El estudio técnico es importante en un proyecto de inversión, debido a que este estudio permite proponer y analizar las diferentes opciones tecnológicas para producir los bienes o servicios que se van a ofertar, lo cual también permite verificar la factibilidad técnica de cada una de ellas. Es decir, este análisis identifica los equipos, materiales y las instalaciones necesarias para el proyecto y a su vez los costos de inversión y de operación requeridos, así como el capital de trabajo que se necesita. (Rosales, 2005)

4.1 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

4.1.1 Macro localización

La macro localización consiste en decidir la ubicación más ventajosa en donde se instalará la empresa o proyecto, a través de la determinación de características físicas e indicadores socio-económicos más relevantes. Lo cual se logra, cubriendo las exigencias o requerimientos que tenga el mismo y de esta manera también se contribuye a minimizar los costos de inversión del proyecto y los gastos en que se incurra a lo largo de su periodo de duración. (Juan Carlos, 2013)

La ubicación de la empresa, se detalla a continuación:

- **País:** Ecuador
- **Provincia:** Pichincha
- **Ciudad:** Distrito Metropolitano de Quito

Figura 19: Distrito Metropolitano de Quito



Fuente: Google Maps

4.1.2 Micro localización

La micro localización se encarga de elegir el punto óptimo, dentro de la macro zona, en donde se ubicará definitivamente la empresa o negocio. Debido a que, se encarga de analizar los aspectos relativos a los asentamientos humanos, identificación de actividades productivas, y determinación de centros de desarrollo. Es decir, se debe seleccionar y delimitar precisamente el área, también denominada sitio, en donde se localizará y operará el proyecto dentro de la macro zona. (Juan Carlos, 2013)

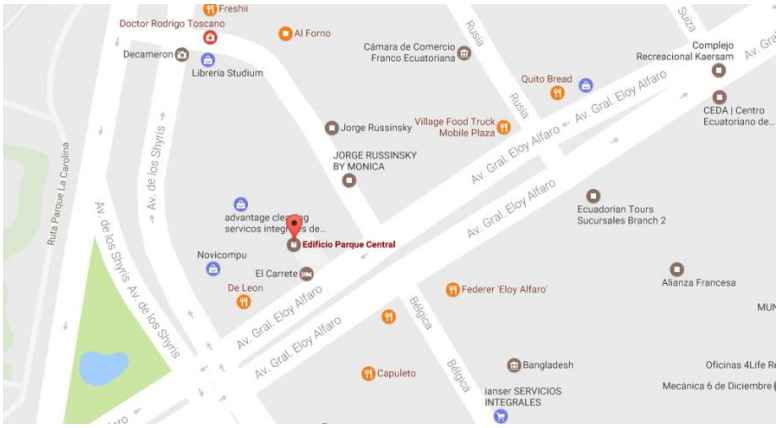
La empresa REYES LOVATO CONSULTING CORP. estará ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, en la siguiente dirección:

Sector: Norte de Quito

Barrio: La Carolina

Calles: Av. de los Shyris y Av. Gral Eloy Alfaro (Edificio Parque Central)

Figura 20: Dirección de la Empresa



Fuente: Google Maps

4.2 TAMAÑO DEL PROYECTO

La importancia de analizar el tamaño que tendrá el proyecto se enfoca principalmente en su incidencia sobre el nivel de las inversiones y costos que se calculen, y por ende, también sobre la estimación de la rentabilidad que podría generar la implementación del servicio en estudio. De igual forma, la decisión que se tome con respecto al tamaño del proyecto determinará el nivel de operación del mismo y a su vez también explicará la estimación de los ingresos por consultoría. (Merchán García & Nivicela Villa, 2012)

El tamaño de la empresa se define de acuerdo a la capacidad económica de los socios que determinan la estructura organizacional, activos fijos, así como la planta física con que debe contar la empresa, por lo cual se estará en capacidad de atender en promedio el 50% de la demanda en el primer año. (Fandiño Soto & Trujillo Peña, 2010)

Tabla 22: Participación en la demanda

MÉTODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Business Model Canvas	60%	65%	70%	75%	80%
Lean Startup	40%	45%	50%	55%	60%
Promedio	**50%**	**55%**	**60%**	**65%**	**70%**

A continuación, se detallan algunos de los factores condicionantes del tamaño:

- **Recurso humano:** Para cumplir con los requerimientos de los clientes se contará con asesores profesionales y altamente calificado en las áreas de capacitación, de esta forma se garantizará la eficacia y la eficiencia en el desempeño del servicio que ofrece la empresa en cuanto a los métodos los métodos Business Model Canvas y Lean Startup.

  A continuación, se detallará los asesores que serán necesarios para la prestación del servicio en cada año, de acuerdo a los métodos en el cual se enfocan las asesorías para el emprendimiento en el Distrito Metropolitano de Quito:

Tabla 23: Asesores necesarios para la prestación del servicio por año

MÉTODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Business Model Canvas	1	2	2	2	2
Lean Startup	1	1	2	2	2
Promedio	1	2	2	2	2

- **Aspecto tecnológico:** La empresa diseñará una página Web para que sus clientes puedan conocer acerca de los servicios que está ofertando, de tal manera que los emprendedores accedan a más información y puedan contactarse con la empresa mediante un sistema de chat en la página Web, correos electrónicos, redes sociales, transferencia de archivos o cualquier otro servicio disponible.

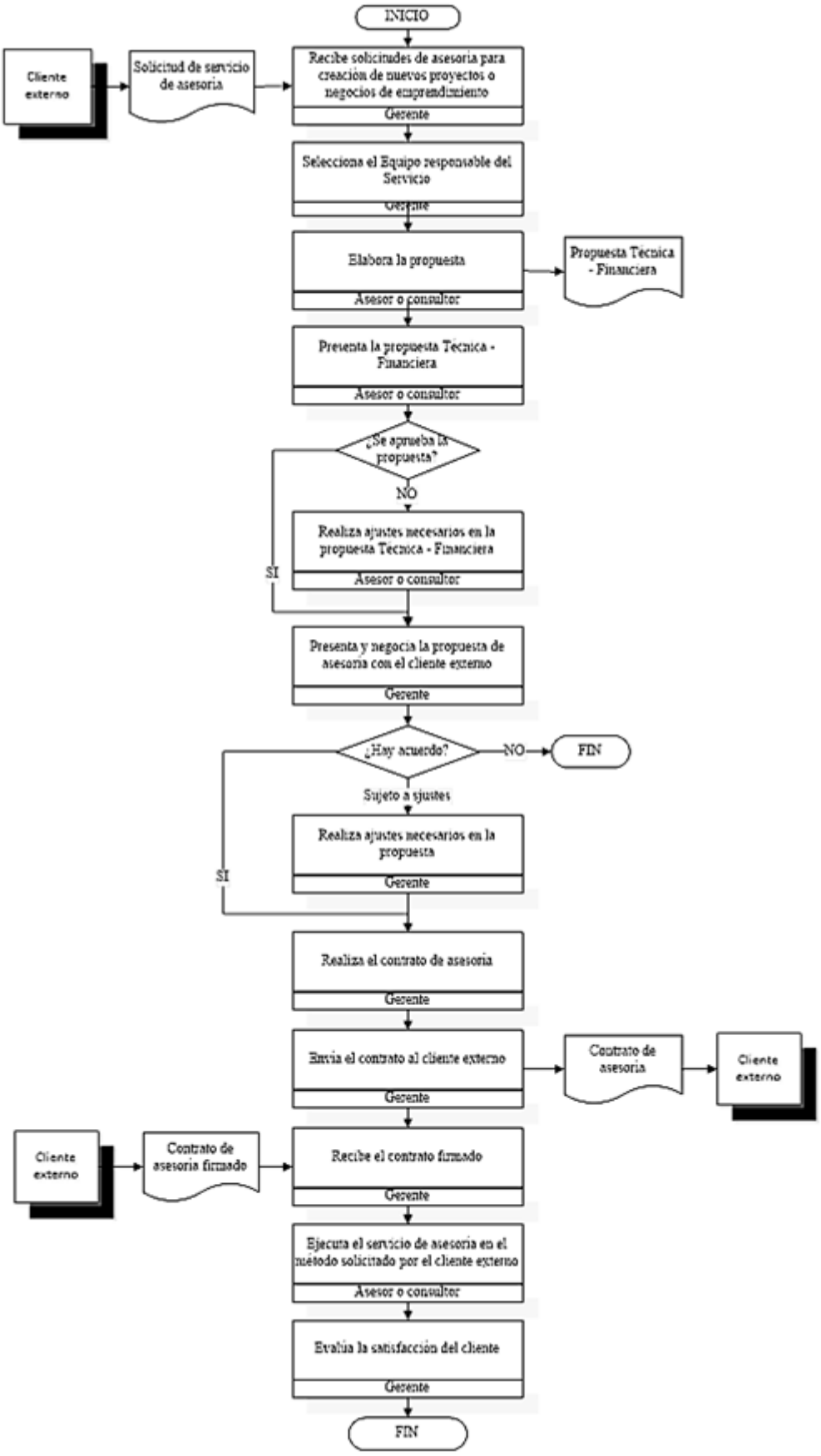
- **Aspecto financiero:** Actualmente los dos socios de la empresa, aportarían en partes iguales para financiar el 40% del capital de la inversión requerida y el 60% restante, será obtenido mediante un crédito bancario con un plazo de tres años, cuyas condiciones se presentarán más adelante en el estudio financiero del presente proyecto.

4.3 DISEÑO DEL PROYECTO

El principal objetivo del diseño del proyecto es analizar y determinar aquellos factores o aspectos relevantes sobre la instalación y el funcionamiento de la planta. Desde la descripción del proceso, adquisición de equipo y maquinaria para determina la distribución óptima de la planta, hasta definir la estructura jurídica y de organización que habrá de tener la planta productiva. (Baca Urbina, 2010)

A continuación, en el Figura 21 se presenta el proceso del servicio de asesoría, el cual empieza una vez se ha recibido por parte del gerente de REYES LOVATO CONSULTING CORP., la solicitud del servicio de asesoría y finaliza cuando se evalúa la satisfacción del cliente, después de haber ejecutado a cabalidad con el servicio solicitado por los clientes.

Figura 21: Proceso del servicio de asesoría



4.4 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS A OFRECER

REYES LOVATO CONSULTING CORP. es una empresa que se enfoca en la prestación de servicios de asesoría para el emprendimiento en el Distrito Metropolitano de Quito, con el cual se contribuir al desarrollo de nuevos proyectos innovadores que sean sostenibles y sustentables, ya que se ha visto un gran incremento de personas interesadas en crear su propio negocio, pero no cuentan con los recursos o conocimientos necesarios para llevarlos a cabo.

El servicio que ofrece la empresa se diferencia de sus competidores porque REYES LOVATO CONSULTING CORP. se enfoca en dos herramientas para evaluar la creación de una empresa, los cuales son Business Model Canvas y el método Lean Startup. Estas herramientas se detallarán a continuación:

A. BUSINESS MODEL CANVAS

El Business Model Canvas, conocido también como el lienzo del modelo de negocio es una metodología con un lenguaje genérico que sirve para describir, visualizar, evaluar e incluso modificar modelos de negocio y su formato se puede observar en el ANEXO 4. Dentro del Business Model Canvas existe una creencia en que la mejor forma de describir un modelo de negocio es a través de nueve componentes básicos que muestran la lógica que sigue una empresa para alcanzar sus metas económicas. Estos nueve componentes abarcan cuatro áreas principales de un negocio, tales como: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. A continuación, se detallarán los nueve componentes del Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010):

1) **Segmentos de mercado**

Se debe conocer quiénes son nuestros clientes y si la empresa se dirige a un grupo grande o a un segmento en específico (nicho), debido a que los clientes son quienes permiten que una empresa pueda sobrevivir a lo largo de su desarrollo y crecimiento; es así que, la satisfacción de los mismos puede aumentar cuando se los agrupa en segmentos específicos con necesidades, características y comportamientos semejantes. Existen varios segmentos de mercado, los cuales son:

- Mercado de masas
- Nicho de mercado
- Mercado segmentado
- Mercado diversificado
- Plataforma multilaterales (o mercados multilaterales)

2) **Propuestas de valor**

Se habla acerca de lo que hace la empresa por solucionar los problemas de un segmento de mercado específico, a través de sus productos o servicios que crean valor. Este es un factor importante, dado que un cliente forma su criterio dependiendo el grado de satisfacción que tenga y esto hace que se incline por una empresa u otra. Algunos elementos se presentan a continuación, los cuales pueden contribuir a la creación de valor para un cliente:

- Novedad
- Mejora del rendimiento

- Personalización
- Diseño
- Marca o estatus
- Precio
- Reducción de costos
- Reducción de riesgos
- Accesibilidad
- Comodidad o utilidad

3) Canales

Es un componente clave dentro del modelo de negocio, dado que se analiza y explica cómo la empresa entrega su propuesta de valor a cada uno de los diferentes segmentos de mercado y de esto dependerá la satisfacción del cliente. Dentro de los canales existen cinco fases, las cuales se numeran a continuación:

1. Información
2. Evaluación
3. Compra
4. Entrega
5. Posventa

4) Relaciones con clientes

Es uno de los aspectos más críticos del plan de negocios, debido a que se debe establecer y mantener de forma personal o automatizada, una relación con los

diferentes segmentos de mercado. Las relaciones pueden basarse en los siguientes aspectos:

- Captación de clientes
- Fidelización de clientes
- Estimulación de las ventas

Por otra parte, existen varias categorías de relaciones que puede mantener una empresa con sus diferentes segmentos de mercados, las cuales se mencionan a continuación:

- Asistencia personal
- Asistencia personal exclusiva
- Autoservicio
- Servicios automáticos
- Comunidades
- Creación colectiva

5) Fuentes de ingresos

Se diseña la estrategia de ingresos, debido a que este componente se refiere al flujo de caja que genera la empresa cuando sus distintos segmentos de mercado adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Para lo cual, existen varias formas de generar fuentes de ingresos como:

- Venta de activos

- Cuota por uso
- Cuota de suscripción
- Préstamos / alquiler / leasing
- Concesión de licencias
- Gastos de corretaje
- Publicidad

6) Recursos clave

En este componente se describen los recursos clave o los activos más importantes para que un modelo de negocio se lleve a cabo con eficiencia y eficacia. Estos recursos clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Físicos
- Intelectuales
- Humanos
- Económicos

7) Actividades clave

Se trata acerca de los procesos que hay dentro de la empresa y las actividades más importantes que se deben desarrollar para entregar la propuesta de valor a sus diferentes segmentos de mercado y de esta forma su modelo de negocio funcione. A continuación, se mencionan las categorías en las cuales se pueden dividir las actividades clave:

- Producción

- Resolución de problemas
- Plataforma / red

8) Asociaciones clave

Corresponden a aquellas asociaciones que se llevan a cabo para ejecutar el plan de negocio, es decir, se describe la red de proveedores y socios que complementan capacidades y potencien la propuesta de valor, optimizando recursos y reduciendo riesgos. Se puede mencionar cuatro tipos de asociaciones, tales como:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Coopetición (asociaciones estratégicas entre empresas competidoras)
- Joint ventures (empresas conjuntas para crear nuevos negocios)
- Relaciones cliente-proveedor

Estas asociaciones se crean o establecen por tres principales motivaciones, las cuales se mencionan a continuación:

- Optimización y economía de escala
- Reducción de riesgos e incertidumbre
- Compra de determinados recursos y actividades

9) Estructura de costos

Se establece una estructura de costos que está apalancada en las actividades y recursos de la empresa, debido a que se describen todos los costos en los cuales incurre la empresa para la puesta en marcha del plan de negocio. Es así que. se

conocen y optimizan todos los costos fijos y variables para diseñar un modelo de negocio sostenible y sustentable.

