



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA MASTERDIRECTION EN
ECUADOR

Línea de Investigación:

Gestión integral de organizaciones y competitividad sostenible

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Ab. Ricardo Gaibor Martínez

Tutor/a:

Phd. Miguel Aizaga

Quito – Ecuador

2022

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Miguel Angel Aizaga con C.I: 17158070583 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Plan de Negocios para el funcionamiento De La Empresa Masterdirection en Ecuador.

Elaborado por: Fernando Ricardo Gaibor Martinez, de C.I: 1716380488, estudiante de la Maestría: Administración de Empresas de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 18 de marzo de 2022

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	iii
INFORMACIÓN GENERAL	1
Contextualización del tema	1
Problema de investigación.....	3
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos	5
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos	5
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	7
1.1. Contextualización general del estado del arte	7
1.2. Proceso investigativo metodológico.....	12
1.3. Análisis de resultados.....	13
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	19
2.1. Fundamentos teóricos aplicados	19
2.2. Descripción de la propuesta.....	20
2.3. Validación de la propuesta.....	39
2.4. Matriz de articulación de la propuesta	42
CONCLUSIONES	43
RECOMENDACIONES.....	44
BIBLIOGRAFÍA.....	45
ANEXOS	47

Índice de tablas

<i>Tabla 1 Formas de Contratación de servicios</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 2 Oferta Desarrollo de Servicios Integrales.....</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 3 Análisis de la competencia</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 4 Análisis Mercado</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 5 Análisis FODA.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 6 Flujo de Caja año 1.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 7 Flujo de Caja año 2.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 8 Flujo de Caja año 3.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 9 Análisis conservador de flujos.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 10 Análisis pesimista de flujos</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 11 Análisis optimista de flujos</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 12 Comparativas de TIR y VAN en escenarios.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 13 Descripción de perfil de validadores</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 14 Criterios de Evaluación</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 15 Criterios de Evaluación</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 16 Escala de evaluación de criterios.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 17 Resultados de la Validación</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 18 Matriz de articulación.....</i>	<i>42</i>

Índice de figuras

<i>Figura 1 Estructura general de la Propuesta</i>	<i>20</i>
<i>Figura 2 Flujo Input output para escalar con ventas</i>	<i>25</i>
<i>Figura 3 Flujo operativo de servicio recurrente</i>	<i>26</i>
<i>Figura 4 Estructura organizacional para iniciar</i>	<i>27</i>
<i>Figura 5 Matriz Ansoff.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 6 marketing Mix.....</i>	<i>33</i>

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

Con fecha 25 de enero del 2021 se inscribe en el SRI la Empresa Masterdirection S.A.S. cuya actividad indica “prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, etcétera”. (SRI, 2021). Empresa que todavía no se encuentra en funcionamiento operativo ni prestando sus servicios al público, por lo que es necesario realizar un plan para el funcionamiento de esta.

La empresa Masterdirection S.A.S. es una empresa de prestación de servicios destinados a otras empresas, es decir pertenece al mercado de business to business, precisamente se ha visto una oportunidad de negocios en la actividad CIU M7020.04.01, referente a la prestación y ayuda en lo referente al ámbito de la planificación y gestión empresarial al buscar empresas que necesiten y requieran estos servicios.

Según datos del INEC para el 2019 existieron 882.766 empresas en nuestro país, de las cuales 802.353 eran microempresas, 61.759 pequeñas empresas, 8.544 medianas empresas categoría A, 5.789 medianas empresas categoría B, y 4.312 grandes empresas. Analizando estos datos se puede observar que para el año 2019, el 90,89% eran microempresas, 7% eran pequeñas 1,62% eran medianas empresas y apenas el 0,49% eran grandes empresas. (INEC, 2019)

También se encontró información en la Superintendencia de Compañías reflejada en su página web que las empresas, aclarando activas, sujetas a su control para el año 2019 fueron 77.136, de las cuales 45.706 eran microempresas y representaban el 59,25%, 21.186 pequeñas empresas y representaban el 27,44%, 7.253 medianas empresas y representaban el 9,40%, y 3.009 grandes empresas que representaban el 3,90%.

En comparativa entre los datos del año 2019 del INEC y los de la Superintendencia de compañías se encuentra diferencias significativas, y esto se debe a que los datos del INEC incluyen todos tipo de negocio o empresa, sean personas naturales o jurídicas mientras tengan un numero patronal en el IESS o auto aportantes, o hayan estado en el RISE, mientras que los datos de la Superintendencia de compañías solo son las empresas constituidas como personas jurídicas y que se encuentran activas cumpliendo sus obligaciones tributarias y societarias. El contraste es significativo ya que el INEC muestra que existen 882.766 empresas mientras la Superintendencia registra 77.136 empresas, es decir el 8.74%, lo que significa que la gran mayoría de empresas se gestionan como personas naturales.

En el año 2020 debido a la pandemia de Covid19 se implementaron medidas de confinamientos y restricciones a nivel mundial que hicieron de este periodo y del 2021 años atípicos, que alteraron negativamente el desenvolvimiento normal de la gran mayoría las actividades, no obstante existen datos publicados por la Superintendencia de compañías de estos periodos en los que encontramos principalmente que el año 2020 existieron 80.345 empresas activas, mientras que el año 2021 80.826 empresas activas, y si recordamos que el 2019 habían 77.136 empresas activas, esos significa que la tasa de crecimiento de nuevas empresas en el periodo del 2019 al 2020 fue del 4.16%, mientras que la tasa de crecimiento en el periodo 2020 al 2021 fue del 0.6%. Todavía no están disponibles los datos del periodo 2022 pero suponemos que la tasa de crecimiento de las empresas será mejor.

Otro dato interesante que se puede observar es el aumento porcentual de microempresas y la reducción porcentual de pequeñas, medianas y grandes empresas, esto posiblemente se debe a la pandemia global y también a las reformas jurídicas de nuestro país que implementaron las sociedades de acciones simplificadas, que permiten crear sociedades unipersonales, es decir sin requisito de ningún tipo de asociación comercial como ocurre en los demás tipos de compañías, lo que fomenta la creación de empresas menos fuertes. Para observar a mayor detalle puede verse el cuadro de datos en el Anexo1.

Actualmente para el año en curso 2022 de acuerdo con el servicio de Rentas Interno existen 5'819.834 de contribuyentes registrados de los cuales 2'270.701 se encuentran en estado Activo, cumpliendo con sus obligaciones tributarias, y representan apenas el 39.02%, mientras que 3'091.462 contribuyentes se encuentran en estado Suspendido, lo que significa que han dejado de cumplir con sus obligaciones, y representan el 53.12%, y existen 457.671 contribuyente que se encuentran en estado Pasivo, y representan 7,86%. Los contribuyentes en estado activo se hallan conformados, por los negocios de personas naturales, los profesionales en libre ejercicio, los artesanos, los contribuyentes en RIMPE, sociedades de hecho, fundaciones, corporaciones y las empresas, personas jurídicas sujetas a control de la superintendencia de compañías, que representan algo más de 80.000 contribuyentes, mismos que en su gran mayoría son microempresas.

De acuerdo a la Decisión 702 y la Resolución 1260 de la Comunidad Andina de Naciones para armonizar los criterios sobre pequeña y mediana empresa se generan cuatro estratos el primero corresponde a las microempresas con ventas anuales hasta de 100.000 dólares y/o entre 1 a 9 empleados, el segundo estrato corresponde a la pequeña empresa con ventas anuales entre 100.001 a 1'000.000 de dólares y/o entre 10 a 49 empleados, el tercer estrato corresponde a la mediana empresa categoría A con ventas anuales entre 1'000.001 a 2'000.000 de dólares y/o ente 50 a 99 empleados, el cuatro estrato corresponde a la mediana empresa categoría B con ventas anuales entre

2'000.001 a 5'000.000 de dólares y/o ente 100 a 199 empleados, las empresas que superen los 5'000.000 de dólares y/o 199 empleados son consideradas gran empresa. (CAN, 2009)

Según datos del Servicio de Rentas Internas en el año 2019 se recaudó por impuestos generados correspondiente al impuesto a la renta \$4'769.971 de dólares, de los cuales el 42,92% del impuesto a la renta los generan las grandes empresas, los mayores contribuyentes para el Estado, seguidos de las medianas empresas. Además, las grandes y medianas empresas son las que generan más empleos en la sociedad y estas son las razones principales para implementar una propuesta que permita aumentar y mantener las empresas en estas categorías. (SRI, 2020)

En lo referente a la oferta existente de los servicios, sobre a la prestación y ayuda en el ámbito de la planificación y gestión empresarial, al buscar empresas proveedores de estos servicios en nuestro mercado ecuatoriano, se han identificado con la ayuda del portal ecuatornegocios.com que existen 2.489 empresas con esa actividad registradas en el SRI, sin embargo, solo 159 empresas tienen esta actividad como principal. Por otro lado, en esta investigación se identificaron 12 empresas como las más publicitadas y conocidas en nuestro medio y que operan activamente en este objeto social también conocido como consultoría empresarial, y deben ser consideradas como competidores para Masterdirection S.A.S. y para su oferta en el mercado. (Ecuadornegocios,2022)

Los constantes cambios en los entornos de las empresas generan oportunidades y amenazas, que cambian el status quo de cada empresa y es necesario el uso de las herramientas de la alta gerencia tales como la análisis FODA, matriz de marco lógico, planificación estrategia, BSC, sistemas de control, etc., que ayudan adaptarse a las nuevas realidades y mercados que viven las empresas.

Problema de investigación

De acuerdo con los datos aportados del total de las empresas en Ecuador según datos del INEC para el 2019 existieron 882.766 y en su composición el 90,89% eran microempresas, 7% eran pequeñas 1,62% eran medianas empresas y apenas el 0,49% eran grandes empresas. La gran mayoría son microempresas que abarcan emprendimientos personales, emprendimientos familiares, emprendimientos asociativos, sociedades unipersonales, y pocas sociedades jurídicas. (INEC, 2020)

En contraste según el SRI del total de contribuyentes registrados 5'819.834 apenas el 39,02% se encuentra en estado activo, y el restante 60,08% es decir la mayoría ya no se encuentra en actividad, es decir más del 60 % de profesionales que emprenden autónomamente, así como emprendedores, microempresas, y empresas en general cierran sus actividades, y este es el mayor problema que afecta a la economía nacional que el lugar de aumentar porcentualmente su PIB, y aumentar las plazas de empleo cada vez son más limitantes, debido a la alta tasa de mortalidad empresarial.

“El 80% de los cierres fueron de pequeños negocios y microempresas durante la crisis de 2020” (La Hora, 2021). Es la realidad muchos negocios cierran o quiebran y la problemática aumenta su dimensión si se contextualiza en nuestra sociedad donde la informalidad en la gran parte de Latinoamérica como ha indicado el profesor Hernando de Soto es parte de nuestra cultura, lo que quiere decir que los registrados por INEC podrían ser mayores, ya que de hecho existe un tipo de negocio que no consta en la clasificación de empresas acordada con la Comunidad Andina, y son los negocios informales y el subempleo que por antítesis no hay un catastro en entidades públicas.

Para el año 2019 el INEC registra que existen 882.766 empresas mientras la Superintendencia registra 77.136 compañías activas sujetas a su control, y de esas compañías las que llegan a clasificarse en gran empresa apenas son 3.009 que representan apenas el 0,34% de nuestro ecosistema nacional empresarial, además se debe considerar que ese pequeño número de contribuyentes aporta un gran porcentaje en la generación de impuesto a favor del Estado.

Hay varias interrogantes que nacen en la investigación ¿Qué pasaría si el pequeño número de grandes empresas se reduce?, ¿Qué pasaría si la cantidad de empresas en la categoría de gran empresa aumenta?, ¿Por qué del 100% del ecosistema empresarial de nuestro país, apenas el 0,34% llegaron a convertirse en gran empresa?, ¿Las grandes empresas nacen como grandes o empresas o se hacen por medio de una metamorfosis empresarial? ¿Qué tiene de diferentes la gestión empresarial de micro, pequeña, mediana y gran empresa?, ¿En qué condiciones se trabaja en cada categoría?, ¿Qué se necesita para que las microempresas logren hacer sus metamorfosis hasta convertirse en gran empresa?, ¿Cuáles son los nutrientes que necesitan las empresas para desarrollarse a su siguiente nivel? Estas interrogantes nos sirven para justificar la existencia de la empresa Masterdirection S.A.S. que su actividad principal es la prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, etcétera.