Figura 22: Componentes del Business Model Canvas



Fuente: Libro Business Model Generation

B. LEAN STARTUP

El método Lean Startup es la aplicación del pensamiento Lean al proceso de innovación, el cual se puede observar en el ANEXO 5. Los cinco principios en los cuales se basa este método son los siguientes (Ries, 2011):

1) Los emprendedores están en todas partes

Todo aquel que trabaje dentro de una institución humana, diseñada para crear productos y servicios nuevos en un ambiente lleno de incertidumbre extrema, tiene un espíritu emprendedor. Es decir, que los emprendedores se pueden

encuentran en cualquier lugar y esta metodología Lean Startup funciona en cualquier sector o actividad y también en empresas grandes, medianas o pequeñas.

2) **El espíritu emprendedor es management**

Una startup es una compañía y no sólo un producto y es por esa razón que se necesita un nuevo proceso que se enfoque a un ambiente de incertidumbre extrema. Para lo cual ser emprendedor conlleva varias responsabilidades las cuales están sujetas a una innovación constante que permita un crecimiento continuo.

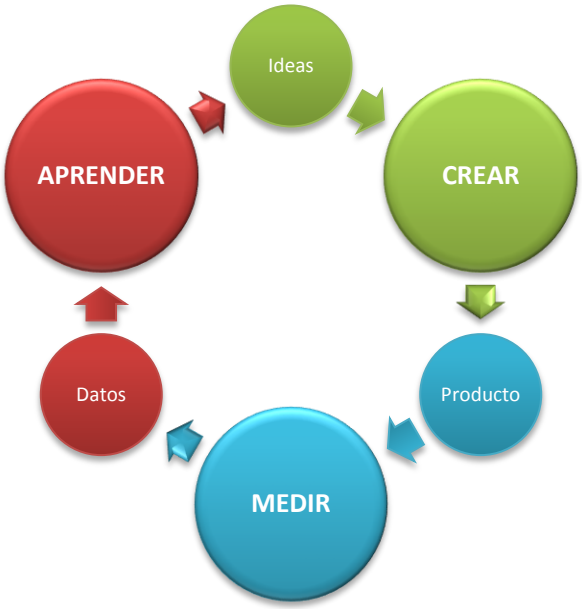
3) **Aprendizaje validado**

Las startups fueron creadas para aprender cómo se puede desarrollar proyectos o crear negocios que seas sostenibles, ya que no sólo existen para producir bienes o prestar servicios, ganar dinero o atender a los clientes. Este aprendizaje continuo les proporciona conocimientos que se pueden orientar científicamente a través de experimentos frecuentes, los cuales permitan a los emprendedores poner a prueba todos los componentes de su idea.

4) **Crear – Medir – Aprender**

Al pensar en las actividades clave de una startup se puede decir que son: convertir las ideas de los emprendedores en productos, medir cómo este producto causa impacto en los segmentos de mercado y aprender cuándo se debe perseverar o pivotar en cuanto al desarrollo de esa idea. Es por eso, que todos los procesos de creación de negocios exitosos deberían encaminarse a ejecutar lo más pronto posible este circuito de feedback de información.

Figura 23: Circuito de feedback de información



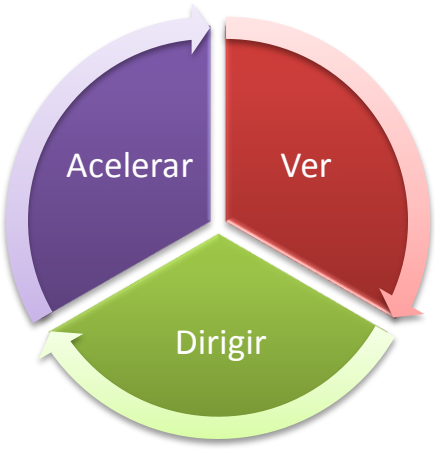
Fuente: Libro The Lean Startup

5) Contabilidad de la innovación

Una startup busca mejorar los resultados empresariales y para eso se debe contabilizar la innovación, lo cual se puede lograr a través del enfoque en ciertos aspectos que responden a las siguientes preguntas: ¿cómo medimos el desempeño y progreso?, ¿cómo establecemos puntos de referencia?, ¿cómo priorizamos las tareas?. Es por eso que se requiere un nuevo tipo de contabilidad, la cual esté diseñada para startups, y para aquellas entidades a las que rinden cuentas.

Ries (2011) refiere que estos principios se agrupan en tres partes, las cuales se detallarán a continuación:

Figura 24: Partes del método Lean Startup



Fuente: Libro The Lean Startup

- **Ver**

  Explica la nueva disciplina de managment empresarial. Se identifica quién es una persona emprendedora, se define una startup y por último se diseña un nuevo indicador para medir si las startups tienen resultados favorables o están progresando. Además, a través del uso de la experimentación científica se puede averiguar si se está construyendo un negocio sostenible.

- **Dirigir**

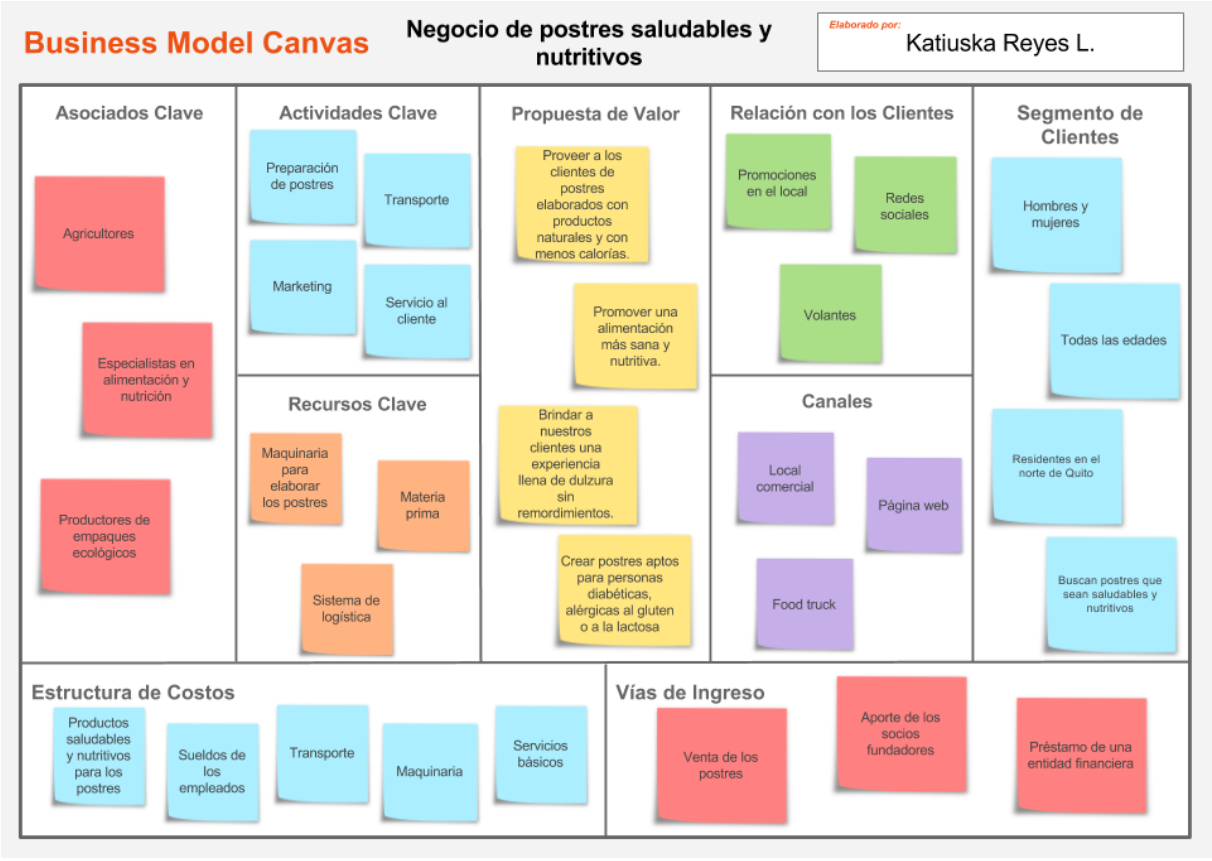
  Muestra el impacto que puede causar el núcleo del circuito de feedblack de información, el cual es Crear – Medir – Aprender. Debido a que, se aprende a crear un producto mínimo viable, un sistema contable para medir y evaluar si se está obteniendo resultados favorables, y un método para decidir si pivotar o perseverar.

- **Acelerar**

  Explora técnicas que permitan avanzar a través del circuito Crear – Medir – Aprender, lo más rápido posible e incluso en el proceso de crecimiento. Debido a que se analizan los conceptos de Lean manufacturing, los cuales se pueden aplicar a las startups.

Finalmente, se ha desarrollado un ejemplo en donde se incluye el Business Model Canvas y el Lean Startup porque son dos herramientas para las startups que se complementan mutuamente. Este ejemplo se basa en un negocio de postres saludables y nutritivos, para lo cual en la Figura 25, se puede observar el prototipo del Business Model Canvas en la fase de planteamiento de hipótesis del Lean Startup.

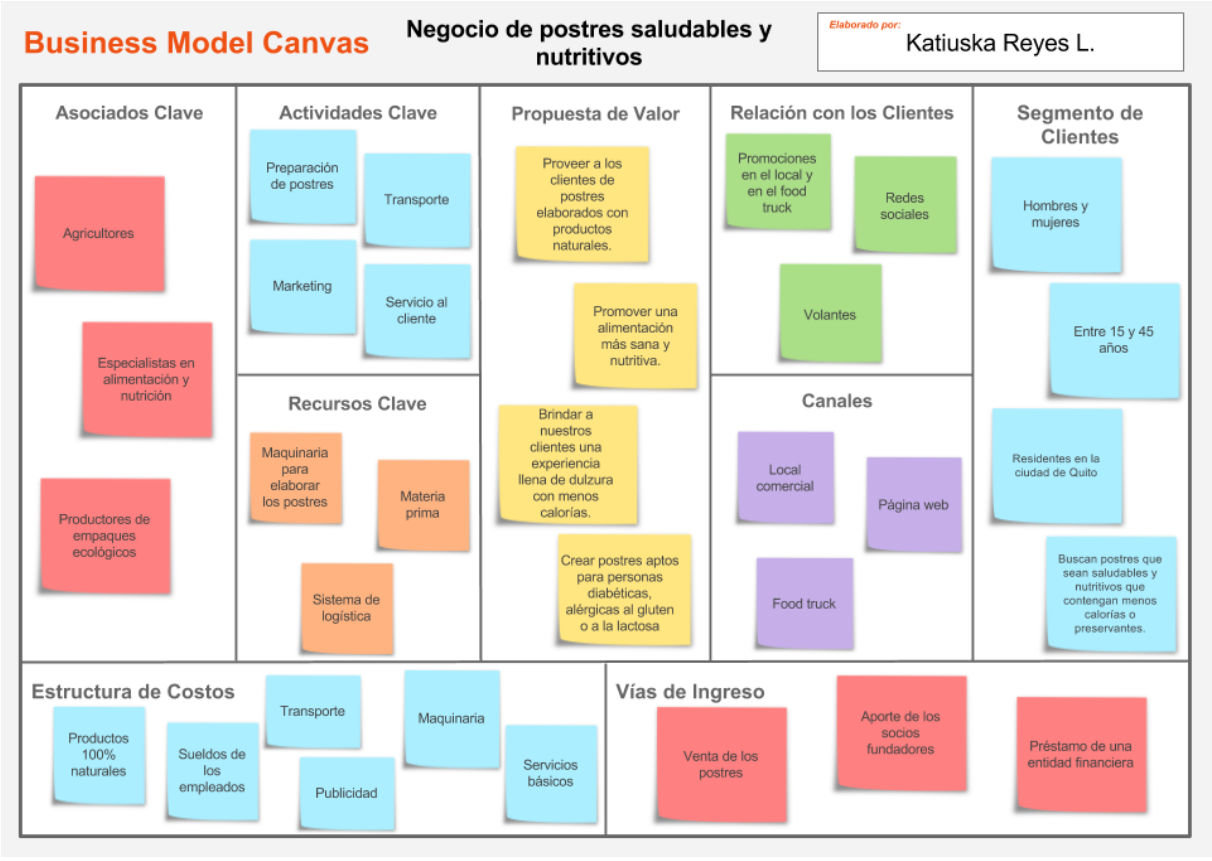
Figura 25: Prototipo del Business Model Canvas



Luego de haber desarrollado el prototipo del Business Model Canvas para el negocio de postes, se procede a la fase de experimentación del Lean Startup, en donde los fundadores ponen a prueba sus hipótesis y experimentan con ellas ya que acuden a su principal fuente de información que son sus posibles clientes y hacen un estudio de mercado, lo cual les ahorra tiempo y dinero en el futuro ya que pueden llegar a conocer la realidad de su negocio y obtener una retroalimentación de las hipótesis que se deben mejorar o cambiar.

Finalmente, se procede a la tercera fase que es la de pivotar, en donde se modifica el prototipo del Business Model Canvas y se lo mejora en base a lo aprendido o a la retroalimentación que se ha obtenido de la información y comentarios del segmento de mercado estudiado.

Figura 26: Business Model Canvas Mejorado



4.5 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

4.5.1 Misión

Satisfacer las expectativas de nuestros clientes incorporando creatividad y funcionalidad a nuestros servicios de asesoría, para así brindar soluciones inteligentes a necesidades específicas, con toda la experiencia, responsabilidad y competitividad que caracteriza a la empresa.

4.5.2 Visión

Posicionarnos como la empresa consultora líder en brindar asesoría efectiva, de igual forma incursionar en nuevos mercados a nivel nacional para el desarrollo de nuevos proyectos de emprendimiento en el Ecuador.

4.5.3 Principios

Los principios de la empresa van ligados a su Código de ética, el cual, en conjunto con sus políticas, asume las siguientes condiciones básicas para la empresa "REYES LOVATO CONSULTING CORP.":

- La Ética de accionistas, propietarios, administradores y directivos es imprescindible para que la empresa REYES LOVATO CONSULTING CORP pueda cumplir adecuadamente sus fines.

- La Ética presupone el cumplimiento riguroso, en y por la empresa, de la legislación que en cada caso sea aplicable, así como de los Estatutos Sociales y Reglamentos de funcionamiento interno de REYES LOVATO CONSULTING CORP.
- La Ética en REYES LOVATO CONSULTING CORP. requiere que los accionistas y propietarios se constituyan en garantes y vigilantes del cumplimiento de las obligaciones de administradores y directivos.
- Corresponde al Consejo de Administración de REYES LOVATO CONSULTING CORP., la formulación del Código de Ética de la empresa y a la Junta General de Accionistas su aprobación.

4.5.4 Valores corporativos

La empresa REYES LOVATO CONSULTING CORP. estará cimentada bajo los siguientes pilares, los cuales permitirán a la misma ser una empresa altamente confiable:

- Responsabilidad
- Cumplimiento
- Honestidad
- Proactividad

4.5.5 Objetivos estratégicos

- Alcanzar el punto de equilibrio de las ventas en los primeros 3 meses de gestión de la empresa.
- Lograr el desarrollo de nuevos servicios de asesoría personalizados para el segmento de emprendedores.
- Ofrecer calidad máxima en el servicio de asesoría, lo cual permitirá dejar huellas de marca y calidad en el cliente.
- Ser una empresa innovadora, lo cual permitirá seguir siendo competitivos en el transcurso del tiempo.

4.5.6 Estrategias

Tabla 24: Objetivos y Estrategias del Proyecto

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Alcanzar el punto de equilibrio de las ventas en los primeros 3 meses de gestión de la empresa.	• Buscar proveedores que ofrezcan la materia prima en su mínimo costo, para que los costos sean representativamente menores a los ingresos. • Mantener un número de trabajadores mínimo, para no incurrir en gastos innecesarios.
Lograr el desarrollo de nuevos servicios de asesoría personalizados para el segmento de emprendedores.	• Tomar en cuenta los nuevos avances tecnológicos para mejorar constantemente el servicio. • Investigar constantemente acerca de los cambios en el mercado, para poder ofrecer un servicio que cubra las nuevas necesidades de los clientes.

Ofrecer calidad máxima en el servicio de asesoría, lo cual permitirá dejar huellas de marca y calidad en el cliente.	• Ofrecer un servicio de alta calidad y con los estándares establecidos para el mercado. • Convertirse en el líder de ventas de esta clase de servicio dentro del mercado quiteño.
Ser una empresa innovadora, lo cual permitirá seguir siendo competitivos en el transcurso del tiempo.	• Generar nuevas técnicas de asesoría que se adapten a las necesidades de nuestros clientes. • Crear capacitaciones dinámicas e interactivas, a través de aulas virtuales, las cuales también permitirán controlar los niveles de aprendizaje de los clientes.

4.5.7 Políticas

Las políticas de la empresa permitirán mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la empresa, el cual permita alcanzar los objetivos estratégicos de la misma.

A continuación, se detallan las políticas de la empresa de acuerdo a sus grupos de interés:

a) PARA EMPLEADOS

- La Administración diseñará y posteriormente mantendrá la estructura orgánica de la empresa, la cual se encontrará enfocada hacia el cliente, orientada a satisfacer sus necesidades y a brindarle asesoría innovadora.
- La organización estructural contará con unidades internas que ejecuten los lineamientos de la alta administración y la retroalimenten.

- La empresa propenderá a la descentralización y desconcentración. La asignación de recursos se realizará en función de la demanda y su productividad para así ser más eficiente y eficaz.
- Las áreas de coordinación orientarán sus actividades a lograr una mayor interacción entre las distintas áreas de asesoría y especialización de la empresa.
- Las unidades y áreas operativas de la empresa guardarán relación con los procesos que realizan, evitando duplicidad de funciones y atribuciones.
- Es obligación del responsable de cada proceso, el asegurar que éste y la documentación asociada, se revise y se mantenga actualizada para garantizar la correcta ejecución del proceso que le ha sido asignado.
- Los planes, programas y presupuestos de la empresa se realizarán en base al Plan Estratégico de REYES LOVATO CONSULTING CORP.
- El desarrollo de planes, programas y proyectos de la empresa, incluido el desarrollo de nuevos servicios deberá obedecer a un proceso de planeación integral que garantice su continuidad y culminación.

Política salarial

- Las remuneraciones se pagarán en fechas acordadas por la empresa y los empleados, siempre y cuando esto cumpla con la ley.
- Se procurará establecer un sistema de remuneración en función del cumplimiento de objetivos y metas.

- Las elevaciones o aumentos salariales se realizarán únicamente como consecuencia de la evaluación de desempeño y la situación financiera de la empresa o por lo dispuesto en la ley.

Política de selección y contratación de personal

- En caso que se genere una vacante, se dará preferencia al personal estable de la empresa, que se ajuste al perfil del cargo, mediante un concurso interno. En caso de que el personal no cumpla con el perfil requerido, se aceptará fuentes externas.
- Todo proceso de selección de personal se lo realizará por el Departamento de Recursos Humanos, el cual elaborará un informe de aceptación del nuevo empleado que deberá estar firmada por el Gerente. Esto se aplicará para todos los casos de vacantes, reemplazos y creación de nuevos puestos.
- No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección y sea aprobado por el área Recursos Humanos.

Política de Plan de Carrera Empresarial

- La ruta de desarrollo de los empleados es horizontal y vertical, por lo que se procurará en primera instancia la rotación en diferentes puestos y cargos del mismo nivel ocupacional, para favorecer la polivalencia del personal y enriquecer sus competencias profesionales, generando así bases más sólidas y amplias para el desempeño futuro de quienes sean promovidos.

- Los ascensos se otorgan cuando las necesidades y estructuras de la empresa se satisfagan con los perfiles de los trabajadores que han demostrado alto desempeño y potencial para posiciones de mayor responsabilidad, cumplan los requisitos académicos y de experiencia exigidos en el nuevo cargo.
- Todo ascenso incluirá la remuneración del nuevo cargo, de acuerdo a la política salarial vigente.

Política de Vacaciones

- El goce de vacaciones se realizará en base a lo dispuesto en la ley del Ecuador.
- Cuando por necesidades imperiosas de la empresa, el trabajador se vea imposibilitado de hacer uso de las vacaciones, el jefe inmediato del área y el trabajador deberán acordar una nueva fecha de goce de las mismas y comunicarlo a Recursos Humanos.

Política de Capacitación

- El Plan Anual de Capacitación deberá ser presentado por la Administración, en base al Plan Estratégico de REYES LOVATO CONSULTING CORP. y a la detección de necesidades y realidades de la empresa. Este Plan formará parte del Plan Operativo Anual de la Empresa.
- Todo personal contratado o ascendido por la empresa deberá participar del proceso de Inducción Empresarial del cargo a desempeñar.

- La administración procurará capacitar a la mayor cantidad posible de trabajadores, en un proceso continuo, priorizando los objetivos estratégicos de la empresa. El adiestramiento deberá ser otorgado en consideración a las actividades que realice el trabajador y las necesidades de actualización del área, para que pueda mejorar su desempeño.

b) PARA CLIENTES

- Establecer mecanismos que permitan identificar requerimientos y expectativas actuales y futuras de los clientes.
- Definir y mantener bases de datos totalmente actualizadas en lo que se refiere a servicios, clientes, precios y condiciones de crédito.
- Diseñar mecanismos para identificar y medir los niveles de satisfacción de los clientes y de esta manera poder desarrollar e implementa planes para la mejora de la empresa.
- Fortalecer relaciones de la empresa con los clientes y proveedores internos.
- Diseñar sistemas para dar una respuesta oportuna a quejas, dudas, comentarios y sugerencias por parte de los clientes.
- Definir claramente las responsabilidades de cada área de la empresa en relación con la resolución de los problemas de los clientes y verificar su cumplimiento.

c) PARA PROVEEDORES

- Se entiende por proveedores a todas aquellas personas naturales o jurídicas, e instituciones que tengan firmado un contrato de provisión de materiales o equipos, el cual genere obligaciones de pago a REYES LOVATO CONSULTING CORP.
- Todos los proveedores de REYES LOVATO CONSULTING CORP. deben respaldar las prácticas de empleo justas y congruentes con los derechos humanos en el lugar de trabajo y proporcionar un entorno seguro de trabajo.
- Los proveedores deben diseñar e implementar un programa de Monitoreo y Control que asegure que los materiales o equipos cumplan con las especificaciones de REYES LOVATO CONSULTING CORP.
- Los proveedores deben tener un programa para asegurar que los materiales o equipos se manejen de tal manera en que se proteja su calidad e integridad. Además, los proveedores deben tener controles para prevenir el embarque de materiales o equipos fuera de las especificaciones.
- Los proveedores deben tener un proceso de administración de cambios documentado. Los proveedores deben notificar a REYES LOVATO CONSULTING CORP. sobre cualquier cambio que pueda tener impacto sobre la calidad, condición regulatoria, e integridad de los materiales o equipos.

5. ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero es una parte muy importante de la evaluación de un proyecto de inversión porque permite evaluar y analizar la capacidad que tiene una empresa para poder cumplir con sus objetivos económicos, debido a que esta debe ser viable, sustentable, y rentable en el tiempo. Un proyecto es viable cuando éste tiene la capacidad de mantenerse operando en el tiempo y a su vez, esto se encuentra enlazado con su rentabilidad a largo plazo, debido a que la viabilidad no necesariamente implica que el proyecto siempre sea rentable porque en los períodos iniciales de un emprendimiento, la empresa debe incurrir en costos y gatos que si bien, en este período provoca pérdidas para la empresa, a futuro le va a traer beneficios, como por ejemplo: costos de inventarios, inversiones de propiedad, planta y equipos, publicidad, costos de organización, etc. Es por eso que, el estudio financiero permite analizar y establecer si la empresa será capaz de sobrellevar los períodos de pérdida sin tener que incurrir en un cierre de la misma, estimar en qué momento la rentabilidad será positiva y evaluar la relación que existe entre la rentabilidad y el capital invertido o los activos de la empresa. (Anzil, 2012)

El presente estudio se efectúa con el propósito de evaluar los componentes e índices financieros que atribuyen a la creación de la empresa consultora REYES LOVATO CONSULTING CORP., además de que también permite establecer los costos y gastos en los cuales se incurre, ya sean estos a pequeño, mediano o largo plazo, analizando de esta forma la viabilidad de proyecto de inversión mencionado anteriormente.

5.1 INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

5.1.1 Inversión

La inversión inicial comprende a los recursos que necesita la empresa para iniciar sus operaciones o actividades, la cual está constituida por los activos fijos del proyecto y activos diferidos. (Baca Urbina, 2010)

Las inversiones en activos fijos corresponden a todas aquellas inversiones que se realizan en bienes tangibles y que se utilizan en el proceso de prestación del servicio o que sirven de apoyo para las operaciones de la empresa. En lo que respecta a REYES LOVATO CONSULTING CORP., las inversiones en activos fijos necesaria para el funcionamiento adecuado y la correcta prestación del servicio de asesoría, son las siguientes:

Tabla 25: Activos Fijos

DETALLE	VALOR
EQUIPO DE OFICINA	$ 100,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 3.150,00
MUEBLES Y ENSERES	$ 1.350,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**$ 4.600,00**

- **Equipo de oficina**

  Es necesario detallar el equipo de oficina que requiere la empresa, el cual ha sido valorado en USD 100.

Tabla 26: Equipos de oficina

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Teléfono	4	$ 25,00	$ 100,00
TOTAL EQUIPO DE OFICINA			**$ 100,00**

- **Equipo de computación**

  Se considera necesario adquirir equipos de computación, los cuales están valorados en USD 3.150 y se detallan a continuación:

Tabla 27: Equipos de computación

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Laptop i7	2	$ 900,00	$ 1.800,00
Laptop i3	2	$ 350,00	$ 700,00
Impresora	1	$ 250,00	$ 250,00
Proyectores HD	1	$ 400,00	$ 400,00
TOTAL EQUIPO DE COMPUTACIÓN			**$ 3.150,00**

- **Muebles y enseres**

  En lo que refiere al equipamiento para la operación del proyecto, constan los muebles y enseres, con un monto total de USD 1.350.

Tabla 28: Muebles y enseres

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Sofá	1	$ 150,00	$ 150,00
Escritorio ejecutivo	2	$ 225,00	$ 450,00
Escritorio asesor comercial	2	$ 125,00	$ 250,00
Sillas ejecutivas	4	$ 65,00	$ 260,00
Sillas confidente	8	$ 30,00	$ 240,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			**$ 1.350,00**

Por otra parte, las inversiones destinadas en activos diferidos son todas aquellas en las que se incurre por los servicios o derechos adquiridos los cuales son necesarios para constituir la empresa. En lo que respecta a REYES LOVATO CONSULTING CORP., los activos intangibles están constituidos por los gastos de constitución que corresponden al valor a pagar al abogado que realizará los trámites pertinentes para la constitución de la empresa, los cuales están valorados en USD 400 y de igual manera, forman parte del Estado de Resultados al ser un gasto en el primer año.

Tabla 29: Gastos de constitución

DETALLE	VALOR	VIDA ÚTIL	AMORTIZACIÓN ANUAL	VALOR EN LIBROS AÑO 1
Gastos de Constitución	$ 400,00	1 año	$ 400,00	$ 400,00
TOTAL	**$ 400,00**		**$ 400,00**	**$ 400,00**

Adicionalmente, se debe tomar en cuenta al capital de trabajo, el cual es la capacidad de una empresa para iniciar y desarrollar sus operaciones de manera normal, dado que se refiere al capital adicional, el cual es distinto de la inversión en activo fijo y diferido con el cual cuenta la empresa para empezar a funcionar. Sin embargo, en términos contables, se puede decir que es la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. (Baca Urbina, 2010) Por ende, la empresa REYES LOVATO CONSULTING CORP. ha incurrido en una estimación corresponde al capital de trabajo de USD 8.280,55.

5.1.2 Financiamiento

La empresa se va a financiar por medio del capital aportado por los socios que corresponde a USD 2.100 y por un préstamo bancario, el cual asciende a USD 3.000. De igual manera, a continuación, se detalla la tabla de amortización de la deuda:

Tabla 30: Tabla de amortización de la deuda

DEUDA	**3.000,00**	**PLAZO**	**1,5**	**CUOTAS**	**188,57**
TASA DE INTERES	**16,00%**	**PAGO ANUAL**	**12**	**FIJAS**	
TABLA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO					
MES	**DEUDA**	**INTERES**	**CAPITAL**	**CUOTAS**	**SALDO**
	$ 3.000,00				**$ 3.000,00**
1	$ 3.000,00	$ 40,00	$ 148,57	$ 188,57	$ 2.851,43
2	$ 2.851,43	$ 38,02	$ 150,55	$ 188,57	$ 2.700,88
3	$ 2.700,88	$ 36,01	$ 152,56	$ 188,57	$ 2.548,32
4	$ 2.548,32	$ 33,98	$ 154,59	$ 188,57	$ 2.393,73
5	$ 2.393,73	$ 31,92	$ 156,65	$ 188,57	$ 2.237,08
6	$ 2.237,08	$ 29,83	$ 158,74	$ 188,57	$ 2.078,34
7	$ 2.078,34	$ 27,71	$ 160,86	$ 188,57	$ 1.917,48
8	$ 1.917,48	$ 25,57	$ 163,00	$ 188,57	$ 1.754,48
9	$ 1.754,48	$ 23,39	$ 165,18	$ 188,57	$ 1.589,30
10	$ 1.589,30	$ 21,19	$ 167,38	$ 188,57	$ 1.421,92
11	$ 1.421,92	$ 18,96	$ 169,61	$ 188,57	$ 1.252,31
12	$ 1.252,31	$ 16,70	$ 171,87	$ 188,57	$ 1.080,44
13	$ 1.080,44	$ 14,41	$ 174,16	$ 188,57	$ 906,28
14	$ 906,28	$ 12,08	$ 176,49	$ 188,57	$ 729,79
15	$ 729,79	$ 9,73	$ 178,84	$ 188,57	$ 550,95
16	$ 550,95	$ 7,35	$ 181,22	$ 188,57	$ 369,73
17	$ 369,73	$ 4,93	$ 183,64	$ 188,57	$ 186,09
18	$ 186,09	$ 2,48	$ 186,09	$ 188,57	$ 0,00

5.2 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

5.2.1 Gastos Administrativos

Los gastos administrativos en los cuales ha incurrido la empresa consultora REYES LOVATO CONSULTING CORP. se pueden observar en la Tabla 31, los cuales corresponden a un valor de USD 76.940,77 durante el primer año.