La investigación parte del supuesto que las causas y razones para que solo pocas empresas logren la metamorfosis de pequeña a gran empresa son varias y distintas; van desde la falta de preparación a de los fundadores, las malas decisiones administrativas, el mal uso de recursos económicos, la falta de ética empresarial, no prever problemas futuros, entrar en mercados depredadores, falta de estudios de mercado y de producto, falta de estrategias de ventas y canales de comercialización y muchas más. Y con estos supuestos la investigación pretende desarrollar con la empresa Masterdirection S.A.S. una oferta de servicios para dar solución a esta problemática con herramientas e instrumentos de alta gerencia que permitan mejorar los resultados de las empresas para asegurar su existencia y crecimiento.

Para esta propuesta se hará uso del conocimiento adquirido en las asignaturas la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad Israel, de la información recopilada en textos, de todas las herramientas adquiridas con anterioridad, de los recursos disponibles al momento y de los recursos que se planean adquirir, y del apoyo y soporte de otros profesionales que validaran las propuestas desarrolladas.

El tema de investigación, El plan de negocios para el funcionamiento de la Empresa Masterdirection S.A.S. buscará resolver la pregunta problemática ¿Cómo generar un plan de negocios para la empresa Masterdirection que permita su puesta en marcha y sostenibilidad?

Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para la empresa Masterdirection.

Objetivos específicos

Contextualizar los fundamentos teóricos sobre el conocimiento, herramientas y recursos necesarios para planes de negocios.

Determinar los factores que inciden en la puesta en marcha de la empresa Masterdirection.

Elaborar el plan de negocio con la oferta de productos y servicios para que la empresa Masterdirection.

Validar la propuesta del plan de la empresa Masterdirection mediante expertos.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

Una empresa es algo positivo ya que genera valor a la sociedad, fuentes de empleo directo e indirecto, genera ingresos fiscales, emocionalmente da razones de vida y utilidad a los involucrados y entre muchos más beneficios. Por estas razones es importante preservar la existencia y crecimiento de las empresas en nuestro país.

La mayoría de los fracasos empresariales se dan al iniciar la empresa mientras son pequeñas y medianas, por esa razón, se percibe la importancia de una propuesta de apoyo técnico administrativo con soluciones prácticas y efectivas que faciliten la existencia, desarrollo y crecimiento de las empresas.

Con la creación de la empresa Masterdirection se pretende presentar esta propuesta con una carta de productos y servicios que brinden las soluciones requeridas a los problemas puntuales que se determinarán en esta investigación.

La empresa Masterdirection desea ser un proveedor de servicio de consultoría y desarrollo empresarial, para otras empresas y negocios de Ecuador, se espera que con el inicio de sus operaciones

los clientes que participen de la oferta vean resultados positivos en el crecimiento y seguridad financiera de cada caso.

Los beneficiarios directos serán la misma empresa Masterdirection y sus clientes, y como beneficiarios indirectos toda la comunidad y stakeholders involucrados con la empresa Masterdirection y sus clientes.

Se espera que el impacto del inicio de operaciones y puesta en marcha de la empresa Masterdirection sea positivo sobre la implementación de herramientas para gestión y crecimiento de las MIPYMES tanto en el mediano y largo plazo. Si este impacto es positivo también se espera un efecto mariposa que desencadene en el aumento del PIB del País.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

Con la llegada de la era industrial, las personas empezaron a dejar los campos y migraron a las urbes, con este fenómeno se da inicio a una nueva era donde la empresa y el capital son el centro de la nueva estructura de la sociedad, tal es así que se desarrollan teorías y ciencias económicas a este respecto. La empresa es vista como una entidad que merece protección, porque genera riqueza, y la sociedad se inmersa en reformas y avances jurídicos para crear estas personas ficticias o personas jurídicas que son sujetos de derechos y obligaciones para la realización de sus actividades. Con esta tendencia las empresas no solo que empiezan aparecer, sino que empiezan a crecer en varias industrias, y con ello la necesidad de gestión y control para obtener la mayor cantidad de beneficios, y en cuestión de tiempo empiezan a realizar estudios que dan origen a las ciencias de la Administración de Empresas.

Entre los primeros estudios más destacados que se realizaron durante la revolución industrial se destacan los realizados en Estados Unidos por Frederick Winslow Taylor, que perteneció a una empresa industrial del acero, y pudo hacer un estudio de tiempos y movimientos del trabajo del obrero para mejorar los beneficios de la empresa. En Francia encontramos los trabajos de Henri Fayol, quien tuvo la oportunidad de hacer sus estudios en una empresa minera, y le dio principal énfasis al estudio de la organización. Fayol fue el primero en definir el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Gracias a los estudios de Taylor y Fayol se encausó los estudios de la administración de empresas. (Koontz, 2012)

Actualmente el mundo se encuentra cursando el siglo XXI, las ciencias administrativas se han desarrollado y ramificado asombrosamente desde sus inicios, y la sociedad moderna vive en una era digital donde las actividades se desenvuelven en un entorno artificial virtual, inclusive la nueva fuente de dinero es el software, software que es considerado dinero digital, la tendencia es que el software y máquinas robotizadas se encargan de las actividades, e incluida su autoaprendizaje y perfeccionamiento para mayor eficiencia al servicio del hombre. Sin embargo, en el mundo moderno coexisten personas analfabetas o aisladas de la nueva era, que continúan luchando por integrarse a la sociedad física y real que produjo la era post industrial.

Dentro de las características en los distintos tipos de empresas que se ha observado y la investigación toma como presupuestos son; en la gran empresa se aplica y hace uso, e incluso se fomenta innovaciones, de las ciencias administrativas, de sus herramientas y la nueva tecnología, lo que permite que estas empresas se encuentren en la vanguardia. Luego tenemos las medianas empresas que normalmente aplican y hace uso de parte de las ciencias administrativas, de parte de

sus herramientas, y de tecnología en la mayoría de los casos rezagadas. Las pequeñas empresas normalmente conocen más técnicas que ciencias administrativas con una combinación de conocimiento empírico, y un acceso limitado a herramientas y tecnología. Con respecto a las microempresas el conocimiento administrativo muchas veces es empírico o intuitivo, reforzado con algún curso técnico, con escaso acceso a herramientas y tecnología.

Entre las principales áreas de conocimiento que estudia la administración de empresas se encuentran, la administración, el marketing, las finanzas, los procesos y su gestión, los recursos humanos, la producción, el control, la legislación, el liderazgo, entre otras. De estas áreas principales se desarrollan otras como, la administración estratégica, el management o gestión empresarial, desarrollo de proyectos, administración de procesos, emprendimiento, el empowerment o delegación, la gestión organizacional, marketing estratégico, marketing digital, finanzas corporativas, gestión de procesos, reingeniería de procesos, procesos de control, procesos de producción, supply chain o cadena de suministros, gestión de calidad, desarrollo organizacional, indicadores de gestión, compliance o cumplimiento de obligaciones, programación, tics, entre muchas otras. Es interesante que según avanza el desenvolvimiento dinámico de la sociedad y la tecnología aparecen nuevas áreas de conocimiento.

Por otro lado, el desarrollo de estas áreas de conocimiento ha permitido el desarrollo de técnicas y herramientas que son de gran ayuda para la administración de empresas llevando a quienes las provechan a niveles de alta gerencia, entre las principales técnicas y herramientas que encontramos:

1. El Business Model CANVAS que se trata de un lienzo para plasmar modelos de negocios;
2. La matriz FODA acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que sirve para hacer una análisis de los factores internos y externos de la empresa;
3. Análisis PESTEL que se trata de un estudio del entorno de los factores que le dan su nombre, Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal, para calificarlos y medir su nivel de influencia;
4. El estudio de las Cinco fuerzas de Porter, Poder de negociación de los clientes, Poder de negociación de los proveedores, Amenaza de nuevos competidores entrantes, Amenaza de nuevos productos sustitutos, Rivalidad entre los competidores, que sirve para conocer la condición de la empresa respecto a las fuerzas que intervienen en el mercado;
5. Matriz de estrategias genéricas de Porter que luego de haber hecho el análisis de fuerzas nos permite identificar cual es la estrategia genérica más favorable a nuestra situación, siendo las cuatro estrategias genéricas, líder en costes, líder en diferenciación, segmentación en costes y segmentación en diferenciación;

6. La Matriz de Vester donde se enlistan y califican de acuerdo con la dependencia e influencia las causas de la situación problemática para identificar la de mayor impacto a resolver;
7. el Árbol de Problemas y árbol de objetivos que nos permite identificar los factores que se consideran claves para el éxito;
8. La Matriz Ansoff que debe su nombre a su creador Igor Ansoff, y hace una relación entre lo nuevo y actual del producto y el mercado para elegir una estrategia para la comercialización;
9. Metodología y matriz de marco lógico es una herramienta utilizada para el desarrollado de proyectos, misma que se popularizo por medio de la USAID que hizo un estar de la MML en su gestión;
10. Plan estratégico que es un documento donde se establece donde se encuentra la empresa, adonde quiere ir en los próximos años y cómo hacer para llegar;
11. Metodología SMART para establecimiento de objetivos, esta metodología establece que los objetivos que debe perseguir la empresa sean, Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales;
12. El mapa estratégico que permite una visión general de los objetivos, las estrategias y las tácticas que pretende ejecutar la empresa;
13. El Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card BSC que es una metodología de aplicación de planificación estratégica en la cual se establecen objetivos e indicadores de gestión en tableros para cada miembro de la organización en todos sus niveles, de esta manera se espera que todos sepan controlar su desenvolvimiento y eficiencia en la empresa;
14. Matriz de Productos BSG Boston Consulting Group se trata de una forma de clasificar los productos e inventarios de acuerdo con la participación en el mercado y a su de crecimiento o contracción en ventas, esta matriz divide a los productos o servicios en Estrella, Vaca lechera, Perro, e Interrogante, estas clasificaciones facilitan la toma de decisiones en cuanto a ventas e inversiones;
15. Metodología de Inventarios ABC permite identificar y clasificar los inventarios en 3 categorías siendo la categoría A la más desea y C la menos desea, lo ideal es que las empresas conozcan sus inventarios y solo mantengan producto tipo A;
16. Metodología AIDA para el proceso de venta, que establece una serie de pasos a seguir para concretar la venta, el primer paso es llamar la Atención, el siguiente es generar el Interés, el terse paso es generar el Deseo, y finalmente concretar la Acción que lleve a la venta;
17. Modelo de gestión de 5'S es de origen japones y consiste en el que el trabajo debe ser ejecutado siguiendo estos cinco principios Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, y Shitsuke que significan Clasificación, Orden, Limpieza, Estandarización, y Disciplina; Desarrollos de Flujos de Caja, que permiten planificar y pronosticar en distintos escenarios el desarrollo de la empresa o proyectos y prever los

ingresos, los gastos y los potenciales resultados, es muy útil para hacer análisis financieros sobre la rentabilidad de futuras inversiones y decisiones;

18. Los flujos de caja se usan mucho con indicades como el TIR, tasa interna de retorno, y el VAN, valor actual neto; en la investigación se considera que estas son las principales técnicas y herramientas necesarias para el desarrollo de la propuesta, no obstante, existen más instrumentos que podríamos incorporar de acuerdo con la necesidad de cada empresa.