Tabla 31: Gastos Administrativos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros de Oficina	$ 191,00	$ 193,14	$ 195,30	$ 197,49	$ 199,70
Sueldos y Salarios	$ 63.034,77	$ 64.917,66	$ 66.514,00	$ 68.149,59	$ 69.825,40
Servicios Básicos	$ 3.120,00	$ 3.154,94	$ 3.190,28	$ 3.226,01	$ 3.262,14
Arriendos	$ 9.000,00	$ 9.100,80	$ 9.202,73	$ 9.305,80	$ 9.410,02
Depreciaciones	$ 1.195,00	$ 1.195,00	$ 1.195,00	$ 145,00	$ 145,00
Gastos Constitución	$ 400,00				
TOTAL	**$ 76.940,77**	**$ 78.561,55**	**$ 80.297,31**	**$ 81.023,89**	**$ 82.842,27**

A continuación, se detallan cada uno de los cálculos para los rubros correspondientes a los gastos administrativos en los cuales ha incurrido la empresa.

Tabla 32: Suministros de oficina

DETALLE	CANTIDAD ANUAL	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Papel bond (Resmas)	20	$ 2,80	$ 56,00
Perforadoras	2	$ 5,00	$ 10,00
Grapadoras	2	$ 3,00	$ 6,00
Esferos (caja)	2	$ 6,50	$ 13,00
Portaminas	4	$ 4,00	$ 16,00
Tinta impresora (Cartuchos)	6	$ 15,00	$ 90,00
TOTAL GASTOS EN SUMINISTROS DE OFICINA			**$ 191,00**

Tabla 33: Sueldos y salarios

DETALLE	CANT.	SUELDO	TOTAL SUELDOS	APORTE PATRONAL	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
Gerente General	1	$ 1.500,00	$ 1.500,00	$ 182,25	$ 125,00	$ 31,25	$ 62,50	$ 124,95	$ 2.025,95	$ 24.311,40
Consultor y capacitador	1	$ 1.500,00	$ 1.500,00	$ 182,25	$ 125,00	$ 31,25	$ 62,50	$ 124,95	$ 2.025,95	$ 24.311,40
Asesor comercial	2	$ 450,00	$ 900,00	$ 109,35	$ 75,00	$ 31,25	$ 37,50	$ 74,97	$ 1.228,07	$ 14.736,84
SUBTOTAL ADMINISTRATIVO										**$ 63.359,64**

Tabla 34: Servicios básicos

DETALLE	COSTO MENSUAL	TOTAL ANUAL
Energía Eléctrica	$ 100,00	$ 1.200,00
Agua	$ 30,00	$ 360,00
Teléfono	$ 90,00	$ 1.080,00
Internet	$ 40,00	$ 480,00
TOTAL	**$ 260,00**	**$ 3.120,00**

Tabla 35: Arriendos

DETALLE	COSTO MENSUAL	TOTAL ANUAL
Oficina	$ 750,00	$ 9.000,00
TOTAL		**$ 9.000,00**

La depreciación de equipos de oficina, equipos de computación y de muebles y enseres se ve reflejada en la Tabla 36, la cual se detalla a continuación:

Tabla 36: Depreciaciones

ACTIVOS	VALOR EN LIBROS AÑO 0	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR EN LIBROS AÑO 1	VALOR EN LIBROS AÑO 2	VALOR EN LIBROS AÑO 3	VALOR EN LIBROS AÑO 4	VALOR EN LIBROS AÑO 5
EQUIPO DE OFICINA	$ 100,00	10 años	$ 10,00	$ 90,00	$ 80,00	$ 70,00	$ 60,00	$ 50,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 3.150,00	3 años	$ 1.050,00	$ 2.100,00	$ 1.050,00	$ -	$ -	$ -
MUEBLES Y ENSERES	$ 1.350,00	10 años	$ 135,00	$ 1.215,00	$ 1.080,00	$ 945,00	$ 810,00	$ 675,00
TOTAL	**$ 4.600,00**		**$ 1.195,00**	**$ 3.405,00**	**$ 2.210,00**	**$ 1.015,00**	**$ 870,00**	**$ 725,00**

5.2.2 Gastos de Ventas

Los gastos de ventas en los cuales ha incurrido la empresa consultora REYES LOVATO CONSULTING CORP. se pueden observar en la Tabla 37, los cuales corresponden a un valor de USD 20.830,80 durante el primer año.

Tabla 37: Gastos de ventas

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad	$ 1.200,00	$ 1.213,44	$ 1.227,03	$ 1.240,77	$ 1.254,67
Capacitación	$ 19.630,80	$ 19.850,66	$ 20.072,99	$ 20.297,81	$ 20.525,15
TOTAL	**$ 20.830,80**	**$ 21.064,10**	**$ 21.300,02**	**$ 21.538,58**	**$ 21.779,82**

5.3 PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas se sustenta básicamente en los servicios de asesoría y los servicios de capacitación que se va a prestar, es así que el total de ingresos por la venta de los servicios oscilan entre los USD 100.788 durante el primer año y se estima un crecimiento del 10% anual.

Tabla 38: Presupuesto de ventas anual

SERVICIO	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS	10%	$ 100.788,00	$ 110.866,80	$ 121.953,48	$ 134.148,83	$ 147.563,71
TOTAL INGRESOS POR VENTA DE SERVICIOS		**$ 100.788,00**	**$ 110.866,80**	**$ 121.953,48**	**$ 134.148,83**	**$ 147.563,71**

Tabla 39: Presupuesto de ventas de servicios de asesoría mensual

MES	N° CLIENTES	HORAS DE ASESORÍA	VALOR	SUBTOTAL (HORAS X VALOR)
Enero	10	12	$ 50,00	$ 600,00
Febrero	10	20	$ 50,00	$ 1.000,00
Marzo	17	32	$ 50,00	$ 1.600,00
Abril	17	44	$ 50,00	$ 2.200,00
Mayo	18	63	$ 50,00	$ 3.150,00
Junio	16	90	$ 50,00	$ 4.500,00
Julio	20	110	$ 50,00	$ 5.500,00
Agosto	22	115	$ 50,00	$ 5.750,00
Septiembre	17	98	$ 50,00	$ 4.900,00
Octubre	16	105	$ 50,00	$ 5.250,00
Noviembre	23	110	$ 50,00	$ 5.500,00
Diciembre	21	95	$ 50,00	$ 4.750,00
TOTAL ANUAL				**$ 44.700,00**

Tabla 40: Presupuesto de ventas de servicios de capacitación mensual

MES	N° CLIENTES	DÍAS	VALOR	SUBTOTAL
Enero	15	2	$ 82,00	$ 2.460,00
Febrero	15	3	$ 82,00	$ 3.690,00
Marzo	15	3	$ 82,00	$ 3.690,00
Abril	12	3	$ 82,00	$ 2.952,00
Mayo	15	4	$ 82,00	$ 4.920,00
Junio	15	3	$ 82,00	$ 3.690,00
Julio	15	5	$ 82,00	$ 6.150,00
Agosto	15	4	$ 82,00	$ 4.920,00
Septiembre	20	3	$ 82,00	$ 4.920,00
Octubre	17	4	$ 82,00	$ 5.576,00
Noviembre	12	5	$ 82,00	$ 4.920,00
Diciembre	20	5	$ 82,00	$ 8.200,00
TOTAL ANUAL				**$ 56.088,00**

5.4 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Es un documento contable que muestra detalladamente la pérdida o utilidad que obtuvo la empresa en un período determinado, así como la forma en que obtuvo dichos resultados. El estado de resultados permite observar cómo se distribuyen los ingresos, cuánto cuesta producir lo que se vende, cuáles son los gastos en los que incurre la empresa y finalmente cuánto se gana o pierde. A continuación, se detallan los ingresos y gastos de la empresa:

Tabla 41: Estado de Resultados

REYES LOVATO CONSULTING CORP.
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL
(EN DÓLARES)

	DETALLE	2017	2018	2019	2020	2021
(+)	**INGRESOS OPERACIONALES**	**$ 100.788,00**	**$ 110.866,80**	**$ 121.953,48**	**$ 134.148,83**	**$ 147.563,71**
(+)	VENTAS	$ 100.788,00	$ 110.866,80	$ 121.953,48	$ 134.148,83	$ 147.563,71
(-)	**GASTOS OPERACIONALES**	**$ 97.771,57**	**$ 99.625,65**	**$ 101.597,33**	**$ 102.562,47**	**$ 104.622,08**
(-)	**Gastos Administrativos**	**$ 76.940,77**	**$ 78.561,55**	**$ 80.297,31**	**$ 81.023,89**	**$ 82.842,27**
	Suministros de Oficina	$ 191,00	$ 193,14	$ 195,30	$ 197,49	$ 199,70
	Sueldos y Salarios	$ 63.034,77	$ 64.917,66	$ 66.514,00	$ 68.149,59	$ 69.825,40
	Servicios Básicos	$ 3.120,00	$ 3.154,94	$ 3.190,28	$ 3.226,01	$ 3.262,14
	Arriendos	$ 9.000,00	$ 9.100,80	$ 9.202,73	$ 9.305,80	$ 9.410,02
	Depreciaciones	$ 1.195,00	$ 1.195,00	$ 1.195,00	$ 145,00	$ 145,00
	Amort. Gastos de Const.	$ 400,00	$ -	$ -	$ -	$ -
(-)	**Gastos de Ventas**	**$ 20.830,80**	**$ 21.064,10**	**$ 21.300,02**	**$ 21.538,58**	**$ 21.779,82**
	Publicidad	$ 1.200,00	$ 1.213,44	$ 1.227,03	$ 1.240,77	$ 1.254,67
	Capacitación	$ 19.630,80	$ 19.850,66	$ 20.072,99	$ 20.297,81	$ 20.525,15
(=)	**UTIL. OPERACIONAL**	**$ 3.016,43**	**$ 11.241,15**	**$ 20.356,15**	**$ 31.586,35**	**$ 42.941,63**
(-)	Gastos Financieros	$ 343,27	$ 50,98	$ -	$ -	$ -
(=)	**UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.**	**$ 2.673,16**	**$ 11.190,17**	**$ 20.356,15**	**$ 31.586,35**	**$ 42.941,63**
(-)	15% Partic. Trabajadores	$ 400,97	$ 1.678,53	$ 3.053,42	$ 4.737,95	$ 6.441,24
(=)	**UTIL. ANTES IMP. RENTA**	**$ 2.272,19**	**$ 9.511,65**	**$ 17.302,72**	**$ 26.848,40**	**$ 36.500,38**
(-)	22% Impuesto a la Renta	$ 499,88	$ 2.092,56	$ 3.806,60	$ 5.906,65	$ 8.030,08
(=)	**UTILIDAD NETA**	**$ 1.772,30**	**$ 7.419,08**	**$ 13.496,13**	**$ 20.941,75**	**$ 28.470,30**

5.5 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Es un documento contable que muestra detalladamente el desarrollo contable de los activos, pasivos y patrimonio de la empresa y permite tomar decisiones efectivas. A continuación, se presenta el Balance General Proyectado de la empresa consultora REYES LOVATO CONSULTING CORP.:

Tabla 42: Balance General Proyectado

REYES LOVATO CONSULTING CORP.
BALANCE GENERAL PROYECTADO
(EN DÓLARES)

DETALLE CUENTA	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVOS						
CORRIENTES	**$ 500,00**	**$ 2.448,60**	**$ 2.852,48**	**$ 30.632,53**	**$ 55.503,87**	**$ 87.945,89**
Caja / Bancos	$ 500,00	$ 2.448,60	$ 2.852,48	$ 30.632,53	$ 55.503,87	$ 87.945,89
NO CORRIENTES	**$ 4.600,00**	**$ 3.405,00**	**$ 2.210,00**	**$ 1.015,00**	**$ 870,00**	**$ 725,00**
EQUIPO DE OFICINA	$ 100,00	$ 100,00	$ 100,00	$ 100,00	$ 100,00	$ 100,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 3.150,00	$ 3.150,00	$ 3.150,00	$ 3.150,00	$ 3.150,00	$ 3.150,00
MUEBLES Y ENSERES	$ 1.350,00	$ 1.350,00	$ 1.350,00	$ 1.350,00	$ 1.350,00	$ 1.350,00
(-) DEPR. ACUM. EQ. DE OFICINA		$ -10,00	$ -20,00	$ -30,00	$ -40,00	$ -50,00
(-) DEPR. ACUM. EQ. DE COMP.		$ -1.050,00	$ -2.100,00	$ -3.150,00	$ -3.150,00	$ -3.150,00
(-) DEPR. ACUM. MUEBLES Y ENS.		$ -135,00	$ -270,00	$ -405,00	$ -540,00	$ -675,00
TOTAL ACTIVOS	**$ 5.100,00**	**$ 5.853,60**	**$ 15.062,48**	**$ 31.647,53**	**$ 56.373,87**	**$ 88.670,89**
PASIVOS						
Préstamo por pagar	$ 3.000,00	$ 1.080,44	$ -	$ -	$ -	$ -
15% Participación Trabajadores por pagar		$ 400,97	$ 1.678,53	$ 3.053,42	$ 4.737,95	$ 6.441,24
22% Imp. a la Renta por pagar		$ 499,88	$ 2.092,56	$ 3.806,60	$ 5.906,65	$ 8.030,08
TOTAL PASIVOS	**$ 3.000,00**	**$ 1.981,29**	**$ 3.771,09**	**$ 6.860,02**	**$ 10.644,60**	**$ 14.471,33**
PATRIMONIO						
Capital Social	$ 2.100,00	$ 2.100,00	$ 2.100,00	$ 2.100,00	$ 2.100,00	$ 2.100,00
Utilidad Neta	$ -	$ 1.772,30	$ 7.419,08	$ 13.496,13	$ 20.941,75	$ 28.470,30
Utilidad Acumulada	$ -	$ -	$ 1.772,30	$ 9.191,39	$ 22.687,51	$ 43.629,27
TOTAL PATRIMONIO	**$ 2.100,00**	**$ 3.872,30**	**$ 11.291,39**	**$ 24.787,51**	**$ 45.729,27**	**$ 74.199,57**
TOTAL PASIVO + PATRIM.	**$ 5.100,00**	**$ 5.853,60**	**$ 15.062,48**	**$ 31.647,53**	**$ 56.373,87**	**$ 88.670,89**

5.6 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja del proyecto permite evaluar los flujos de ingresos y egresos de dinero o efectivo que tiene la empresa, en un período determinado. Para la elaboración del flujo de caja en cuenta los ingresos, egresos y la inversión en la cual ha incurrido la empresa. Los flujos netos de fondos permiten medir todos los ingresos y egresos que tendrá la empresa dentro de un período establecido, señalando los beneficios finales a ser obtenidos, lo cual posteriormente permitirá el análisis de la viabilidad del proyecto para la toma acertada de decisiones.