Otro tema importante para considerar son las herramientas tecnológicas disponibles que según el avance de la tecnología tanto en hardware como software son cada vez mayores y más asequibles, las hay tanto en versiones gratuitas algo más básicas como pagadas algo más completas, las herramientas tecnológicas que sirven para uso en la administración y gerencia de una empresa ahorran tiempo y dinero y en muchos casos aceleran la productividad, maximizan los beneficios y deben ser usadas lo más posible visto que constantemente tienen actualizaciones, nuevas versiones, y en caso de no usarlas se corre el peligro de aislarse de los avances de la tecnología, que son una ventaja competitiva en el mercado. Entre las principales herramientas tecnológicas disponibles que encontramos tenemos;

1. Los ERP Enterprise Resource Planning o Software de Planificación de Recursos Corporativos y son la herramienta tecnológica más completa en donde se pueden integran todas las áreas, departamentos y empleados de la empresa unificando en una sola base de datos su procesamiento en beneficio de toda la organización, este tipo de software es un software de software ya que en el mismo funcionan algunos modulo que pueden trabajar de forma independiente o en conjunto, como podrían ser el módulo de contabilidad, el módulo de ventas, el módulo de producción, y se podrían integran los que la empresa vaya necesitando, así mismo un ERP puede generar tableros de control acorde a un diseño de cuadro de mando integral;
2. Otra herramienta fundamental y legalmente obligatoria es la que permite los registros contables, en Ecuador existe una gran oferta de software contable a la venta, sin embargo, por lo que hemos podido observar hay que tener claro la estructura de la empresa y evaluar su potencial de crecimiento para elegir un software contable, ya que muchos están parametrizados para determinados tipos y actividades de empresas, o con parámetros limitantes para el crecimiento de la organización. También es importante indicar que hay versiones gratuitas y versiones pagadas disponibles, de acuerdo con lo observado en la investigación siempre es bueno asegurarse de la confiabilidad y seriedad del proveedor, ya que muchos no brindan un servicio de calidad y si el software o su soporte fallan podría ocasionar problemas con la contabilidad de la empresa;
3. Los CRM Customer Relationship Management o software de Manejo de Relaciones con Clientes es muy popular para el área comercial y ventas, el mismo permite llevar un registro del

comportamiento de prospectos y clientes y si es bien usado puede mejorar las ventas y las relaciones empresa clientes;

4. BPMN Business Process Model and Notation, conocido también como Software para modelar los procesos de empresa, es de ayuda para el desarrollo de procesos, planificaciones, desarrollo de flujogramas, desarrollo de proyectos y otras aplicaciones;
5. Suite ofimática de trabajo que son cluster de herramientas de ofimática inteligentes, poseen software para procesamiento de texto, hojas de cálculo, presentaciones, correo electrónica, nube, entre otras aplicaciones, las más conocidas suite de trabajo son la de Office y la Google, no obstante, existen más en el mercado como Open-office;
6. Los tableros de gestión de proyectos son herramientas digitales que toman la forma de tableros divididos en distintas etapas, en donde se pueden crear tarjetas de trabajo que representan proyectos o actividades de determinada etapa, donde podemos armar equipos con miembros a quienes podemos asignar determinadas tareas con fechas de ejecución en el tablero, de esta manera se puede tener control en un proceso que involucra a varias personas, y facilita el flujo de este.
7. Herramientas de Emailing sirven principalmente para correos electrónicos del área comercial.
8. Webs builder o constructores web se usan para el desarrollo simplificado de páginas web personalizadas, son de mucha utilidad para empresas que no quieren tener dependencia con personas externas y carecen de diseñadores web propios;

Cada día aparecen nuevas aplicaciones que facilitan las actividades de las empresas y es importante estar constantemente actualizándose, sin embargo, para la investigación se considera suficiente las herramientas tecnológicas citas y que se harán uso para la propuesta.

En cuanto al desarrollo de científico del plan de negocio, encontramos estudios previos realizados por estudiantes Universidad Tecnológica Israel entre los cuales se destacan:

El Plan de Negocio de un proyecto Inmobiliario, que está compuesto en su exposición de la siguiente secuencia, Análisis o estudio de mercado, Análisis o estudio técnico, Análisis o estudio económico, Análisis o estudio Financiero, Misión del proyecto, Visión del Proyecto, Análisis FODA, y como parte del análisis FODA se encuentran las estrategias, metas y planes de acción. (Chiluisa,2014)

El Plan de Negocios para la creación de una microempresa spa para mascotas, en cuanto a su estructura está investigación se desarrolla de la siguiente forma: Investigación del mercado, Desarrollo del producto, Estudio técnico, y Financiero. (Romero, 2016)

El Plan de negocio para la expansión de un centro estético, esta investigación analiza más punto y está compuesta de la siguiente estructura; Análisis situacional e incluye misión, visión, FODA, objetivos,

estrategia, y políticas, Marco organizacional, Estudio de Mercado, Marketing Mix, Estudio Técnico, y el Estudio Financiero. (Villares, 2017)

El Plan de negocios para una lavadora de autos, cuya investigación incluye: Estudio de mercado en el que se incluye el análisis PESTEL, de las fuerzas de Porter, el estudio FODA, se establece las estrategias FODA y Marketing Mix, Estudio técnico, Estudio Organizacional, Estudio Legal, Estudio Ambiental y Estudio financiero. (Campaña, 2019)

El Plan de negocios para la implementación de una hostería, estudio con la estructura de 3 puntos: Fundamentos teóricos aplicados, Descripción de la propuesta que aborda los mayores tópicos típico del plan de negocio como el análisis del entorno con factores PESTEL, Análisis del entorno específico para hacer un estudio de mercado, análisis FODA, estrategias, marketing mix, plan de operaciones, plan económico financiero, y la Matriz de articulación como tercer punto principal. (Imbaquingo, 2021)

1.2. Proceso investigativo metodológico

1.2.1. Tipo de enfoque y alcance de la investigación

El diseño de la presente investigación; por su propósito es una investigación aplicada, ya que tiene como finalidad primordial cumplir con el objetivo de elaborar el plan de negocios para el funcionamiento de la empresa Masterdirection en Ecuador; por su alcance o profundidad es descriptiva ya que identifica características y elementos del estudio para su propuesta; según el enfoque es una investigación mixta con elemento cualitativos y cuantitativos, ya que se contextualiza la investigación, se utiliza criterios y supuestos del investigador como resultados de la interpretación subjetiva de la información obtenida, así mismo la investigación tiene datos estadísticos y análisis objetivos de datos recopilados en fuentes primarias y fuentes secundarias; según la manipulación de variables es no experimental, no se hace ningún tipo de experimento, la investigación se limita a observar la fenomenología y la recopilación de datos, para la formulación de la propuesta; acorde al tiempo es una investigación asincrónica, ya que no se continuara por el momento con un estudio posterior para conocer los resultados de la aplicación de esta propuesta, caso contrario sería diacrónica.

La investigación utiliza el método deductivo de acuerdo con el razonamiento lógico de principios, teorías, técnicas y herramientas para aplicación a nuestro caso particular; según los medios de obtención de datos es una investigación mixta que utiliza fuentes documentales y fuentes de campo como las encuestas realizadas para el estudio de mercado. Así se puede concluir que la investigación es aplicada, descriptiva, mixta cualitativa y cuantitativa, no experimental, asincrónica, deductiva, y mixta en cuanto a sus fuentes de datos que son documentales y de campo.

1.2.2. Población y muestra

Respecto de la población y muestra, la población de empresas en el año 2019 era de 882.766, por el enorme tamaño de la población el método recomendado debería ser el no probabilístico a conveniencia del investigador con la colaboración de 25 empresas participantes a que se tuvo acceso por medio de amistades y que se espera con esta muestra tener una idea de lo que se espera del mercado para la generación de la presente propuesta.

1.2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Entre las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizaron en la investigación se encuentran la observación no estructurada, el análisis documental, la encuesta y la entrevista. La observación no estructurada se lleva a cabo un registro descriptivo y diario de campo, sobre la información a que se tiene acceso, en este estudio el investigador ha participado en eventos online de potenciales competidores, así también ha prestado atención a contenido audio visual disponible en internet proporcionado por competidores. El Análisis documental se ha generado en todo el proceso de la investigación con el constante procesamiento de textos físicos y digitales. También se ha hecho uso de la encuesta en formato digital para recopilar datos de potenciales clientes y beneficiarios para formular nuestra propuesta comercial. Finalmente, en la investigación se realizaron dos entrevistas para conocer las perspectivas más profundidad de lo que quiere y necesitan un potencial cliente, y de la visión y la oferta que tiene un potencial competidor.

1.3. Análisis de resultados

Describe los resultados del análisis realizado, de acuerdo con la aplicación de los métodos, técnicas e instrumentos de investigación descritos anteriormente.

1.3.1 Observación

En la observación no estructurada, se ha encontrado en Google Trend el criterio de búsqueda de “planificación estratégica” tiene mayor incidencia en las provincias de Tungurahua, Pichincha, Azuay, Loja y Guayas, por lo que se entendería que son ciudad con más apertura a este tipo de tema y servicio, a continuación se observó el criterio de búsqueda de “consultaría empresarial” y “consultoría estratégica” y fueron casi nulos, lo que indica que las personas no buscan por lo general contratar este tipo de servicios o ignoran que la consultoría empresarial abarca la planificación estratégica.

Así también se observó por medio del portal ecuadornegocios.com que existen 159 empresas con la actividad principal en el SRI igual a la de Masterdirection, y se procedió a investigar en los portales del SRI, superintendencia de compañías, Senescyt, Facebook y google sobre una muestra de 20 empresas, encontrando que todos estaban en estado Activo en el SRI, no registraban impuestos a la

renta, también se comprobó que la mayoría eran empresas creadas entre el 2019 y 2021, y no se encontró información de estas empresas en redes sociales ni google.

Se realizó la búsqueda de competidores por medio de buscadores en internet y se lograron identificar 12 empresas ecuatorianas y 4 empresas extranjeras que son competencia en su oferta. De las empresas ecuatorianas la 5 no registran impuesto a la renta causado, al revisar los estados financieros publicados en la superintendencia de compañías se encontró que tenían montos modestos en ventas y no generaban utilidad, las restantes 7 empresas si generaron impuesto a la renta. De las 12 empresas, 7 pertenecen al segmento de microempresa, 4 pertenecen al segmento pequeña empresa, 1 pertenece al segmento mediana empresa con ventas anuales superiores a los 3 millones.

En cuanto al benchmarking que se realizó después de visitar cada sitio web se concluyó que el competidor perteneciente al segmento de mediana empresa es representante de un software ERP, brinda servicios de consultoría, soluciones empresariales y hace cursos, talleres y eventos sobre el manejo de sus soluciones ERP, siendo la solución ERP su principal producto y valor agregado, el enfoque de clientes de este competidor deben ser medianas empresas en fase de creciente, y grandes empresas.

También se encontró un competidor empresa unipersonal S.A.S fundada en el 2021, pero que como persona natural lleva en su carrera profesional varios años, este competidor es el que más impuesto a la renta había causado con un promedio de \$10.000 dólares, el valor agregado es su experiencia y su hoja de vida, ya que al investigar al competidor en la página del senecyt y redes sociales se encontró que posee varios títulos de cuarto nivel y trabaja en varias universidades de prestigio nacional e internacional, posiblemente los clientes de este competidor son medianas empresas, o consultorías para otras empresas en otras áreas.

Finalmente, uno de los competidores que ha generado un cluster de empresas para afianzar su valor agregado, una empresa dedicada a la consultoría y asesoría empresarial, otra empresa dedicada a las capacitaciones y formaciones empresariales, otra empresa dedicada a la gestión de microcréditos para emprendedores y negocios, y otra empresa dedicada a la publicidad y marketing únicamente digital. Todas las empresas trabajan bajo un mismo paraguas y alimentan de clientes la una a la otra.

1.3.2 Análisis documental

Sobre el análisis documental se obtuvo información de documentos e informes del INEC, de la superintendencia de Compañías, del Servicio de Retas Internas, y de ciertos artículos y documentos en internet para conocer e identificar el ecosistema empresarial de nuestro país. También se ha

recopilados libros y documentos académicos que se citan como bibliografía, y que han servido para sustentar el marco teórico y la propuesta de la investigación, con el criterio subjetivo del investigador.