En la Tabla 43, se puede apreciar que REYES LOVATO CONSULTING CORP., incrementa sus flujos de fondos cada año, valor que cambia de una manera acelerada en el segundo año por la previsión de posicionamiento de la marca por medio de la comprobación de la calidad del servicio por parte de nuestro canal de distribución y consumidores del servicio.

Tabla 43: Flujo de Caja

	DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+)	**A. FLUJO DE BENEFICIOS**						
	Venta de servicios		$ 100.788,00	$ 110.866,80	$ 121.953,48	$ 134.148,83	$ 147.563,71
(+)	**TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS**	**$ -**	**$ 100.788,00**	**$ 110.866,80**	**$ 121.953,48**	**$ 134.148,83**	**$ 147.563,71**
(-)	**B. FLUJO DE COSTOS Y GASTOS**						
	Gastos Administrativos		$ 76.940,77	$ 78.561,55	$ 80.297,31	$ 81.023,89	$ 82.842,27
	Gastos de Ventas		$ 20.830,80	$ 21.064,10	$ 21.300,02	$ 21.538,58	$ 21.779,82
	Gastos Financieros		$ 343,27	$ 50,98	$ -	$ -	$ -
(-)	**TOTAL FLUJO DE COSTOS Y GASTOS**	**$ -**	**$ 98.114,84**	**$ 99.676,63**	**$ 101.597,33**	**$ 102.562,47**	**$ 104.622,08**
(=)	**(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS**	**$ -**	**$ 2.673,16**	**$ 11.190,17**	**$ 20.356,15**	**$ 31.586,35**	**$ 42.941,63**
(+)	Depreciaciones		$ 1.195,00	$ 1.195,00	$ 1.195,00	$ 145,00	$ 145,00
(+)	Valor residual						$ 725,00
(-)	Inversiones Activos Fijos	$ 5.100,00					
(+)	Préstamo Bancario	$ 3.000,00					
(-)	Pago del capital		$ 1.919,56	$ 1.080,44	$ -	$ -	$ -
(-)	15% Part. Trabajadores			$ 400,97	$ 1.678,53	$ 3.053,42	$ 4.737,95
(-)	22% Impuesto a la Renta			$ 499,88	$ 2.092,56	$ 3.806,60	$ 5.906,65
(=)	**FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS**	**$ (2.100,00)**	**$ 1.948,60**	**$ 10.403,88**	**$ 17.780,06**	**$ 24.871,33**	**$ 33.167,03**

5.7 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

El objetivo de la evaluación financiera es medir el potencial de rentabilidad del proyecto, apoyándose en técnicas de evaluación como el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

5.7.1 Valor Actual Neto

El VAN es la sumatoria de todos los flujos netos traídos a valor presente considerando una tasa de descuento, la cual se calcula en base a la siguiente fórmula:

Fórmula del Costo de Capital Promedio Pondera

$$CPPC = \frac{RP}{RT}\ x\ TP + [\frac{RA}{RT}\ x\ Tinterés\ x\ (1 - Timpuestos)]$$

En donde:

RP = Recursos propios

RT = Inversión total

TP = Costo de capital - Tasa pasiva

RA = Recursos ajenos o de terceros

Para lo cual, se ha determinado que el costo de capital promedio ponderado para este proyecto es de 8,33% y en base a esa tasa se ha calculado la tasa de descuento del proyecto, la cual es de 15,52% y esta nos permitirá actualizar los flujos de caja para determinar el VAN.

Tabla 44: Cálculo de la tasa de descuento

FUENTE	APORTACIÓN	%	COSTO DE CAPITAL	PONDERACIÓN
RECURSOS PROPIOS				
Aporte socios	$ 2.100,00	41%	5,08%	2,09%
RECURSOS AJENOS				
Préstamo Bancario	$ 3.000,00	59%	16,00%	6,24%
TOTAL INVERSIÓN	**$ 5.100,00**	**100%**		**8,33%**

CPPC / WACC	**8,33%**
Tasa R. País	**6,07%**
Tasa Infl.	**1,12%**
TMAR / Tasa de descuento	**15,52%**

Para evaluar un proyecto en base al VAN, se debe considerar las siguientes variaciones que este puede tener:

Tabla 45: Variaciones del Valor Actual Neto

CRITERIO	ANÁLISIS
VAN > 0	El proyecto es rentable en términos monetarios porque se está obteniendo mayor rentabilidad de la esperada.
VAN = 0	El proyecto es rentable en términos monetarios porque se cumple con la rentabilidad esperada y de cubre la tasa de descuento establecida por los accionistas.
VAN < 0	El proyecto no es rentable en términos monetarios porque la rentabilidad es menor a la esperada y no se cubre la tasa de descuento establecida por los accionistas.

A continuación, se muestra la fórmula para el cálculo del VAN y en la Tabla 46, se puede observar el cálculo del mismo.

$$VAN = -\text{II} + \Sigma \sum_{T=1}^{n} \frac{Ft}{(1+i)^n}$$

$$VAN_{TD} = \text{Inv. Inic.} + \frac{Flujo\ de\ fondos\ año\ 1}{(1+tasa\ de\ dscto)^{año\ 1}} + \frac{Flujo\ de\ fondos\ año\ 2}{(1+tasa\ de\ dscto)^{año\ 2}} + \frac{\text{Flujo de fondos año n}}{(1+tasa\ de\ dscto)^{año\ n}}$$

Tabla 46: Valor Actual Neto

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+i)^n$	VALOR ACTUAL
0	$ (5.000,00)	1,0000	$ (5.000,00)
1	$ 5.840,04	0,8167	$ 4.769,56
2	$ 22.706,53	0,6670	$ 15.145,22
3	$ 50.215,31	0,5447	$ 27.354,18
4	$ 89.610,31	0,4449	$ 39.866,48
5	$ 143.373,39	0,3633	$ 52.093,20
VAN			**$ 134.228,64**

El VAN del proyecto, considerando una tasa de descuento de 15,52%, es de USD 49.008,83, lo que indica que el proyecto es viable y que además de recuperar la inversión inicial, se obtendrá un valor adicional, el cual incrementará el patrimonio de los socios.

5.7.2 Tasa Interna de Retorno

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. Es decir, es igual a calcular la tasa que hace que el VAN tienda a 0, por ende, un proyecto es viable mientras la TIR sea mayor que la tasa de descuento.

El criterio general para saber si es conveniente realizar un proyecto, es el siguiente:

Tabla 47: Variaciones de la TIR

CRITERIO	ANÁLISIS
TIR > TD	El proyecto es rentable en términos porcentuales porque se está obteniendo mayor rentabilidad de la esperada.
TIR = TD	El proyecto es rentable en términos porcentuales porque se cumple con la rentabilidad esperada y de cubre la tasa de descuento establecida por los accionistas.
TIR < TD	El proyecto no es rentable en términos porcentuales porque la rentabilidad es menor a la esperada y no se cubre la tasa de descuento establecida por los accionistas.

La tasa interna de retorno puede ser calculada de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$TIR = 0 = -\text{II} + \Sigma \sum_{n=0}^{n} \frac{FF}{(1+i)^n}$$

$$TIR = 0 = -\text{II} + \frac{FF_1}{(1+i)^1} + \frac{FF_2}{(1+i)^2} + \frac{FF_n}{(1+i)^n}$$

En la Tabla 48 se puede comprobar que con una TIR de 246,14% se actualizan los flujos de caja y de esta forma el VAN tienda a 0.

Tabla 48: Tasa Interna de Retorno

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN (TIR= 246,14%)	VALOR ACTUAL
0	$ (2.100,00)	1,0000	$ (2.100,00)
1	$ 1.948,60	0,2889	$ 562,95
2	$ 10.403,88	0,0835	$ 868,33
3	$ 17.780,06	0,0241	$ 428,72
4	$ 24.871,33	0,0070	$ 173,25
5	$ 33.167,03	0,0020	$ 66,75
VAN			**$ 0,0**

5.7.3 Período de recuperación de la inversión

Uno de los criterios tradicionales de evaluación bastante difundido es el del período de recuperación de la inversión, mediante el cual se determina el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial.

La fórmula del cálculo del periodo de recuperación de la inversión es el siguiente:

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$$

Donde:

a = Año en el cual el flujo acumulado no sobrepasa la inversión inicial o flujo inicial del año 0.

b = Flujo inicial o inversión inicial.

c = Flujo acumulado que no sobrepasa la inversión inicial.

d = Flujo no acumulado que hace que el flujo acumulado sobrepase la inversión inicial.

Tabla 49: Periodo de Recuperación de la Inversión

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	$ (2.100,00)	
1	$ 1.686,85	$ 1.686,85
2	$ 7.796,52	$ 9.483,37
3	$ 11.534,31	$ 21.017,68
4	$ 13.967,23	$ 34.984,91
5	$ 16.123,92	$ 51.108,83

a	1
b	$ 2.100,00
c	$ 1.686,85
d	$ 1.686,85

PRI =	1,24 años
PRI =	1 año, 2 meses, 29 días

Según los cálculos realizados, se determina que el período de recuperación de la inversión del proyecto es de 1 año, 2 meses y 29 días.

5.7.4 Relación Beneficio/Costo

La relación beneficio/costo expresa el rendimiento en términos de valor actual neto, que genera el proyecto por unidad monetaria invertida, el cual debe ser mayor que la unidad para aceptar el proyecto. Es decir, cuando los beneficios actualizados superen a los costos actualizados.

Tabla 50: Relación Beneficio / Costo

AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0	$ 3.000,00	$ 3.000,00	$ 5.100,00	$ 5.100,00
1	$ 101.983,00	$ 88.283,72	$ 100.034,40	$ 86.596,87
2	$ 112.061,80	$ 83.977,56	$ 101.657,92	$ 76.181,04
3	$ 123.148,48	$ 79.889,10	$ 105.368,42	$ 68.354,79
4	$ 134.293,83	$ 75.416,67	$ 109.422,49	$ 61.449,44
5	$ 148.433,71	$ 72.160,02	$ 115.266,68	$ 56.036,10
TOTAL		**$ 402.727,07**		**$ 353.718,24**
RELACIÓN BENEFICIO / COSTO				**$ 1,14**

Luego de haber realizado los cálculos pertinentes, se ha determinado que la relación beneficio/costo es de USD 1,14. Esto quiere decir que, por cada dólar invertido, se obtiene un beneficio de USD 1,14.

5.7.5 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es aquel punto en donde el nivel de los ingresos por venta, son iguales a la suma de los costos fijos más los costos variables; es decir que la utilidad es igual a USD 0, y el inversionista ni gana, ni pierde. De esta forma se puede conocer el punto mínimo de ventas que deben efectuarse, y la cantidad

mínima de clientes a atenderse para mantener un equilibrio y no tener utilidades o pérdidas.

Las fórmulas utilizadas para el cálculo del punto de equilibrio se muestran a continuación:

- **Punto de equilibrio en cantidades**

$$PE_Q = \frac{CFT}{(\mathrm{P} - CV_u)}$$

- **Punto de equilibrio en dólares**

$$PE_\$ = \frac{CFT}{1 - (\frac{CVT}{IT})}$$

En donde:

P =	Precio
Q =	Volumen de producción (cantidad)
CFT =	Costos Fijos Totales
CVT =	Costos Variables Totales
CVu =	Costo Variable Unitario
(P – Cvu) =	Margen de contribución al costo fijo

De esta forma, para el cálculo del punto de equilibrio se han tomado en cuenta los ingresos y los costos estimados, en los cuales ha incurrido la empresa consultora REYES LOVATO CONSULTING CORP. para la correcta prestación de sus servicios. A continuación, en la Tabla 51 se puede observar el cálculo del punto de equilibrio.

Tabla 51: Punto de Equilibrio

DETALLE	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES
Suministros de Oficina		$ 191,00	$ 191,00
Sueldos y Salarios	$ 63.034,77		$ 63.034,77
Servicios Básicos	$ 3.120,00		$ 3.120,00
Arriendos	$ 9.000,00		$ 9.000,00
Depreciaciones	$ 1.195,00		$ 1.195,00
Gastos Constitución	$ 400,00		$ 400,00
Publicidad		$ 1.200,00	$ 1.200,00
Capacitación		$ 19.630,80	$ 19.630,80
TOTAL	**$ 76.749,77**	**$ 21.021,80**	**$ 97.771,57**

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL

PE en dólares = $\dfrac{76.749,77}{1 - \dfrac{21.021,80}{100.788,00}}$

PE en dólares = $\dfrac{76.749,77}{0,79}$

PE en dólares = $ 96.976,61 dólares

Anualmente, se deberá vender un mínimo de USD 96.976,61 para cubrir todos los costos y no incurrir en pérdida.

5.7.6 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se encuentra enfocado en analizar el impacto que provocaría un cambio en las variables de rentabilidad del proyecto, en tal virtud se toma en cuenta cambios en los ingresos y gastos, afectando de igual forma a los demás estados de resultados.

- **Análisis del escenario Optimista**

Dentro de lo que respecta al análisis de sensibilidad del proyecto, si bien es cierto que los cambios presentados en cada una de las variables afectan a los índices financieros, se considera que el incremento de las ventas en un 5% es el factor de mayor incidencia, aumentado el valor actual neto para el proyecto a USD 68.834,71 en las condiciones estudiadas y la tasa interna de retorno también aumenta a 429,38%.

Tabla 52: Análisis de sensibilidad – Escenario Optimista

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) **A. FLUJO DE BENEFICIOS**						
Venta de servicios		$ 105.827,40	$ 116.410,14	$ 128.051,15	$ 140.856,27	$ 154.941,90
(+) **TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS**	**$ -**	**$ 105.827,40**	**$ 116.410,14**	**$ 128.051,15**	**$ 140.856,27**	**$ 154.941,90**
(-) **B. FLUJO DE COSTOS Y GASTOS**						
Gastos Administrativos		$ 76.940,77	$ 78.561,55	$ 80.297,31	$ 81.023,89	$ 82.842,27
Gastos de Ventas		$ 20.830,80	$ 21.064,10	$ 21.300,02	$ 21.538,58	$ 21.779,82
Gastos Financieros		$ 343,27	$ 50,98	$ -	$ -	$ -
(-) **TOTAL FLUJO DE COSTOS Y GASTOS**	**$ -**	**$ 98.114,84**	**$ 99.676,63**	**$ 101.597,33**	**$ 102.562,47**	**$ 104.622,08**
(=) **(A - B) FLUJO DE**	**$ -**	**$ 7.712,56**	**$ 16.733,51**	**$ 26.453,82**	**$ 38.293,80**	**$ 50.319,81**

	FONDOS ECONÓMICOS						
(+)	Depreciaciones		$ 1.195,00	$ 1.195,00	$ 1.195,00	$ 145,00	$ 145,00
(+)	Valor residual						$ 725,00
(-)	Inversiones Activos Fijos	$ 5.100,00					
(+)	Préstamo Bancario	$ 3.000,00					
(-)	Pago del capital		$ 1.919,56	$ 1.080,44	$ -	$ -	$ -
(-)	15% Participación Trabajadores			$ 400,97	$ 1.678,53	$ 3.053,42	$ 4.737,95
(-)	22% Impuesto a la Renta			$ 499,88	$ 2.092,56	$ 3.806,60	$ 5.906,65
(=)	**FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS**	**$ (2.100,00)**	**$ 6.988,00**	**$ 15.947,22**	**$ 23.877,73**	**$ 31.578,77**	**$ 40.545,21**

DETALLE	**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
FLUJO DE FONDOS	$ (2.100,00)	$ 6.988,00	$ 15.947,22	$ 23.877,73	$ 31.578,77	$ 40.545,21
TASA DE DESCUENTO =	15,52%	Tasa Referencial				
VAN =	**$ 68.834,71**	Proyecto Viable				
TIR =	**429,38%**	Proyecto Viable				

- **Análisis del escenario Pesimista**

Dentro de lo que respecta al análisis de sensibilidad del proyecto, si bien es cierto que los cambios presentados en cada una de las variables afectan a los índices financieros, se considera que el incremento de los gastos en un 5% y la disminución en las ventas en un 10%, son factores de mayor incidencia en los flujos, dando como resultado un valor actual neto negativo para el proyecto el cual es de USD (7.326,06) en las condiciones estudiadas y una tasa interna de retorno negativa de -1,08%.

Tabla 53: Análisis de sensibilidad – Escenario Pesimista

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Venta de servicios		$ 90.709,20	$ 99.780,12	$ 109.758,13	$ 120.733,95	$ 132.807,34
(+) TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS	**$ -**	**$ 90.709,20**	**$ 99.780,12**	**$ 109.758,13**	**$ 120.733,95**	**$ 132.807,34**
(-) B. FLUJO DE COSTOS Y GASTOS						
Gastos Administrativos		$ 80.787,81	$ 82.489,62	$ 84.312,18	$ 85.075,08	$ 86.984,38
Gastos de Ventas		$ 21.872,34	$ 22.117,31	$ 22.365,02	$ 22.615,51	$ 22.868,81
Gastos Financieros		$ 343,27	$ 50,98	$ -	$ -	$ -
(-) TOTAL FLUJO DE COSTOS Y GASTOS	**$ -**	**$ 103.003,42**	**$ 104.657,91**	**$ 106.677,20**	**$ 107.690,60**	**$ 109.853,19**
(=) (A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	**$ -**	**$ -12.294,22**	**$ -4.877,79**	**$ 3.080,93**	**$ 13.043,35**	**$ 22.954,15**
(+) Depreciaciones		$ 1.195,00	$ 1.195,00	$ 1.195,00	$ 145,00	$ 145,00
(+) Valor residual						$ 725,00
(-) Inversiones	$ 5.100,00					
(+) Préstamo Bancario	$ 3.000,00					
(-) Pago del capital		$ 1.919,56	$ 1.080,44	$ -	$ -	$ -
(-) 15% Participación Trabajadores			$ 400,97	$ 1.678,53	$ 3.053,42	$ 4.737,95
(-) 22% Impuesto a la Renta			$ 499,88	$ 2.092,56	$ 3.806,60	$ 5.906,65
(=) FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	**$ (2.100,00)**	**$ (13.018,78)**	**$ (5.664,09)**	**$ 504,84**	**$ 6.328,33**	**$ 13.179,55**

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE FONDOS	$ (2.100,00)	$ (13.018,78)	$ (5.664,09)	$ 504,84	$ 6.328,33	$ 13.179,55
TASA DE DESCUENTO =	15,52%	Tasa Referencial				
VAN =	**$ (7.326,06)**	Proyecto No Viable				
TIR =	**-1,08%**	Proyecto No Viable				

5.7.7 Índices Financieros

Para finalizar el Estudio Financiero del proyecto se ha procedido a evaluar los índices financieros del mismo, los cuales permiten medir la capacidad de pago inmediato en el caso de los índices de liquidez y en el caso de los índices de rentabilidad permiten medir los beneficios unitarios. Dichos índices se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 54: Índices Financieros

INDICADORES	FÓRMULA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ							
Índice de solvencia	Activo Corriente / Pasivo Corriente	=	0,87	2,65	4,47	5,21	6,08
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas	=	2%	7%	11%	16%	19%
Rendimiento del Patrimonio (ROE)	Utilidad Neta / Patrimonio	=	46%	66%	54%	46%	38%
Rendimiento del Activo (ROA)	Utilidad Neta / Total Activos	=	30%	49%	43%	37%	32%

Interpretación:

- **Índice de solvencia**

Este índice permite medir el valor contable de activos corrientes por cada unidad de deuda a corto plazo. Es decir que, la empresa en el primer año por

cada dólar de deuda que tiene a corto plazo, cuenta con USD 0,87 de activos corrientes para cubrirla.

- **Margen de Utilidad Neta**

Este índice de rentabilidad permite medir la relación que tiene la utilidad neta y las ventas; es decir que, la empresa por cada dólar que ha vendido obtiene un 2% de margen de utilidad neta o beneficio neto durante el primer año.

- **Rendimiento del Patrimonio**

Este índice de rentabilidad permite medir la relación que tiene la utilidad neta y el patrimonio; es decir que, la empresa por cada dólar que tiene en el Patrimonio obtiene un 46% de margen de utilidad neta o beneficio neto durante el primer año.

- **Rendimiento del Activo**

Este índice de rentabilidad permite medir la relación que tiene la utilidad neta y el activo total; es decir que, la empresa por cada dólar de sus activos totales obtiene un 30% de margen de utilidad neta o beneficio neto durante el primer año.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El emprendimiento es un factor muy importante en el desarrollo económico de un país, el cual busca desarrollar ideas innovadoras y convertirlas en productos o servicios que satisfagan las necesidades de un segmento de mercado. Por lo tanto, el emprendimiento es un motor de la economía que, al tener mayor apoyo en el país, se puede desarrollar grandes proyectos y negocios que procuren ser competitivos a nivel global.

- Luego de haber realizado el respectivo plan de factibilidad para la creación de una empresa consultora que brinde servicios de asesoría para el emprendimiento en el Distrito Metropolitano de Quito, se puede llegar a la conclusión que este proyecto de inversión es viable y rentable, dado que se ha realizado un análisis profundo en cuanto a temas técnicos y financieros, el cual indica que el emprendimiento en el Distrito Metropolitano de Quito está creciendo constantemente y cada vez existen más emprendedores, lo cual también puede ser sustentado por el estudio del GEM 2015 ya que Ecuador tiene el TEA más alta. De igual manera, se observa que en temas económicos la empresa recuperará la inversión en un plazo corto de tiempo y la rentabilidad que se obtendrá será mucho mayor de la esperada.

- Después de haber analizado el macroentorno en el cual de desarrolla la empresa, se puede observar mayor estabilidad política en el país y los negocios ecuatorianos tienen un mejor desarrollo comercial y menor incertidumbre en cuanto a políticas y leyes regulatorias e igual se fomentan campañas que incentivan al desarrollo de nuevos proyectos de emprendimiento para potencializar la producción nacional y el turismo. Lo cual favorece al desarrollo del presente proyecto de inversión ya que existiría un posible aumento de las personas que emprenden sus propios negocios y a la vez la demanda del servicio que ofrece la empresa.

- Al analizar los factores económicos que intervienen en el desarrollo del presente proyecto de inversión, se ha encontrado algunos indicadores que favorecen el desarrollo del mismo ya que la tasa de inflación es una de las más bajas a lo largo de los últimos años, de igual forma el aumento del desempleo hace que las personas se vean obligadas a buscar nuevas fuentes de ingresos y de esta forma crean sus propios negocios y a su vez estos serían instrumentos para el desarrollo de la economía del país.

- En cuanto al estudio de mercado, luego de haber aplicado una encuesta a 385 personas entre edades de 18 años en adelante, en el Distrito Metropolitano de Quito se han obtenido resultados favorables que respalden la viabilidad del proyecto, dado que la mayoría de encuestados en algún momento han pensado en emprender su propio negocio y también les gustaría recibir un servicio de asesoría para el desarrollo de los mismo, dado que en ciertos casos no cuentan con conocimientos suficientes para ponerlos en marcha.

- Se ha concluido que en cuanto a la demanda y oferta del servicio que ofrece la empresa consultora REYES LOVATO CONSULTING CORP., existe un ambiente muy favorable porque no se ha encontrado muchas empresas o coworkings que ofrezcan el mismo servicio de la empresa y de igual manera se ha determinado que existiría un nivel alto de demanda porque los ecuatorianos buscar emprender constantemente y necesitan de asesoría para llevar a cabo sus proyectos.

- De acuerdo al estudio técnico que se llevó a cabo, la empresa contará con una localización estratégica, la cual le permitirá que más emprendedores puedan acudir a recibir los servicios que presta la misma o que exista mayor captación de clientes. Por otra parte, en cuanto al diseño del proyecto se puede concluir que la empresa cuenta con un servicio de asesoría y capacitación que ofrece un valor agregado ya que se enfoca principalmente en dos herramientas innovadoras que es el Business Model Canvas y la metodología Lean Startup, las mismas que ayudan a desarrollar startups de manera más rápida y que sean sostenibles y sustentables.

- En cuanto a la propuesta estratégica de la empresa se puede concluir que busca satisfacer las expectativas de sus clientes, brindando un servicio de alta calidad a través de la prestación de servicios de asesoría por parte de personal profesional y especializado principalmente en herramientas para el desarrollo de emprendimientos, lo que busca que más emprendedores del Distrito Metropolitano de Quito puedan crear startups o desarrollar negocios y proyectos de manera más eficiente.

- Mediante el estudio financiero se pudo concluir que la empresa consultora REYES LOVATO CONSULTING CORP. obtendrá una alta rentabilidad debido a que para su

creación no se necesita una gran inversión en equipos para llevar a cabo la prestación de sus servicios y por lo tanto los costos y gastos son bajos y de igual manera los ingresos que se obtienen por las capacitaciones y asesorías que ofrece la empresa son altos y de esta forma se recupera la inversión en un tiempo corto.

- Finalmente, se puede concluir que este proyecto es viable económicamente de acuerdo al VAN de USD 49.008,83 y la TIR de 246,14%, los cuales son mayor que USD 0 y a la tasa de descuento TMAR, respectivamente. Esto se debe también a que, para este proyecto de inversión no se necesita incurrir en costos o gastos elevados para la prestación del servicio de asesoría. De igual manera, se recupera la inversión en 1 año, 2 meses y 29 días, lo cual es un indicador favorable porque la empresa comienza a aumentar sus ingresos de forma rápida.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar una retroalimentación periódica de la implementación del proyecto, para poder corregir de manera oportuna errores que se pueden suscitar o rectificar los mismos.

- Para realizar una correcta evaluación de la viabilidad de un proyecto, se debe realizar un estudio e investigación muy rigurosa y profunda, tomando en cuenta todos los aspectos más relevantes, tales como: factores externos, factores internos, segmento de mercado, oferta, demanda, la industria o mercado al cual está enfocado el proyecto, etc. Este estudio se debe hacer de tal manera que se pueda obtener la mayor información posible para poder tomar decisiones que determinarán si el proyecto es

viable o no. Sin embargo, también se deben tomar en cuenta las condiciones en las que se encuentra el proyecto porque un proyecto puede ser viable en un lugar determinado por las normas, leyes, medio ambiente, etc. que existan en ese lugar, mientras que, en condiciones adversas, el mismo negocio ya no sería viable.

- Se debe controlar constantemente el plan estratégico del negocio, ya que este es la directriz del mismo y dependiendo del adecuado cumplimiento y control, puede llevar a un proyecto a que se desarrolle óptimamente o fracase.

- Se recomienda una retroalimentación periódica obtenida del segmento de mercado de la empresa, dado que esto ayudará a brindar un servicio de calidad y mejorar ciertos aspectos que tal vez los dueños del proyecto no puedan observar. Esta retroalimentación se puede obtener mediante encuestas de satisfacción y entrevistas a los clientes.

- Se recomienda mantenerse actualizado en información sobre el ambiente externo que rodea a la empresa, dado que en el país se producen constantes cambios o modificaciones tanto en temas tributarios, legales, entre otros, los cuales pueden afectar o beneficiar a la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- *Alianza para el emprendimiento e innovación*. (2014). Obtenido de http://aei.ec/emprendedor-2/somos/
- Alvarado, J. (6 de Noviembre de 2012). Herramientas tecnológicas para las Pymes. *Revista Ekos*. Obtenido de http://ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1214
- Anzil, F. (Enero de 2012). *Zona Eonómica*. Obtenido de http://www.zonaeconomica.com/estudio-financiero
- Araque Jaramillo, W. (2009). *Perfil del Emprendedor Ecuatoriano.* Quito: Universidad Andina Simón Bolívar / Corporación Editora Nacional.
- Araque, W. (Enero de 2015). Emprendimiento en Ecuador. *Ekosnegocios.com*. Obtenido de http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1133.pdf
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de Proyectos* (Sexta ed.). México: McGraw Hill.
- *Banco Central del Ecuador*. (s.f.). Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- *Banco Central del Ecuador*. (s.f.). Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/pregun1.php
- *BUEN TRIP HUB*. (s.f.). Obtenido de http://www.buentriphub.com/quienes-somos/
- *Cámara Ecuatoriana de Consultoría*. (s.f.). Obtenido de http://cec.ec/
- *CONQUITO*. (s.f.). Obtenido de http://www.conquito.org.ec/que-es-conquito/
- *Countrymeters*. (2016). Obtenido de http://countrymeters.info/es/Ecuador
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimocuarta ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de http://es.slideshare.net/marcosdelg/conceptos-de-administracin-estratgica-decimocuarta-edicin-fred-r-david
- *Ecuador en Cifras*. (2010). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/
- Editores Ecuatorianos C.A. (2011). 30-S Insubordinación Policial. *El Comercio*. Obtenido de http://especiales.elcomercio.com/2011/09/30s/

- El Universo. (11 de Noviembre de 2016). Ecuador firma acuerdo comercial multipartes con la Unión Europea. *El Universo*. Obtenido de http://www.eluniverso.com/noticias/2016/11/11/nota/5897812/ecuador-firma-acuerdo-comercial-multipartes-union-europea
- El Universo, D. (15 de Enero de 2012). La "revolución ciudadana" que se mira en la liberal. *El Universo*. Obtenido de http://www.eluniverso.com/2012/01/15/1/1355/revolucion-ciudadana-mira-liberal.html
- Enríquez, C. (20 de Mayo de 2016). La Ley solidaria por el terremoto está en vigencia; cobros empiezan desde junio. *El Comercio*. Obtenido de http://www.elcomercio.com/actualidad/ley-solidaria-terremoto-vigencia-ecuador.html
- *ESPAE Graduate School of Management*. (s.f.). Obtenido de http://www.espae.espol.edu.ec/gemecuador2014
- Espinosa, R. (17 de Septiembre de 2013). *Segmentación de mercado, concepto y enfoque.* Obtenido de http://robertoespinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque/
- Fabra, A. (s.f.). *Uncomo*. Obtenido de http://negocios.uncomo.com/articulo/que-es-el-macroentorno-de-una-empresa-25375.html
- Fandiño Soto, L., & Trujillo Peña, G. M. (2010). *Universidad EAN*. Obtenido de http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/242/FandinoLibardo2010.pdf?sequence=1
- *Gerencie.com*. (12 de Junio de 2010). Obtenido de http://www.gerencie.com/emprendimiento.html
- *Gerencie.com*. (12 de Junio de 2010). Obtenido de http://www.gerencie.com/cultura-del-emprendimiento.html
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica - Un enfoque integral* (Novena ed.). Méxio D.F.: Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración Estratégica - Competitividad y Globalización: Conceptos y Casos* (Onceava ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- HOY, D. (15 de Enero de 2009). Ecuador construye socialismo con base "revolución ciudadana", según Larrea. *HOY*. Obtenido de http://web.archive.org/web/20110311132246/http://www.hoy.com.ec/noticias-

ecuador/ecuador-construye-socialismo-con-base-revolucion-ciudadana-segun-larrea-328869.html