1.3.3 Encuesta

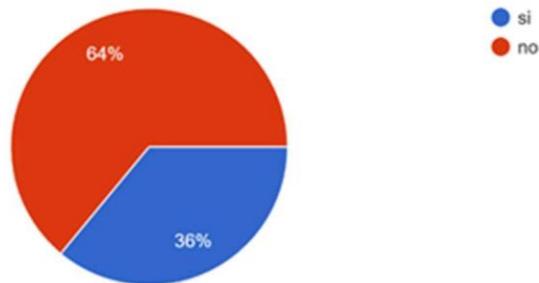
Para la encuesta se elaboró un cuestionario que fue sometido a verificación por el tutor de Phd. Miguel Aizaga, luego de ser aprobado el cuestionario fue sometido únicamente a dueños de empresas, y del mismo se extrae los siguientes resultados;

Resultados de las encuestas

Gráfico 1

¿Su empresa posee un plan estratégico, o una estructura basada en objetivos con manuales de funciones para los distintos cargos?

25 respuestas



Fuente: Google Forms resultados encuesta elaborado por Autor

Gráfico 2

¿Cree usted que contar con planificación estratégica y otras herramientas de alta gerencia permite a las empresas crecer económicamente?

25 respuestas

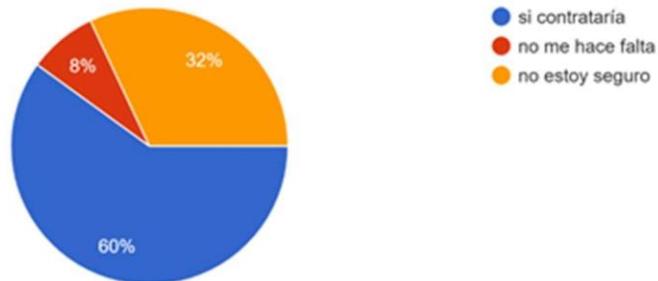


Fuente: Google Forms resultados encuesta elaborado por Autor

Gráfico 3

¿Contrataría servicios de consultoría y asesoría profesional para hacer planificación, gestión, control y administración estratégica en su empresa?

25 respuestas

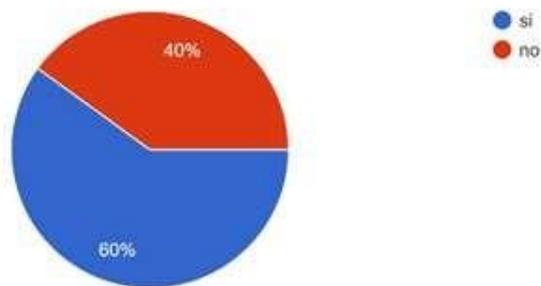


Fuente: Google Forms resultados encuesta elaborado por Autor

Gráfico 4

¿Para la toma de decisiones de alta gerencia ha sentido la necesidad de acompañamiento o asistencia especializada?

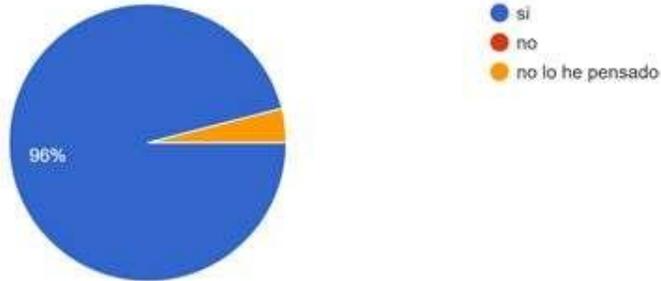
25 respuestas



Fuente: Google Forms resultados encuesta elaborado por Autor

Gráfico 5

¿Le gustaría capacitarse en temas como administración y negocios, planificación, etc?
25 respuestas



Fuente: Google Forms resultados encuesta elaborado por Autor

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cursos cortos entre 8 a 30 horas de temas de alta gerencia?

Gráfico 6



Fuente: Elaborado por Autor

Con estos resultados se puede concluir; que de cada 10 empresas de 6 a 7 son clientes potenciales para los servicios que ofrecerá la empresa Masterdirection; que la necesidad de productos de planificación estratégica y alta gerencia ya está creada en el consumidor; aproximadamente 7 de cada 10 empresas tienen temor de tomar malas decisiones y eso es una oportunidad de negocio; aproximadamente 7 de cada 10 empresas están dispuestas a contratar; la oferta de capacitaciones

especializadas en temas de administración y alta gerencia tiene mucha aceptación; los precios para los cursos con más aceptación son de \$50 y \$100 dólares.

Respecto de la pregunta abierta ¿Qué temas le gustaría que se oferten como cursos que podría tomar? Se obtuvo las siguientes recomendaciones para la oferta de cursos, Recursos Humanos, Tributación, Legislación Laboral, Administración de contratos, Planificación Estratégica, Marketing, Ventas, Atención al cliente, Toma de decisiones y acción, Presupuestos, Mejora de procesos, Manejo de conflictos laborales, Mercadeo, Finanzas, Como incrementar ingresos, Elaboración de Forecats, Alta gerencia Inmobiliaria, Organizaciones Exponenciales, Estrategias fiscales, Estrategias empresariales, y Como reconocer errores en la empresa.

1.3.4 Entrevistas

La información que se obtuvo de las entrevistas fue la siguiente, en el caso del potencial comprador piensa que contratando el servicio él no es parte del proceso, lo que podría dificultar la implementación de la planificación estrategia, y por esta razón lo mejor sería que previamente reciba una capacitación sobre temas de la administración empresarial y alta gerencia y el responsable o gerente de la empresa posea conciencia previa de la importancia de su rol. En las preguntas de esta entrevista se determinó que ni el mismo entrevistado propietario de una empresa, conocía la misión y visión de la empresa. Otro tema también que se pudo apreciar es que, aunque la empresa paria bien estructurada en su ambiente físico carecía de una sólida estructura organizacional, y su clima laboral no era favorable. En cuando al desarrollo de su negocio la empresa ejecutaba el proceso de venta y tenía ingresos, peor en la gerencia y los empleados no tenían claro cuál es su Core de negocio. El entrevistado mostro mucho interés en el servicio propuesto y lo asocio inmediatamente a la mejora en ventas e ingresos, por lo que se asume que pudo haber una distorsión de criterio entre lo que se intentó transmitir de una planificación estrategia y alta gerencia, versus un plan comercial, no obstante, la entrevista sirvió para comprobar la necesidad de las herramientas de la administración de empresas y alta gerencia en las empresas de nuestro país.

En la otra entrevista que se realizó con un propietario de una empresa competidora, esta fue breve ya que se aprovechó un corto espacio de tiempo en un evento organizado por esta empresa competidora al que se asistió para obtener información para el proceso investigativo. Entre los datos relevantes que encontramos los cursos, talleres y seminarios se utilizan para hacerse conocer y encontrar potenciales clientes para las consultorías , muchos cursos y capacitaciones se hacen como proyectos independientes en coparticipación con otras personas y se reparten las ganancias como socios del proyecto en el mejor de los casos, sino se busca personas que hagan de organizadores y asuman el riesgo de los gastos fijos que pagan a la empresa capacitadora, y los organizadores a cambio

tienen la ventaja que si el curso tiene buena acogida se quedan con mayor utilidad. El entrevistado indico que 25 alumnos es lo ideal para que un curso sea rentable para un organizador. También el ponente y entrevistado expuso que los cursos no tienen avales universitarios ni de la Setec ni del ministerio de trabajo, y esto no es obstáculo para vender los cursos, esto debido a que los cursos deben ofrecerse a empresas con necesidades muy definidas, y no a consumidores finales, las empresas tienen la ventaja que comprar varios cupos o en el mejor de las casas contratan cursos in house privados. El entrevistado también menciona que su empresa el año pasado había facturado \$150000 por venta de cursos, sin embargo, esta información no la pude comprobar ya que el ruc con el cual identifique su empresa había facturado en el año con todos sus ingresos algo de \$70000, pero también pude ser que el entrevistado al ser socio en un cluster de compañías, haya facturado desde otros números de ruc. También gracias al evento en que se participó se pudo conocer que venden franquicias sobre la marca de la empresa que da los cursos, esto con la finalidad de tener socios que faciliten la organización de los cursos a lo largo del país, también pudimos conocer que si se consigue un cliente para la empresa de consultoría y asesoría empresarial pagan el 25% de comisión. Otro dato que se pudo conocer fue el precio promedio de los cursos que esta empresa ofrece es entre \$150 a \$180 dólares por estudiante. Sobre los servicios de la consultoría, menciono que estaban por cerrar 2 clientes para realización de un plan estratégico por valor de \$5000 dólares y otro por \$2500 que era un pull de servicios de consultoría empresarial con algunos cursos.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

El plan de negocios se concibe como un documento, que debe exponer de manera clara, precisa y sencilla, la planeación y el proceso del negocio desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos, para servir de guía en una forma amigable, y conocer la propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado. (Weinberger, 2009)

De esta manera el Plan de negocios también denominado, Business Plan o plan de empresa, es principalmente utilizado para la creación de nuevas empresas o nuevos productos, y de uso casi obligatorio cuando se utiliza financiamiento externo, ya que permite valorar a corto y mediano plazo, su viabilidad, su rentabilidad, los factores claves de éxito, las estrategias y todas las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos fijados. (Delaers, 2016)

Como conclusión se observa que el plan de negocios tiene una doble finalidad, la primera servir de propuesta escrita para atraer y conseguir inversionistas o financiamiento para el negocio, y la segunda

como indica Garzozzi et ad. ser un manual para operar el nuevo negocio que propone el empresario potencial desde su perspectiva. (2014)

El plan de negocio en su desarrollo puede variar en su número de etapas siendo lo común entre 7 y 12, y la estructura depende de cada autor, en el libro El Plan de Negocios, se recomiendan 9 etapas que se detallan a continuación; Resumen ejecutivo, Presentación de la empresa y del equipo directivo, Análisis de mercado, Análisis de la clientela, Análisis de la competencia, Plan de marketing, Plan operativo, Plan financiero, y Anexos. (Garzozzi et ad. 2014).

En la presente investigación para el desarrollo del plan de negocio se opta por la siguiente estructura de 8 etapas; Resumen ejecutivo, Descripción de la empresa, Descripción del producto/servicio, Operaciones y manejo, Administración y organización, Análisis de la competencia, Estrategias de Mercado, Escenarios económicos de ingresos y gastos. (Aizaga, 2020)

2.2. Descripción de la propuesta

a. Estructura general

Figura 1 Estructura general de la Propuesta



Elaborada por: autor

b. Explicación del aporte

Resumen ejecutivo

A continuación, se expone el plan negocio desarrollado en esta investigación para el funcionamiento de la empresa Masterdirection S.A.S., el cual involucra el conocimiento adquirido previamente y la información obtenida en este proceso, y pretende ser una propuesta que aporte solución a una problemática preexistente. Tanto alude la propuesta a ser una oferta al mercado empresarial que apoye al desarrollo de las empresas del Ecuador como hacer de Masterdirection una empresa de alta rentabilidad con un camino claro a seguir.

En esta propuesta se conocerá qué es y para qué existe la empresa Masterdirection, lo que desea hacer con otras empresas, como pretende llegar a contratar con otras empresas, como se diferenciara de la competencia, como aportara valor, y como piensa crecer y ser rentable en el ecosistema empresarial de nuestro país.

Descripción de la empresa

Masterdirection S.A.S. es una empresa unipersonal de acciones simplificadas, legalmente constituida en la Superintendencia de Compañías en el año 2020, con objeto social amplio indica que "podrá realizar cualquier actividad, civil o mercantil, lícita, de acuerdo con la Ley" acorde a su estatuto, e inscrita en el Servicio de Rentas Internas en el año 2021 con la actividad CIUU M7020.04.01 Prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, etcétera., que se encuentra apta para iniciar actividades comerciales en la República del Ecuador.

Misión

Prestar servicios de asesoría y consultoría sobre administración y alta gerencia a otras empresas.

Visión

Ser una empresa de gran impacto a nivel nacional en el desarrollo y aumento del número de medianas y grandes empresas en los próximos años.

Valores Empresariales

Honestidad, Integridad, Lealtad, Amabilidad, Responsabilidad, y Confiabilidad

Descripción del Servicio

La empresa Masterdirection S.A.S. para el cumplimiento de su misión y visión, integra en su oferta de servicios dos categorías principales que denomina de capacitaciones y de servicios, de estas dos categorías principales se desarrollan varias subcategorías, que se componen de los servicios ofertados, cada uno identificando como un ítems en un listado con su SKU, esto permitirá una mejor planificación, ejecución, control y evaluación de cada productos que se oferte.

Para la categoría de servicio de capacitaciones tiene previsto la oferta de charlas, talleres, cursos online, cursos presenciales, seminarios, programas y membresías, mientras que para la oferta de servicios tiene previsto la oferta de asesorías y consultas, soporte, de servicios especializados, y suscripciones mensuales. Con este tipo de oferta se espera satisfacer las necesidades y requerimientos de la gran mayoría de clientes, además la oferta así planteada es coherente con la estrategia comercial de la empresa.

Al considerar la cantidad de servicios que pueden ofrecerse en torno a la administración de empresas y a la alta gerencia, la investigación a desarrollando una matriz de servicios integrales que sirve de eje para establecer la oferta de servicios especializados que la empresa Masterdirection puede proveer al mercado, con una visión integral y sistémica para la empresa. Esta matriz puede observarse en la siguiente tabla

Tabla 1 Formas de Contratación de servicios

Formas de Contratación de Servicios		
Suscripción Mensual	Por hora	Contrato por trabajo determinado
Pull microempresa	consulta	Elección de un servicio puntual acorde a la matriz de servicios
Pull pequeña empresa	Asesoría	
Pull mediana empresa A	Soporte	
Pull mediana empresa A		

Elaborada por: autor

Desarrollo de Servicios Integrales

	Administrativos	Operaciones	Ventas	Recursos Humanos	Contables	Legales
Evaluación	Auditoria de procesos	Auditoria de procesos	Auditoria de procesos	Auditoria de procesos	Auditoria de procesos	Auditoria de procesos
	Evaluación eficiencia empresarial	Evaluación eficiencia empresarial	Evaluación eficiencia empresarial	Evaluación eficiencia empresarial	Evaluación eficiencia empresarial	Evaluación situación legal
	FODA / PESTEL	Evaluación de activos	Diagnóstico de competitividad empresarial	Productividad personal		
	Estudio de factibilidad	Evaluación de inventarios				
Planificación	Plan estratégico	Plan estratégico operacional	Plan estratégico de Marketing y Ventas	Plan estrategia de talento humano	Planificación estrategia contable tributaria	Planificación Legal estratégica
	Estructura organizacional	Planificación de inventarios	Planificación de demanda	desarrollo softskills	Planificación Financiera	estructuras legales
	Mejora cadena de valor		Plan marketing digital	desarrollo hardkills	Análisis y evaluación de inversiones	Reglamentos de trabajo
	Mapa de procesos		Plan marketing social	desarrollo de competencias		Códigos de Ética y Conducta
	Desarrollo de unidades de negocio		Estrategia océano azul	Protocolos y clínicas de trabajo		Manuales y procesos
	Plan de negocios		Estudio de mercado y competencia			Contratos especiales
	Flujos de caja					Planificación al consumidor y control de mercado
	Diseño, elaboración y evaluación de matriz de riesgos					Protección intelectual
	Diseño sistema gestión de calidad					Estructuración financiera patrimonial
	Matriz de Marco Lógico					Planificación laboral y de contratación
Implementación	Asesoría empresarial	Asesoría empresarial	Asesoría empresarial	Asesoría empresarial	Asesoría empresarial	Asesoría empresarial
	Gestión por procesos	Gestión por procesos	Gestión por procesos	Gestión por procesos	Gestión por procesos	Representación legal
	Gestión de calidad	Gestión de calidad	Gestión de calidad	Gestión de calidad	Gestión de calidad	Administrador o coadministrador legal
	Implementación 5's	Implementación 5's	Implementación 5's	Implementación 5's	Implementación 5's	Co-administración online
	Six sigma	Six sigma	Six sigma	Six sigma	Six sigma	Compliance
	Optimización de procesos	Optimización de procesos	Optimización de procesos	Mejora clima laboral	Optimización de procesos	Gobiernos corporativos
	Mejora de la calidad	Mejora de la calidad	Mejora de la calidad	Equipos de alto rendimiento	Implantación de comité gerencial	Integración a mercado de valores
	Entrenamiento empresarial	Supply Chaining	Desarrollo de Ventas	células de proyectos		
	Kaizen		Protocolos de servicio y venta	Kaizen personal		
			Metodología LEAN	Ikigai		
Control	Soluciones de consultoría	Soluciones de consultoría	Soluciones de consultoría	Gestión del cambio	Soluciones de consultoría	Soluciones de consultoría
	Herramientas de diagnóstico y control	Herramientas de diagnóstico y control	Herramientas de diagnóstico y control	Herramientas de diagnóstico y control	Herramientas de diagnóstico y control	Herramientas de diagnóstico y control
	Gestión de Riesgos	Gestión de Riesgos	Gestión de Riesgos	Gestión de Riesgos	Gestión de Riesgos	Gestión de Riesgos
	Desarrollo de indicadores	Desarrollo de indicadores	Desarrollo de indicadores	Desarrollo de indicadores	Desarrollo de indicadores	Desarrollo de indicadores
	Cuadro de mando integral					

Elaborada por: autor

Propuesta de Valor

Cada uno de los servicios que se exponen en la matriz se servicios integrales para la empresa que se oferta posee su propio protocolo de servicio, mismo que inicia con la evaluación del cliente, para posteriormente desarrollar la propuesta ajustada al cliente, la fase de la implementación en la empresa del cliente, y finalmente se hace un proceso de control y seguimiento del servicio brindado al cliente. Con esta metodología Masterdirection espera brindar un acompañamiento personalizado al cliente, y ser esta la propuesta de valor diferenciador en su oferta de servicios. Si una empresa contrata los servicios de Masterdirection para el desarrollo de su reglamento de trabajo, el proceso del servicio se divide las 4 etapas anteriormente mencionadas.

Se Inicia con la evaluación integral de la empresa con la incidencia del Reglamento en lo relativo a su parte administrativa, operativa, ventas, recursos humanos, contable y legal, así pues, debe alinearse el reglamento a los valores y políticas y planes establecidas por la administración. Así mismo el Reglamento debe ser coherente con la estructura organizacional, sus jerarquías, procesos, manuales y funciones de sus miembros, para que apoye la correcta gestión de las operaciones de la empresa. También se debe evaluar el clima laboral, su cultura y costumbres para iniciar un proceso de sociabilización para la implementación del Reglamento a todos los miembros de la empresa. En el área financiera contable debemos examinar los efectos correlativos que podrían existir con la implantación del Reglamento, tal vez la formulación de convenio con comisariatos para los empleados, donde el pago d ellos mimos está a cargo de la empresa, o el establecimiento de multas que requerirá la existencia de una cuenta contable, entre otras contingencias. Finalmente hay que evaluar el ámbito legal de la empresa, si es obligatorio el reglamente, si al implementar el reglamento asumimos obligaciones legales para las cuales la empresa no está preparada, etc.

Después de haber hecho la evaluación y conocer la fenomenología de la empresa se procede al desarrollo de la propuesta de manera integral tomando en cuenta todas las áreas de la empresa, así como su estructura temporal y geográfica, para evitar que le reglamento caiga en desuso o fuera de jurisdicción. La propuesta debe ser elaborada para mejorar la situación actual y proveyendo las necesidades furas, para que la misma sea una herramienta para que la empresa pueda escalar al siguiente nivel en las categorías de empresas. Cuando la propuesta es integral se puede hacer una propuesta ampliada que involucra el desarrollo de nuevos servicios por parte de Masterdirection a la empresa cliente.

Una vez aprobada la propuesta de Reglamento, este debe ser legalizado e integrado a la empresa para la implementación de la nueva normativa por parte de sus miembros, para la cual se necesitaría

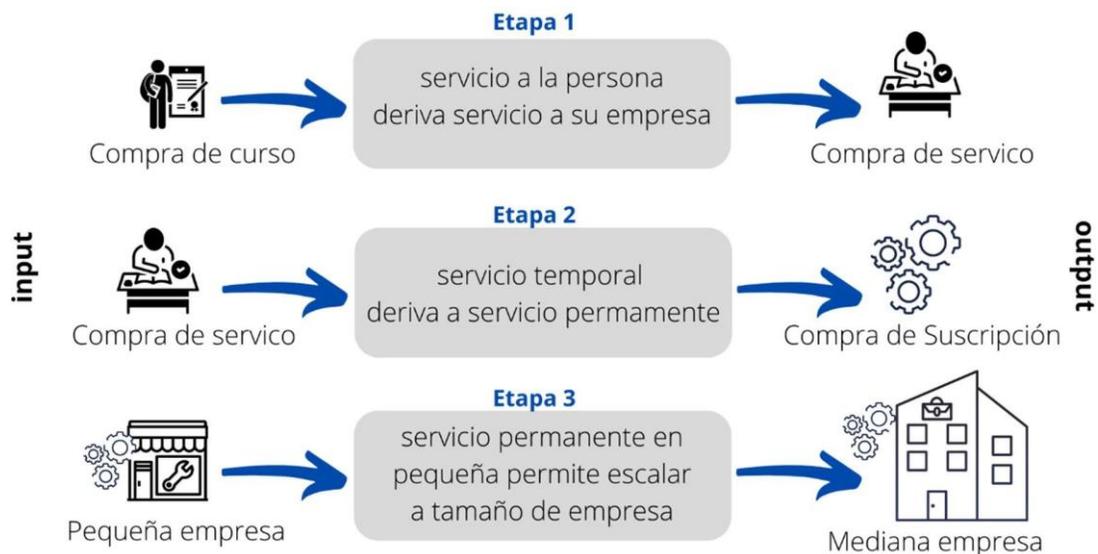
hacer capacitaciones y transferencia de conocimiento a todo el personal, y de ser el caso realizar ajustes en la estructura administrativa de la empresa, e inclusive en la estructura física.

Finalizada la implantación del Reglamento, la empresa Masterdirection debe dar siguiente a la empresa cliente para verificar el correcto uso del reglamento, y que el mismo cumpla los objetivos por lo que la empresa cliente lo contrato. Para este control posterior se tiene previsto realizar vistas pre agendadas y usar herramientas de encuestas y entrevistas como mecanismo de control.

Operaciones y Manejo

En cuanto al aspecto operacional la propuesta de la empresa Masterdirection es sencilla y simple, contempla el flujo del input que es el requerimiento del cliente de acuerdo con la situación antes del servicio, la prestación del servicio en 3 etapas del cliente, y el output con la nueva situación del cliente después del servicio, y que esta nueva situación permite el reingreso del cliente al flujo operacional de acuerdo con la etapa en que se encuentre. Por favor observar la figura 2

Figura 2 Flujo Input output para escalar con ventas



Elaborada por: autor

El flujo operativo de trabajo de Masterdirection para brindar los servicios al cliente permiten a la empresa escalar la situación del cliente de menor favorecida a mayor favorecida, así como la venta de servicios de menor precio a servicios de mayor precio, siendo este flujo de trabajo favorable para ambas partes, la nueva situación del cliente derivada de los servicios administración y alta pueden ser

tomados como base para un nuevo proceso de mejora lo que podría generar un flujo infinito de trabajo entre las empresas. Por favor observar la siguiente figura

Figura 3 Flujo operativo de servicio recurrente



Elaborada por: autor

Administración y organización

Sobre la estructura administrativa y la organización de Masterdirection, esta es una empresa unipersonal y por el momento únicamente se encuentra a cargo su fundador, sin embargo para poder cumplir con las actividades que va a requerir la misma en esta primera etapa se tiene previsto, contratar los servicios de contabilidad con otra empresa, para el área comercial y ventas contratar con comisionistas y una empresa de marketing digital externos, en cuanto al desarrollo de las capacitaciones y los servicios integrales solo en lo necesario subcontratar a otros profesionales para que sean miembros asociados al staff de la empresa.

Según la empresa genere los flujos de ingresos necesarios y su carga de obligaciones contractuales con sus clientes aumente será necesario la contratación de nuevos colaboradores, con la finalidad de fortalecer las áreas y la estructura organizacional para brindar servicios de calidad, no obstante, el crecimiento debe ser programado y cuidar de no cargar la empresa de obligaciones laborales innecesarias. La estructura administrativa la podemos ver en la siguiente figura.