- *IMPAQTO*. (2015). Obtenido de http://www.impaqto.net/quienes-somos/#
- *INEC*. (15 de Julio de 2016). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-cifras-del-mercado-laboral-de-junio-2016/
- INEC. (Septiembre de 2016). *Ecuador en cifras.* Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/10/Reporte_inflacion_201609.pdf
- Jácome, H., & King, K. (Agosto de 2013). *Ministerio de Industrias y Productividad.* (F. E. MIPRO, Ed.) Obtenido de http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/ESTUDIOS_INDUSTRIALES_MIPYMES.pdf
- Juan Carlos. (25 de Mayo de 2013). *Blogspot*. Obtenido de http://cuadromicroymacrolocalizacion.blogspot.com/2013/05/cuadro-comparativo-micro-localizacion-y.html
- Juna Cabrera, V. A. (2013). *Universidad Andina Simón Bolívar.* Recuperado el Marzo de 2016, de http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3983/1/T1430-MBA-Juna-Propuesta.pdf
- Koch Tovar, J. (2006). *Manual del Empresario Exitoso* (electrónica ed.). eumed.net. Obtenido de https://docs.google.com/document/d/1HuAY_FImsNDDV8wdyaqjPCluPx-Zj56niEOw3NBTLOY/edit
- *KrugerLabs*. (s.f.). Obtenido de http://www.krugerlabs.com.ec/-qu--es-krugerlabs-
- Lasio, V., Arteaga, M. E., & Caicedo, G. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2009.* Guayaquil: ESPAE - ESPOL.
- Lasio, V., Arteaga, M., & Caicedo, G. (2011). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2010.* Guayaquil: ESPAE-ESPOL.
- Lasio, V., Caicedo, G., & Arteaga, M. E. (2005). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2004.* Guayaquil: ESPOL.
- Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., & Izquierdo, E. (2015). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2014.* Guayaquil: ESPAE-ESPOL.
- Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., & Izquierdo, E. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2015.* Guayaquil: ESPAE - ESPOL.

- Lazcano Cortez, K., & Plaza Silva, B. (Agsto de 2012). *Universidad Politécnica Salesiana.* Obtenido de http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2699/13/UPS-GT000309.pdf
- Líderes, R. (16 de Julio de 2016). Ecuador: El PIB cayó 3% en el primer trimestre del 2016, tercera baja interanual consecutiva. *Revista Líderes*. Obtenido de http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-recesion-pib-economia.html
- *Medialab Usal*. (10 de Enero de 2014). Obtenido de http://medialab.usal.es/emprendimientouniversitario/emprendimiento/
- Merchán García, G. R., & Nivicela Villa, J. F. (2012). *Repositorio Digital Universidad Politécnica Salesiana.* Obtenido de http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2930/1/UPS-CT002480.pdf
- *Ministerio del Trabajo.* (2012). Obtenido de http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf
- Núñez, E. (s.f.). *Calameo*. Obtenido de http://es.calameo.com/read/00415890191309d1ea2ac
- Orozco, M., & Angulo, S. (12 de Julio de 2016). Los plazos para pagar la deuda pública de Ecuador se acortan. *El Comercio*. Obtenido de http://www.elcomercio.com/actualidad/economia-deudapublica-ecuador-endeudamiento.html
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation.* (L. Vázquez, Trad.) Deusto. Obtenido de http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf
- Páez, M. J. (Marzo de 2015). *Repositorio Digital PUCE*. Obtenido de http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9030
- Palacios, A. (7 de Febrero de 2006). *Oas*. Obtenido de http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ecu_anexo40.pdf
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.* Madrid: Pirámide.
- Presidencia. (6 de Marzo de 2015). *Presidencia República del Ecuador*. Obtenido de http://www.presidencia.gob.ec/comunicado-oficial-nuevo-sistema-de-salvaguardias/
- *Proyectos*. (23 de Noviembre de 2008). Obtenido de http://proyectos.ingenotas.com/2008/11/estudio-de-mercado-anlisis-de-la.html

- Reyes Lovato, J. J. (Octubre de 2012). Plan de negocios para la creación de una empresa de publicidad por medio de proyecciones digitales en la ciudad de Quito. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup.* (J. San Julián, Trad.) Deusto. Obtenido de http://novaera.com.mx/books/El%20M%C3%A9todo%20Lean%20Startup%20-%20Eric-Ries.pdf
- Rodríguez Ramírez, A. (Junio de 2009). *Scielo.* Obtenido de http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n26/n26a05.pdf
- Rosales. (2005). *Universidad para la Cooperación Internacional*. Obtenido de http://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-01/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad2/lecturas/Capitulo_del_Estudio_Tecnico.pdf
- Samaniego Valle, J. P. (19 de Junio de 2015). Innovación y Emprendimiento en Ecuador. *Diario Crónica*. Obtenido de http://cronica.com.ec/index.php/opinion/columna/columnista/item/6587-innovacion-y-emprendimiento-en-ecuador
- *Superintendencia de Control de Poder de Mercado.* (13 de Octubre de 2011). Obtenido de http://scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/02/Ley-Org%C3%A1nica-de-Control-de-Poder-del-Mercado.pdf
- *Superintendencia de Control del Poder de Mercado.* (2012). Obtenido de http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/C%C3%B3digo-de-Comercio.pdf
- Vintimilla Crespo, C. (2008). *Centro de Documentación Juan Bautista Vázquez.* Obtenido de http://cdjbv.ucuenca.edu.ec/ebooks/te4119.pdf

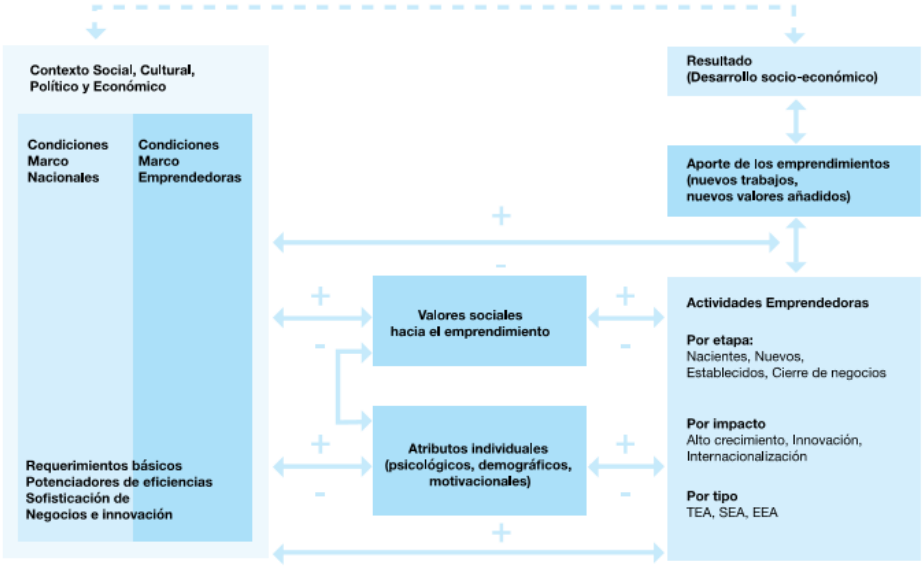
ANEXOS

ANEXO 1: MARCO CONCEPTUAL DEL GEM

El marco conceptual del GEM, que se aprecia a continuación, muestra las características multifacéticas del emprendimiento, reconociendo el comportamiento proactivo, innovador y responsable - en relación al riesgo - de los individuos, siempre en interacción con el medio ambiente. En este sentido, la encuesta GEM fue ideada considerando la interdependencia existente entre el emprendimiento y el desarrollo económico, con el fin de:

- Descubrir los factores que fomentan o dificultan la actividad emprendedora, especialmente los relacionados con valores de la sociedad, atributos personales y el ecosistema emprendedor.
- Proporcionar una plataforma para evaluar el grado en que la actividad emprendedora influye en el crecimiento económico de las economías individuales.
- Determinar implicaciones en políticas públicas con el propósito de mejorar la capacidad emprendedora de una economía.

Marco Conceptual del GEM



Fuente: GEM ECUADOR 2015

El contexto social, cultural, político y económico está representado a través de Condiciones Marco Nacionales, que impactan el desarrollo de la sociedad a través de tres fases de desarrollo económico (economía de factores, de eficiencia y de innovación), y un conjunto de Condiciones Marco Emprendedoras, que se conceptualiza impactan la actividad emprendedora de manera más directa. Este último compuesto por los siguientes factores: apoyo financiero, políticas gubernamentales, programas gubernamentales, educación y formación en emprendimiento, transferencia de conocimiento (I+D), infraestructura comercial y profesional, apertura y condiciones de mercado, infraestructura física, y normas sociales y culturales.

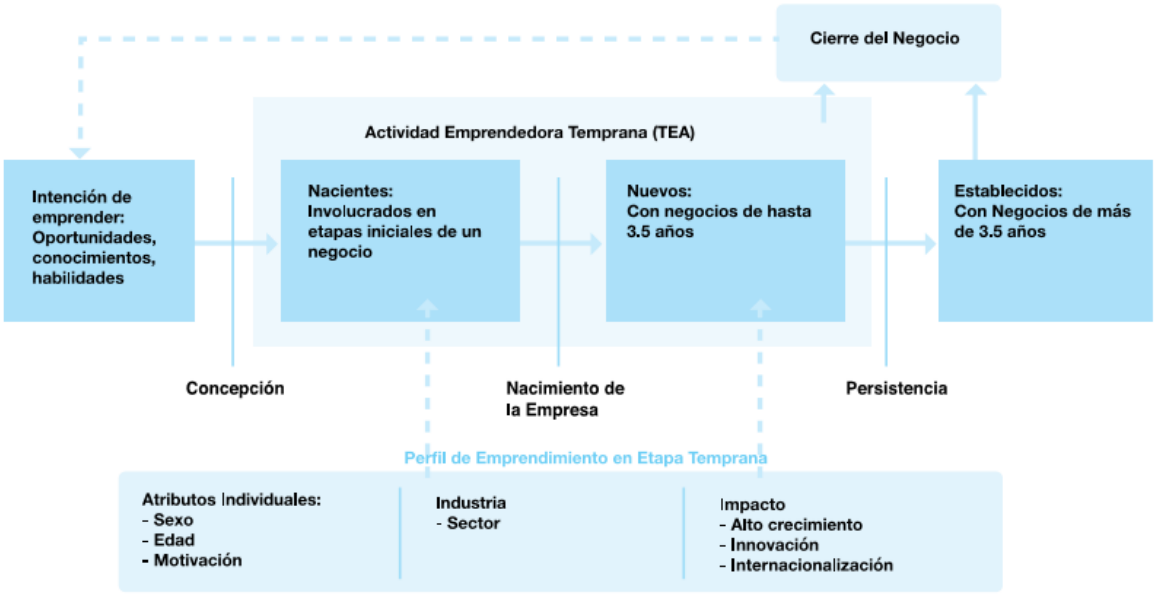
Las normas sociales y culturales incluyen aspectos como el estatus social conferido a los emprendedores, la forma en que la sociedad valora el emprendimiento como una opción de carrera, y el grado en que los medios de comunicación muestran positivamente al emprendimiento.

Los atributos individuales incluyen características demográficas (sexo, edad, etc.), percepciones (capacidades percibidas, oportunidades percibidas, miedo al fracaso) y motivaciones para crear el negocio (necesidad vs. oportunidad).

La actividad emprendedora abarca múltiples fases del ciclo de vida de las empresas (negocios nacientes, nuevos, establecidos, y cierre de negocios), impacto potencial (alto crecimiento, innovación, internacionalización), y tipo de actividad (Actividad Emprendedora Temprana - TEA, Actividad Emprendedora Social - SEA, o Actividad Emprendedora del Empleado - EEA).

Las definiciones operacionales de las fases del ciclo de vida de las empresas y las características emprendedoras se representan a continuación:

Modelo del ciclo de vida de los negocios y características emprendedoras representadas en el GEM



Fuente: GEM ECUADOR 2015

El Reporte GEM se basa en la recolección de datos primarios a través de la Encuesta de Población Adulta (APS por sus siglas en inglés) respondida por al menos 2,000 adultos (mayores de 18 años) seleccionados de manera aleatoria en cada economía. Además, los equipos nacionales recogen la opinión de expertos sobre los componentes del ecosistema emprendedor a través de una Encuesta Nacional de Expertos (NES por sus siglas en inglés).

ANEXO 2: EMPRENDIMIENTO EN EL ECUADOR EN 2015

A continuación, se muestran las principales características de los emprendedores y las contrasta con quienes no han iniciado negocios y con los propietarios de negocios establecidos. Se observa que, aunque la mayoría de los emprendedores están en áreas urbanas, esta proporción continúa declinando.

Principales características la TEA y establecidos

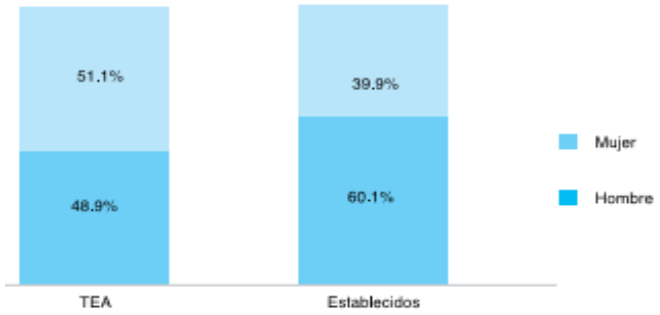
		No emprendedor	TEA	Establecidos
Edad Promedio		34.6	36.1	43.5
Años de escolaridad		10.4	10.5	9.1
Porcentaje Urbano		59.6%	64.5%	57.7%
Sexo	Hombres	46.5%	48.9%	60.1%
	Mujeres	53.5%	51.1%	39.9%
Sabe leer		98.8%	99.3%	97.6%
Categoría de Ocupación	Tiempo Completo/Parcial	27.6%	19.5%	4.2%
	Tiempo Parcial Solamente	18.1%	9.4%	1.5%
	Retirado/Discapacitado	2.0%	1.0%	0.0%
	Dedicado al Hogar	30.1%	15.8%	1.2%
	Estudiante	8.8%	2.7%	0.0%
	Desempleado/Otros	10.2%	6.4%	0.0%
	Auto-Empleado	3.1%	45.1%	93.1%
Categoría de Ingresos	Menos de $450	52.0%	50.4%	55.2%
	Entre $451 y $850	32.0%	31.9%	27.5%
	Mas de $850	16.0%	17.6%	17.3%
Oportunidades Percibidas		48.3%	64.3%	45.1%
Capacidades Percibidas		60.9%	86.7%	80.3%
Miedo al fracaso		41.9%	24.2%	31.0%
Intención de emprender		46.3%	58.7%	39.6%
Cierre de negocio		6.4%	7.1%	5.1%
Conoce alguien que empezó negocio en últimos 2 años		32.3%	48.4%	45.2%

Fuente: GEM ECUADOR 2015

HOMBRES Y MUJERES

A lo largo de los años se ha observado paridad entre hombres y mujeres a la hora de emprender, lo cual se puede ver a continuación. Se observan sin embargo diferencias en sus motivaciones; la proporción de mujeres que emprende por necesidad es superior a la de hombres con igual motivación, tendencia que se mantiene en los últimos años.