Figura 4 Estructura organizacional para iniciar



Elaborada por: autor

Análisis de Competencia

En el mercado ecuatoriano de la consultoría empresarial se ha encontrado mediante el método de observación que la oferta de la misma está dividida sobre ofertas de consultoría tributaria, consultoría legal, consultoría de software de soluciones, consultoría enfocada a la gestión empresarial, entre otras. Siendo las empresas con oferta de consultoría en gestión empresarial que aborda los temas de administración de empresas y alta gerencia la competencia directa a Masterdirection.

En la presente investigación se encontró que existen más de 150 empresas registradas en el SRI con la actividad principal del código CIIU M7020.04, misma actividad que pretende iniciar Masterdirection, sin embargo también se determinó que muchas de esas empresas no se encuentran activas, por lo que fue necesario ampliar la investigación para encontrar las empresas activas que ejercen actividades y su oferta es similar la propuesta, de esta manera podemos visualizar la siguiente tabla con la lista de empresas y su análisis.

Tabla 3 Análisis de la competencia

	NACIONALES	PRESENCIA EN ECUADOR	CAPACITACIONES	AVALADAS CON MINISTERIO	AVALADAS UNIVERSIDAD	SERVICIOS INTEGRALES	SERVICIOS ESPECIALIZADOS	PRODUCTO DIFERENCIADOR	SOFTWARE ERP	PLANES DE MEMBRESIAS	PRESENCIA WEB	MICROEMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	GRAN EMPRESA	STAFF MULTIDISCIPLINARIO	PRESENCIA ALINZAS INTERNA
ACTUARIA	X	X	X	-	X		X	X			X				X	X	X
ALFASTRATEGY	X	X	X				X	X			X	X					
ALIECONSULTORES	X	X										X					
AM-TEAM	X	X						X					X				
SIPROGES	X	X	X				X	X			X	X					
MARTINPOLE	X	X									X	X					
STRACONX	X	X							X		X		X				
ARSENSA	X	X							X		X		X				
IDEASGROUP	X	X	X			X	X	X	X		X		X			X	X
CORPORACION 3D	X	X	X			X	X	X			X		X				X
NOVATECH	X	X					X	X	X		X			X		X	
LASINTEC	X	X	X				X				X	X					
INTELIGENCIAEMPRESARIAL	X	X	X			X	X	X			X					X	
QUIROZ		X					X	X			X					X	X

Elaborada por: autor

Como consideración podemos indicar que el mercado de consultoría empresarial con el enfoque de gestión empresarial y alta gerencia es relativamente nuevo y todavía no se encuentra consolidado donde hay un gran potencial de clientes y pocos competidores, por lo que es buen momento para a este mercado todavía océano azul. (Kim, Et ad, 2005)

La mayoría de los competidores se encuentran en el segmento de microempresa y pequeña empresa, y solo 2 competidores se encuentra en el segmento de mediana empresa y gran empresa respectivamente, cabe mencionar que el competidor de gran empresa es el líder de mercado en el servicio especializado que oferta e incluso se encuentra en otros países, y el competidor de mediana empresa se encuentra enfocado en el servicio y soporte a grandes empresas. En un análisis particular la oferta de soluciones de software ERP vemos que es un común entre las empresas que más facturación tienen.

Como características que pueden marcar un valor agregado en la oferta del producto al comprar la competencia del mercado encontramos, la oferta o inclusión de capacitaciones, la visión integral del

servicio para el pleno desarrollo de toda la empresa contratante, servicios especializados con amplia experiencia, brindar la asesoría de equipos multidisciplinarios, brindar soporte internacional propio o por asociaciones, y la oferta de ciertos elementos diferenciadores como ser representante en Ecuador de una Asociación Internacional, o ser representante exclusivo de un software determinado, poseer metodologías propias, entre otros.

Investigación de Mercado

Durante el proceso investigativo se determinó que el mercado ecuatoriano, para el año en curso 2022 de acuerdo con el servicio de Rentas Interno existen 2'270.701 de contribuyentes registrados en estado Activo. Para el año 2019 el INEC registra que existen 882.766 empresas mientras que la Superintendencia en el mismo año registra 77.136 compañías activas sujetas a su control, siendo la gran mayoría microempresas y pequeñas empresas. Con estos antecedentes se concluye que el mercado para la oferta de servicios de Masterdirection es de más de 70.000 empresas en Ecuador

Para conocer el estado y nivel de preferencia de las empresas se realizó una encuesta y de cuyos resultados podemos concluir; que de cada 10 empresas de 6 a 7 son clientes potenciales; que la necesidad de productos de planificación estratégica y alta gerencia ya está creada en el consumidor al prácticamente al 100%; aproximadamente 7 de cada 10 empresas tienen temor de tomar malas decisiones administrativas; aproximadamente 7 de cada 10 empresas están dispuestas a contratar servicios profesionales; la oferta de capacitaciones especializadas en temas de administración y alta gerencia tiene mucha aceptación, más del 90% ; los precios para los cursos con más aceptación son de \$50 y \$100 dólares.

Tabla 4 Análisis Mercado

Contribuyentes según SRI 2022							SRI	Activos
total	activos	pasivos	suspendidos					
5.819.834	2.270.701	457.671	3.091.462			100%		
100,00%	39,02%	7,86%	53,12%					

Empresas según INEC 2019						INEC	39%
total	microempresas	pequeñas	medianas A	medianas B	grandes		
882.766	802.353	61.759	8.544	5.789	4.312		
100,00%	90,89%	7,00%	0,97%	0,66%	0,49%		

Empresas Activas según Superintendencia de Compañías							SUPER CIAS.	3%
	total	microempresas	pequeñas	medianas	grandes	año		
	77.136	45.706	21.168	7.253	3.009	2019		
crecimiento	100,00%	59,25%	27,44%	9,40%	3,90%	2019		
4,16%	80.345	49.625	20.642	7.084	2.994	2020		
crecimiento	100,00%	61,76%	25,69%	8,82%	3,73%	2020		
0,60%	80.826	52.341	19.437	6.345	2.703	2021		
	100,00%	64,76%	24,05%	7,85%	3,34%	2021	1,33%	

Elaborada por: autor

Estrategias de Mercado

Estrategias FODA

Tabla 5 Análisis FODA

	ANALISIS INTERNO	ANALISIS EXTERNO
PUNTOS POSITIVOS	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Experiencia en desarrollar empresa propia• Conocimientos legales y título profesional• Flexibilidad y adaptación por tamaño de empresa• Capital propio para gastos de inversión.• Conocimiento académico.• Actualización de productos	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Gran tamaño de mercado.• Alta posibilidad de realizar alianzas estratégicas para ganar clientes.• Acceso a mercado nacional e internacional por internet.• Tendencia nacional políticas a favor al emprendimiento• Cambios legales y políticos
PUNTOS NEGATIVOS	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• Empresa nueva.• No cuenta con cartera de clientes• Productos en fase beta• Falta de personal propio• Limitación de tiempo• Capacidad para atender clientes de gran empresa• No contar con software ERP como parte de la oferta• No contar con permisos para avales de SETEC y Ministerio de trabajo• No contar con convenios universitarios	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• Competencia nacional e internacional• Crisis económicas• Pandemia• Culturo de compra de servicios correctivos y no preventivos.

Elaborada por: autor

Para el desarrollo de las estrategias de mercado se ha realizado el análisis que está expuesto en la tabla que antecede, que nos permite examinar la situación actual de la empresa Masterdirection, y hacer la propuesta de estrategias bajo de la perspectiva de la matriz FODA.

Las estrategias que se derivan de la metodología FODA son:

Estrategias FO: son ofensivas, y se enfocan en las fortalezas internas de la empresa y aprovechan las ventajas que ofrecen las oportunidades externas.

Estrategias DO: son de reorientación o correctivas, se establecen para superar las debilidades internas al mismo tiempo que se aprovechan las oportunidades externas.

Estrategias FA: son defensivas, se basan en aprovechar las fortalezas internas de la empresa para evitar o disminuir las amenazas externas y sus posibles repercusiones.

Estrategias DA: son de supervivencia, son tácticas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno, para evitar el cierre o quiebra del negocio (Ponce,2007)

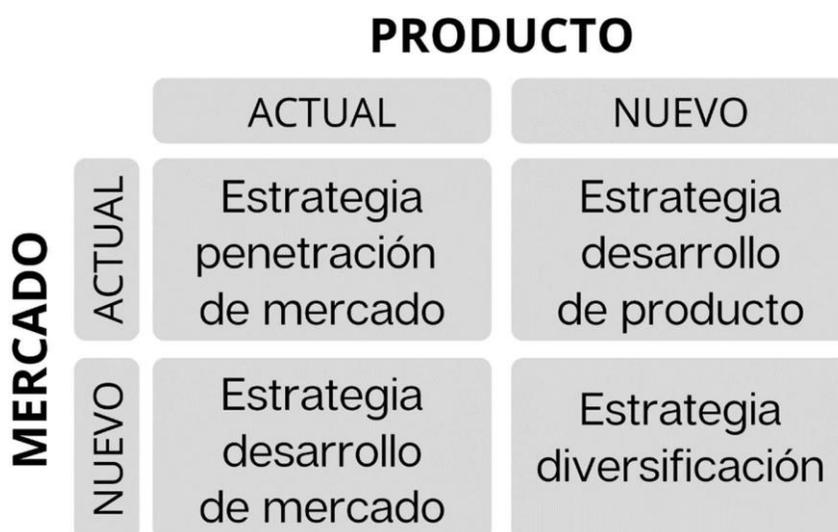
Estrategias genéricas de Porter

En consideración a las estrategias genéricas de Porter referidas a las estrategias que deben someterse los productos para lograr una ventaja competitiva, plantea las estrategias por diferenciación en un mercado, el liderazgo en costos, por diferenciación o especialidad en un segmento o nicho de mercado específico, y el liderazgo por costo en un nicho o segmento. (Porter, 1980)

Los servicios que ofertara Masterdirection buscarán alinearse con la estrategia de diferenciación en un mercado general, ya que no es viable intentar ser líder de costos porque significaría poco margen de utilidad y someter los procesos de producción a trabajos a gran escala, tampoco se considera viable por el momento usar una estrategia de diferenciación para un nicho o segmento reducido de mercado debido a que todavía no se cuenta con una cartera de clientes, ni se posee productos especializados para ofertarlos.

Estrategias mercado – producto de Ansoff

Figura 5 Matriz Ansoff



Elaborada por: autor / Fuente: (Ansoff, 1957)

En consideración a la clasificación de la matriz productos mercado o matriz de Ansoff en honor del profesor Igor Ansoff, la estrategia de diversificación es la que debe seguir Masterdirection ya que va a ingresar a un mercado relativamente nuevo y con productos relativamente nuevos, de esta manera la probabilidad de captar clientes y que los productos se consuman en el mercado se incrementan.

Estrategias de Masterdirection

Tomando como referencias las estrategias seleccionadas desde la perspectiva de las metodologías FODA, de Porter y de Ansoff, la empresa Masterdirection ha determinado de acuerdo con su situación actual las siguientes estrategias a seguir, y que servirán para el desarrollo de las tácticas, tareas y actividades que se desarrollan en la planificación estratégica:

- Uso del marketing digital para introducir la empresa y sus servicios al mercado, al menor costo y con mayor alcance, con preferencia al inbound marketing, embudos de conversión, social marketing, y social selling.
- Desarrollo de cursos digitales y eventos online, grupos, foros, y chats para ganar reconocimiento y crear comunidades afines a la empresa y sus servicios.
- Desarrollo de página web con plataforma e-commerce, botón de pagos, y suscripciones gratuitas para apertura a foros y comunidades que darán tracción y fuerza a la empresa y sus servicios.
- Obsequiar servicios mientras se encuentran en fase beta, para poder perfeccionar acorde a la realidad de los clientes, de esta manera se asegura la mejora de calidad de los servicios, a la vez que se enrolla clientes.
- Generación de alianzas estratégicas público y privadas para asegurar flujo de clientes, o exposición al mercado para captación de prospectos.
- Desarrollo de embudos de conversión físicos y digitales para alimenta flujo permanente de clientes.
- Desarrollo de productos en tema legales administrativos para generar productos originales y únicos en el mercado, aprovechando la coyuntura del personal de Masterdirection.
- Realizar una amplia oferta diversificada de servicios individuales, y en paquete, así como de precios, y formas de contratación, para testear y categorizar la aceptación d ellos productos, para las posteriores clasificaciones en matriz BCG.
- Realizar una amplia oferta de los servicios y productos a la mayor cantidad de segmentos y nichos disponibles y no visibles en el mercado nacional
- Digitalizar los servicios y ponerlos a disposición mediante internet del mercado nacional e internacional para aumentar las posibilidades de contratación y alcance.

- Tender a que los clientes compren membresías de largo plazo, para asegurar un flujo seguro de ingresos futuros para la empresa.
- Pala venta de membresías sumar la oferta de valor mediante la contratación de servicios integrales que permitan un acompañamiento personalizado y al detalle con las necesidades de la empresa contratante, cuyo objetivo será que escale de categoría empresaria, como ejemplo de microempresa a pequeña empresa, o de pequeña empresa a mediana empresa.
- Como factor diferencias la empresa Masterdirection debe conseguir avales universitarios, y debe obtener calificación y registros con el ministerio de trabajo para poder brindar certificados avalos por los cursos que oferte.
- En todo lo posible el área de ventas físicas y contabilidad deben ser tercerizados, para evitar cargas laborales y gastos no necesarios.

Marketing Mix

Figura 6 marketing Mix



Elaborada por: autor

Escenarios Económicos de ingresos y gastos

Para el análisis de los escenarios económicos se ha realizado un flujo de caja proyectado para 3 años, en el mismo se integra los posibles ingresos de acuerdo con las ventas estimadas a conseguir, y también los posibles gastos necesarios para el desenvolvimiento de las actividades, adicionalmente en

los egresos se cargó un 4% sobre los ingresos por concepto de posibles gastos imprevistos. A continuación, se expone el flujo de caja del proyecto dividido en 3 tablas que representan cada año proyectado.

Tabla 6 Flujo de Caja año 1

	precio	mes 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Cursos Online asincronicos	\$ 20,00		\$ 200	\$ 250	\$ 313	\$ 391	\$ 488	\$ 586	\$ 703	\$ 844	\$ 1013	\$ 1215	\$ 1458	\$ 1.750
<i>Proyóstico de venta</i>	<i>unidades</i>		<i>10</i>	<i>13</i>	<i>15</i>	<i>20</i>	<i>24</i>	<i>29</i>	<i>35</i>	<i>42</i>	<i>51</i>	<i>61</i>	<i>73</i>	<i>87</i>
Cursos Online sincronicos	\$ 50,00		\$ 200	\$ 250	\$ 313	\$ 375	\$ 450	\$ 540	\$ 648	\$ 778	\$ 933	\$ 1.120	\$ 1.344	\$ 1.612
<i>Proyóstico de venta</i>	<i>unidades</i>		<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>11</i>	<i>13</i>	<i>15</i>	<i>19</i>	<i>22</i>	<i>27</i>	<i>32</i>
Cursos Online sincronicos	\$ 120,00		\$ -	\$ -	\$ 480	\$ 600	\$ 720	\$ 960	\$ 1.080	\$ 1.320	\$ 1.560	\$ 1.920	\$ 2.280	\$ 2.640
<i>Proyóstico de venta</i>	<i>unidades</i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>11</i>	<i>13</i>	<i>15</i>	<i>19</i>	<i>22</i>
Cursos presenciales	\$ 180,00		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 7.200	\$ 7.200
<i>Proyóstico de venta</i>	<i>unidades</i>		<i>0</i>	<i>25</i>	<i>25</i>	<i>25</i>	<i>40</i>	<i>40</i>						
Hora Consultoria	\$ 80,00		\$ 80	\$ 160	\$ 320	\$ 640	\$ 1.120	\$ 2.000	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.800	\$ 4.800
<i>Proyóstico de venta</i>	<i>unidades</i>		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>4</i>	<i>8</i>	<i>14</i>	<i>25</i>	<i>40</i>	<i>40</i>	<i>50</i>	<i>50</i>	<i>60</i>	<i>60</i>
Servicio individual	\$ 300,00		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300	\$ 600	\$ 600	\$ 900	\$ 900	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
<i>Proyóstico de venta</i>	<i>unidades</i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>4</i>
Servicio individual	\$ 700,00		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 700	\$ 1.400	\$ 1.400	\$ 2.100	\$ 2.100	\$ 2.800	\$ 2.800
<i>Proyóstico de venta</i>	<i>unidades</i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>4</i>
Servicio individual	\$ 2.000,00		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 6.000	\$ 6.000
<i>Proyóstico de venta</i>	<i>unidades</i>		<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>3</i>						
Servicio individual	\$ 4.000,00		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.000	\$ -
<i>Proyóstico de venta</i>	<i>unidades</i>		<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>									
Membresia mensual Micro	\$ 150,00		\$ -	\$ -	\$ 150	\$ 150	\$ 300	\$ 300	\$ 450	\$ 600	\$ 900	\$ 1.350	\$ 1.650	\$ 2.100
<i>Proyóstico de venta</i>	<i>unidades</i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>6</i>	<i>9</i>	<i>11</i>	<i>14</i>
Membresia mensual Pequeña	\$ 350,00		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 350	\$ 350	\$ 700	\$ 700	\$ 1.050	\$ 1.400	\$ 2.100	\$ 3.150	\$ 3.850
<i>Proyóstico de venta</i>	<i>unidades</i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>6</i>	<i>9</i>	<i>11</i>
Membresia mensual Median	\$ 600,00		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600	\$ 600	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.800	\$ 2.400	\$ 3.600
<i>Proyóstico de venta</i>	<i>unidades</i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Membresia mensual Median	\$ 900,00		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 900
<i>Proyóstico de venta</i>	<i>unidades</i>		<i>0</i>	<i>1</i>										
Total en ventas		\$ -	\$ 480	\$ 660	\$ 1.575	\$ 2.806	\$ 4.028	\$ 6.986	\$ 9.681	\$ 17.791	\$ 22.806	\$ 25.305	\$ 38.282	\$ 38.452
Aporte Socio	\$ 1.000		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamo Socio	\$ 3.000		\$ 3.000	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS		\$ 4.000	\$ 3.480	\$ 2.160	\$ 3.075	\$ 3.806	\$ 4.028	\$ 6.986	\$ 9.681	\$ 17.791	\$ 22.806	\$ 25.305	\$ 38.282	\$ 38.452
Ariendo			\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400
Internet			\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50
Agua			\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20
Luz			\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40
Teléfono			\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30
Software E-learning			\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Contabilidad			\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 300	\$ 300
Software contable			\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 100	\$ 100
Suit ofimatica			\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20
CRM			\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Marketing Digital			\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Pautaje Redes Sociales			\$ 100	\$ 125	\$ 156	\$ 195	\$ 244	\$ 293	\$ 352	\$ 422	\$ 506	\$ 608	\$ 729	\$ 875
Permisos Calificación Ministerio	\$ 1.000		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago por Avales			\$ -	\$ -	\$ 60	\$ 75	\$ 90	\$ 120	\$ 135	\$ 540	\$ 570	\$ 615	\$ 885	\$ 930
Comision Ventas Fisicas			\$ -	\$ -	\$ -	\$ 75	\$ 150	\$ 325	\$ 575	\$ 2.200	\$ 2.950	\$ 2.950	\$ 5.300	\$ 4.300
Honorarios consultor permanente			\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000
Honorarios Capacitadores			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000	\$ 1.000
Indirectos cursos presenciales			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 2.400	\$ 2.400
Sueldo Asistente			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 680	\$ 680	\$ 680	\$ 680	\$ 680	\$ 680	\$ 680
Sueldo Asistente 2			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 680	\$ 680	\$ 680
Constitución compañía	\$ 800		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagina web y hosting	\$ 1.000		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Imprevistos 4%			\$ 19	\$ 26	\$ 63	\$ 112	\$ 161	\$ 279	\$ 387	\$ 712	\$ 912	\$ 1.012	\$ 1.531	\$ 1.538
Prestamos			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10.000
TOTAL EGRESOS		\$ 2.800	\$ 3.149	\$ 3.181	\$ 3.309	\$ 3.588	\$ 3.775	\$ 4.827	\$ 5.369	\$ 9.394	\$ 12.458	\$ 13.385	\$ 18.665	\$ 27.863
RESULTADOS MENSUALES		\$ 1.200	\$ 331	\$ -1.021	\$ -234	\$ 218	\$ 253	\$ 2.159	\$ 4.312	\$ 8.398	\$ 10.347	\$ 11.920	\$ 19.616	\$ 10.589
SALDO FLUJO DE CAJA		\$ 1.200	\$ 1.531	\$ 509	\$ 275	\$ 493	\$ 746	\$ 2.905	\$ 7.217	\$ 15.615	\$ 25.962	\$ 37.882	\$ 57.499	\$ 68.088