Distribución según género



Fuente: GEM ECUADOR 2015

Para la mayoría de los países de América Latina y el Caribe, la tasa de emprendedores por oportunidad supera a la de emprendedoras con igual motivación; así mismo, como se aprecia a continuación, en muchos de los países de la región los emprendimientos de mujeres por necesidad superan a los de los hombres, Brasil destaca con una marcada diferencia.

TEA según género y motivación

	TEA Oportunidad hombres	TEA Oportunidad mujeres	TEA Necesidad Hombres	TEA Necesidad mujeres
Ecuador	24.60%	21.60%	9.50%	11.00%
Chile	22.30%	12.70%	5.60%	7.50%
Colombia	18.00%	11.90%	8.70%	6.50%
Perú	17.20%	15.20%	4.50%	6.70%
Región	16.14%	11.16%	5.49%	6.18%
Eficiencia	12.79%	8.56%	4.37%	4.14%

Fuente: GEM ECUADOR 2015

EDAD Y EDUCACIÓN

El grupo con mayor representación en la TEA es aquel con edades comprendidas entre los 25 y 34 años (33.1%); aproximadamente el 55% está comprendido entre los 25 y 44 años. Sólo el 8.6% de los emprendedores posee entre 55 y 64 años.

De los emprendedores motivados por la oportunidad de mejora, el 57% tiene edades comprendidas entre los 18 y 34 años; de los motivados por necesidad, el 77% con edades comprendidas entre los 25 y 54 años. Entre los emprendedores nacientes se observa una mayor proporción de jóvenes entre 18 y 34 años que entre los emprendedores nuevos. Una mayor proporción de este grupo de emprendedores nacientes se encuentra motivado por oportunidad de mejorar ya sean sus ingresos o su independencia.

Motivación para emprender según edad y etapa del negocio

	Grupo de edad	Oportunidad de Mejora	Motivación Mixta	Necesidad
Nacientes	18-24	45.5%	30.7%	23.9%
	25-34	35.5%	31.9%	32.6%
	35-44	24.3%	35.1%	40.5%
	45-54	30.9%	29.4%	39.7%
	55-64	37.5%	31.3%	31.3%
Nuevos	18-24	40.7%	22.2%	37.0%
	25-34	36.4%	25.5%	38.2%
	35-44	28.6%	20.4%	51.0%
	45-54	31.6%	7.9%	60.5%
	55-64	26.3%	26.3%	47.4%
Establecidos	18-24	8.7%	34.8%	56.5%
	25-34	32.2%	30.5%	37.3%
	35-44	29.7%	20.9%	49.5%
	45-54	25.3%	23.1%	51.6%
	55-64	25.7%	22.9%	51.4%

Fuente: GEM ECUADOR 2015

Con relación a la educación de los emprendedores, predominan como en años anteriores quienes han concluido la educación primaria con un 38.6%, y concluido la educación secundaria con un 30.4%, esta última, superior al 2014. La proporción de emprendedores con estudios universitarios completos se mantiene estable en los últimos 3 años alrededor de 13.8%. Entre los propietarios de negocios nuevos predominan aquellos con educación primaria completa, y en los establecidos predominan aquellos con primaria y secundaria completa y se observa mayor proporción que declara no poseer educación formal.

Educación y motivación

	Oportunidad de Mejora	Motivación Mixta	Necesidad
Ninguna	7.2%	7.00%	9.40%
Primaria Completa	30.9%	39.20%	46.80%
Secundaria Completa	35.4%	29.60%	25.80%
Post-Secundaria	10.3%	9.70%	8.60%
Universidad Completa	16.1%	14.50%	9.00%

Fuente: GEM ECUADOR 2015

ANEXO 3: FORMATO DE LA ENCUESTA



Empresa consultora en asesoría para el emprendimiento en el Distrito Metropolitano de Quito

Conocer las preferencias en cuanto a asesoría de los futuros emprendedores para el desarrollo de sus proyectos.

* Required

1. Seleccione de acuerdo a su rango de edad *

- ◯ 18 - 24 años
- ◯ 25 - 34 años
- ◯ 35 - 44 años
- ◯ De 45 años en adelante

2. Género *

- ◯ Mujer
- ◯ Hombre

3. Ocupación *

- ◯ Desempleado
- ◯ Dedicado al Hogar
- ◯ Estudiante
- ◯ Auto-Empleado
- ◯ Empresario
- ◯ Empleado público
- ◯ Empleado privado
- ◯ Jubilado

4. Considera usted que su ocupación actual le permite sentirse realizado profesionalmente, tener libertad financiera o el estilo de vida que desea y además tener tiempo para su familia y amigos. *

- ◯ Totalmente de acuerdo
- ◯ De acuerdo
- ◯ Indiferente
- ◯ En desacuerdo
- ◯ Totalmente en desacuerdo

5. Si usted tuviera la oportunidad de mejorar su situación actual, ¿qué escenario escogería? *
Usted puede seleccionar una o más opciones.

- ☐ Recibir un aumento de sueldo.
- ☐ Buscar un nuevo trabajo con mejores beneficios.
- ☐ Ser su propio jefe y trabajar de manera independiente.
- ☐ Viajar a otro país y probar suerte en el extranjero.

6. En algún momento, ¿ha considerado usted emprender su propio negocio? *
En caso de que su respuesta sea NO, por favor finalizar la encuesta.

- ◯ Si
- ◯ No

7. En el caso de haber considerado la idea de iniciar su propio negocio, ¿en qué área o qué tipo de negocio le gustaría emprender?

- ◯ Alimentación (restaurante, comida rápida, etc.)
- ◯ Industrial
- ◯ Comercial
- ◯ Educativo
- ◯ E-commerce
- ◯ Prestación de servicios
- ◯ Other: _____

8. ¿Cuál de las siguientes herramientas administrativas usted conoce para el desarrollo de un proyecto de emprendimiento?

- ◯ Plan de negocio
- ◯ Business Model Canvas
- ◯ Estudio de mercado
- ◯ Estudio financiero
- ◯ Ninguna

9. ¿Conoce usted alguna empresa que preste servicios de asesoría para los futuros emprendedores?

- ◯ Si
- ◯ No

10. ¿A usted le gustaría recibir asesoría para desarrollar un proyecto de emprendimiento que sea sostenible y sustentable?
En caso de que su respondo sea NO, por favor finalizar la encuesta.

- ◯ Si
- ◯ No

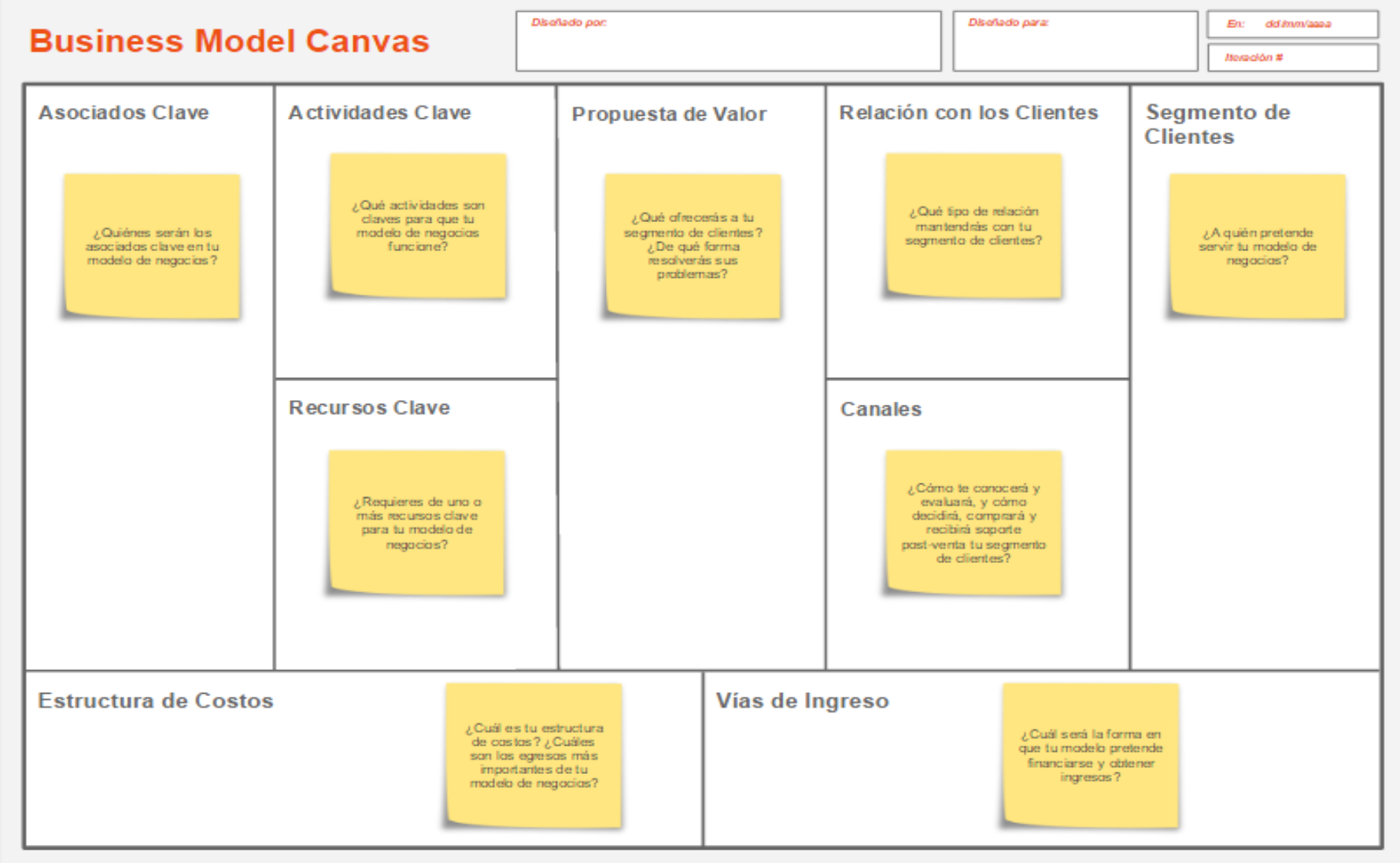
11. ¿Qué tipo de modalidad de asesoría le gustaría a usted recibir?

- ◯ Online
- ◯ Presencial
- ◯ Mixta

12. ¿En qué temas le interesaría a usted recibir asesoría para iniciar un emprendimiento?
Usted puede seleccionar una o más opciones.

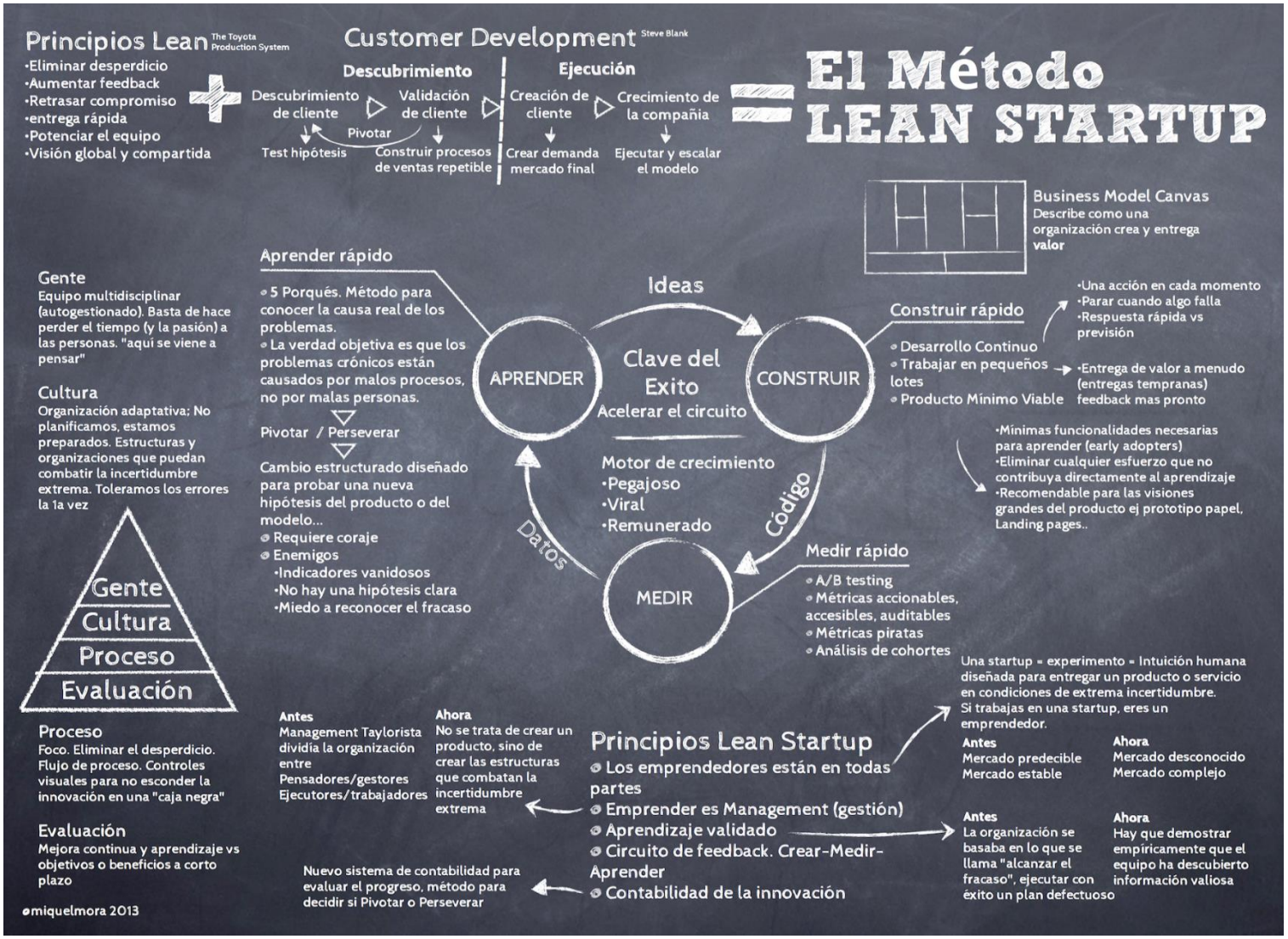
- ☐ Marketing y ventas
- ☐ Administración
- ☐ Productividad
- ☐ Finanzas y contabilidad
- ☐ Talento humano
- ☐ Todas al anteriores

ANEXO 4: FORMATO BUSINESS MODEL CANVAS



Fuente: Marcelo Pizarro Miranda

ANEXO 5: EL MÉTODO LEAN STARTUP



Fuente: Miquel Mora