Elaborada por: Autor

Tabla 7 Flujo de Caja año 2

	precio	mes 13	mes 14	mes 15	mes 16	mes 17	mes 18	mes 19	mes 20	mes 21	mes 22	mes 23	mes 24
Cursos Online asincronicos	\$ 20,00	\$ 2.100	\$ 2.519	\$ 3.023	\$ 3.628	\$ 4.354	\$ 5.224	\$ 6.269	\$ 7.523	\$ 9.028	\$ 10.833	\$ 13.000	\$ 14.300
Frónóstico de venta	unidades	105	126	151	181	218	261	313	376	451	542	650	775
Cursos Online sincronicos	\$ 50,00	\$ 1.935	\$ 2.322	\$ 2.786	\$ 3.344	\$ 4.012	\$ 4.815	\$ 5.778	\$ 6.933	\$ 8.320	\$ 9.984	\$ 10.483	\$ 11.007
Frónóstico de venta	unidades	39	46	56	67	80	96	116	139	166	200	240	290
Cursos Online sincronicos	\$ 120,00	\$ 2.952	\$ 3.600	\$ 4.320	\$ 4.992	\$ 5.676	\$ 6.360	\$ 7.044	\$ 7.728	\$ 8.412	\$ 9.096	\$ 9.780	\$ 10.464
Frónóstico de venta	unidades	25	30	36	42	47	53	59	64	70	76	82	87
Cursos presenciales	\$ 180,00	\$ 7.200	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 13.500	\$ 13.500	\$ 13.500	\$ 13.500	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
Frónóstico de venta	unidades	40	50	50	50	50	75	75	75	75	100	100	100
Hora Consultoria	\$ 80,00	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800
Frónóstico de venta	unidades	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Servicio individual	\$ 300,00	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 2.400	\$ 3.000	\$ 3.300	\$ 3.600	\$ 4.200	\$ 4.800	\$ 5.400	\$ 5.400	\$ 6.300	\$ 7.200
Frónóstico de venta	unidades	6	6	8	10	11	12	14	16	18	18	21	24
Servicio individual	\$ 700,00	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 5.600	\$ 7.000	\$ 7.700	\$ 8.400	\$ 9.800	\$ 11.200	\$ 12.600	\$ 12.600
Frónóstico de venta	unidades	4	4	6	6	8	10	11	12	14	16	18	18
Servicio individual	\$ 2.000,00	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 16.000	\$ 20.000	\$ 22.000	\$ 24.000	\$ 28.000	\$ 32.000
Frónóstico de venta	unidades	4	4	4	4	6	6	8	10	11	12	14	16
Servicio individual	\$ 4.000,00	\$ 4.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 32.000
Frónóstico de venta	unidades	1	2	2	3	3	4	4	4	4	6	6	8
Membresia mensual Micro	\$ 150,00	\$ 1.970	\$ 2.184	\$ 2.397	\$ 2.611	\$ 2.825	\$ 3.038	\$ 3.252	\$ 3.465	\$ 3.679	\$ 3.893	\$ 4.106	\$ 4.320
Frónóstico de venta	unidades	13	15	16	17	19	20	22	23	25	26	27	29
Membresia mensual Pequeña	\$ 350,00	\$ 4.900	\$ 4.597	\$ 5.095	\$ 5.594	\$ 6.092	\$ 6.591	\$ 7.089	\$ 7.588	\$ 8.086	\$ 8.585	\$ 9.083	\$ 9.582
Frónóstico de venta	unidades	14	13	15	16	17	19	20	22	23	25	26	27
Membresia mensual Mediana	\$ 600,00	\$ 3.600	\$ 5.400	\$ 6.600	\$ 8.400	\$ 7.880	\$ 8.735	\$ 9.589	\$ 10.444	\$ 11.298	\$ 12.153	\$ 13.007	\$ 13.862
Frónóstico de venta	unidades	6	9	11	14	13	15	16	17	19	20	22	23
Membresia mensual Mediana	\$ 900,00	\$ 900	\$ 900	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 2.700	\$ 3.600	\$ 5.400	\$ 5.400	\$ 8.100	\$ 9.900	\$ 12.600	\$ 11.820
Frónóstico de venta	unidades	1	1	2	2	3	4	6	6	9	11	14	13
Total en ventas		\$ 46.956	\$ 55.922	\$ 62.422	\$ 71.368	\$ 80.238	\$ 95.262	\$ 106.621	\$ 116.581	\$ 128.423	\$ 151.843	\$ 165.759	\$ 181.954
Aporte Socio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamo Socio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS		\$ 46.956	\$ 55.922	\$ 62.422	\$ 71.368	\$ 80.238	\$ 95.262	\$ 106.621	\$ 116.581	\$ 128.423	\$ 151.843	\$ 165.759	\$ 181.954
Ariendo	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Internet	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Agua	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40
Luz	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80
Teléfono	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
Software E-learning	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Contabilidad	\$ 300	\$ 400	\$ 400	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800
Software contable	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
Suit ofimatica	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
CRM	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Marketing Digital	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400
Pautaje Redes Sociales	\$ 1.050	\$ 1.260	\$ 1.512	\$ 1.814	\$ 2.177	\$ 2.612	\$ 3.135	\$ 3.761	\$ 4.514	\$ 5.417	\$ 6.500	\$ 7.750	\$ 9.150
Permisos Calificación Ministerio	\$ 1.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago por Auales	\$ 963	\$ 1.200	\$ 1.290	\$ 1.374	\$ 1.460	\$ 1.920	\$ 2.006	\$ 2.091	\$ 2.177	\$ 2.637	\$ 2.723	\$ 2.808	\$ 2.893
Comision Ventas Físicas	\$ 5.950	\$ 7.400	\$ 7.900	\$ 9.050	\$ 10.475	\$ 13.025	\$ 14.350	\$ 15.675	\$ 16.675	\$ 20.650	\$ 22.225	\$ 23.800	\$ 25.450
Honorarios consultor permanente	\$ 4.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 14.000	\$ 14.000
Honorarios Capacitadores	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000
Indirectos cursos presenciales	\$ 2.400	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
Sueldo Asistente	\$ 680	\$ 680	\$ 680	\$ 680	\$ 680	\$ 680	\$ 680	\$ 680	\$ 680	\$ 680	\$ 680	\$ 680	\$ 680
Sueldo Asistente 2	\$ 680	\$ 680	\$ 680	\$ 680	\$ 680	\$ 680	\$ 680	\$ 1.360	\$ 1.360	\$ 1.360	\$ 1.360	\$ 1.360	\$ 1.360
Constitución compañía	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagina web y hosting	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Imprevistos 4%	\$ 1.878	\$ 2.237	\$ 2.497	\$ 2.855	\$ 3.210	\$ 3.810	\$ 4.265	\$ 4.663	\$ 5.137	\$ 6.074	\$ 6.630	\$ 7.278	\$ 7.926
Prestamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS		\$ 22.567	\$ 27.517	\$ 28.619	\$ 30.913	\$ 35.141	\$ 40.688	\$ 44.855	\$ 49.291	\$ 51.602	\$ 61.377	\$ 65.678	\$ 72.286
RESULTADOS MENSUALES		\$ 24.389	\$ 28.405	\$ 33.803	\$ 40.455	\$ 45.098	\$ 54.575	\$ 61.766	\$ 67.290	\$ 76.820	\$ 90.466	\$ 100.082	\$ 109.668
SALDO FLUJO DE CAJA		\$ 92.477	\$ 120.882	\$ 154.686	\$ 195.141	\$ 240.239	\$ 294.813	\$ 356.579	\$ 423.869	\$ 500.690	\$ 591.155	\$ 691.237	\$ 800.905

Elaborada por: Autor

Tabla 8 Flujo de Caja año 3

	precio	mes 25	mes 26	mes 27	mes 28	mes 29	mes 30	mes 31	mes 32	mes 33	mes 34	mes 35	mes 36
Cursos Online asincronicos	\$ 20.00	\$ 15.730	\$ 17.303	\$ 19.033	\$ 20.936	\$ 23.030	\$ 25.333	\$ 27.866	\$ 30.653	\$ 33.718	\$ 37.090	\$ 40.793	\$ 44.878
Fraccionamiento de venta	unidades	786	865	952	1047	1151	1267	1393	1533	1686	1854	2040	2244
Cursos Online sincronicos	\$ 50.00	\$ 11.557	\$ 12.135	\$ 12.742	\$ 13.379	\$ 14.048	\$ 14.751	\$ 15.488	\$ 16.262	\$ 17.076	\$ 17.929	\$ 18.826	\$ 19.767
Fraccionamiento de venta	unidades	231	243	255	268	281	295	310	325	342	359	377	395
Cursos Online sincronicos	\$ 120.00	\$ 11.148	\$ 11.832	\$ 12.516	\$ 13.200	\$ 13.884	\$ 14.568	\$ 15.252	\$ 15.936	\$ 16.620	\$ 17.304	\$ 17.988	\$ 18.672
Fraccionamiento de venta	unidades	93	99	104	110	116	121	127	133	139	144	150	156
Cursos presenciales	\$ 180.00	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
Fraccionamiento de venta	unidades	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Hora Consultoria	\$ 80.00	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800
Fraccionamiento de venta	unidades	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Servicio individual	\$ 300.00	\$ 8.400	\$ 9.000	\$ 10.200	\$ 11.100	\$ 12.300	\$ 12.900	\$ 13.800	\$ 14.700	\$ 15.900	\$ 17.400	\$ 18.900	\$ 20.400
Fraccionamiento de venta	unidades	28	30	34	37	41	43	46	49	53	58	63	68
Servicio individual	\$ 700.00	\$ 14.700	\$ 16.800	\$ 19.600	\$ 21.000	\$ 23.800	\$ 25.900	\$ 28.700	\$ 30.100	\$ 32.200	\$ 34.300	\$ 37.100	\$ 40.600
Fraccionamiento de venta	unidades	21	24	28	30	34	37	41	43	46	49	53	58
Servicio individual	\$ 2.000.00	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 42.000	\$ 48.000	\$ 56.000	\$ 60.000	\$ 68.000	\$ 74.000	\$ 82.000	\$ 86.000	\$ 92.000	\$ 98.000
Fraccionamiento de venta	unidades	18	18	21	24	28	30	34	37	41	43	46	49
Servicio individual	\$ 4.000.00	\$ 40.000	\$ 44.000	\$ 48.000	\$ 56.000	\$ 64.000	\$ 72.000	\$ 84.000	\$ 96.000	\$ 112.000	\$ 120.000	\$ 136.000	\$ 136.000
Fraccionamiento de venta	unidades	10	11	12	14	16	18	19	21	24	28	30	34
Membresia mensual Micro	\$ 150.00	\$ 4.534	\$ 4.747	\$ 4.961	\$ 5.175	\$ 5.388	\$ 5.602	\$ 5.815	\$ 6.029	\$ 6.243	\$ 6.456	\$ 6.670	\$ 6.884
Fraccionamiento de venta	unidades	30	32	33	34	36	37	39	40	42	43	44	46
Membresia mensual Pequeña	\$ 350.00	\$ 10.080	\$ 10.578	\$ 11.077	\$ 11.575	\$ 12.074	\$ 12.572	\$ 13.071	\$ 13.569	\$ 14.068	\$ 14.566	\$ 15.065	\$ 15.563
Fraccionamiento de venta	unidades	29	30	32	33	34	36	37	39	40	42	43	44
Membresia mensual Mediana	\$ 600.00	\$ 14.716	\$ 15.571	\$ 16.425	\$ 17.280	\$ 18.135	\$ 18.989	\$ 19.844	\$ 20.698	\$ 21.553	\$ 22.407	\$ 23.262	\$ 24.116
Fraccionamiento de venta	unidades	25	26	27	29	30	32	33	34	36	37	39	40
Membresia mensual Mediana	\$ 900.00	\$ 13.102	\$ 14.384	\$ 15.665	\$ 16.947	\$ 18.229	\$ 19.511	\$ 20.793	\$ 22.075	\$ 23.356	\$ 24.638	\$ 25.920	\$ 27.202
Fraccionamiento de venta	unidades	15	16	17	19	20	22	23	25	26	27	29	30
Total en ventas		\$202.767	\$ 215.150	\$ 235.020	\$ 257.393	\$ 283.688	\$ 304.925	\$ 323.429	\$ 350.822	\$ 381.533	\$ 412.891	\$ 439.329	\$ 474.883
Aporte Socio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamo Socio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS		\$202.767	\$ 215.150	\$ 235.020	\$ 257.393	\$ 283.688	\$ 304.925	\$ 323.429	\$ 350.822	\$ 381.533	\$ 412.891	\$ 439.329	\$ 474.883
Ariendo	\$ 1.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Internet	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
Agua	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60
Luz	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
Teléfono	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Software E-learning	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Contabilidad	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Software contable	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Suit ofimatica	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
CRM	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
Marketing Digital	\$ 400	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Pautaje Redes Sociales	\$ 7.865	\$ 8.651	\$ 9.516	\$ 10.468	\$ 11.515	\$ 12.666	\$ 13.933	\$ 15.326	\$ 16.853	\$ 18.545	\$ 20.399	\$ 22.433	\$ 24.644
Permisos Calificación Ministerio	\$ 1.200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago por Avaluos	\$ 2.894	\$ 2.979	\$ 3.065	\$ 3.150	\$ 3.236	\$ 3.321	\$ 3.407	\$ 3.492	\$ 3.578	\$ 3.663	\$ 3.749	\$ 3.834	\$ 3.919
Comision Ventas Físicas	\$ 29.275	\$ 30.950	\$ 34.450	\$ 38.525	\$ 43.525	\$ 47.200	\$ 50.125	\$ 55.200	\$ 61.025	\$ 66.925	\$ 71.900	\$ 78.250	\$ 85.175
Honorarios consultor permanente	\$ 14.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 18.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 22.000	\$ 24.000	\$ 26.000	\$ 28.000	\$ 30.000	\$ 32.000	\$ 34.000
Honorarios Capacitadores	\$ 4.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 9.000	\$ 10.000	\$ 11.000	\$ 12.000
Indirectos cursos presenciales	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
Sueldo Asistente	\$ 680	\$ 1.360	\$ 1.360	\$ 1.360	\$ 1.360	\$ 1.360	\$ 1.360	\$ 1.360	\$ 1.360	\$ 1.360	\$ 1.360	\$ 1.360	\$ 1.360
Sueldo Asistente 2	\$ 1.360	\$ 1.360	\$ 1.360	\$ 1.360	\$ 1.360	\$ 1.360	\$ 1.360	\$ 1.360	\$ 1.360	\$ 1.360	\$ 1.360	\$ 1.360	\$ 1.360
Constitución compañía	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagina web y hosting	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
Imprevistos 4%	\$ 8.111	\$ 8.606	\$ 9.401	\$ 10.296	\$ 11.348	\$ 12.197	\$ 12.937	\$ 14.033	\$ 15.261	\$ 16.516	\$ 17.573	\$ 18.995	\$ 20.644
Prestamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 82.784	\$ 90.506	\$ 95.752	\$ 104.759	\$ 113.943	\$ 121.104	\$ 128.122	\$ 137.771	\$ 149.443	\$ 161.368	\$ 171.941	\$ 185.239	\$ 198.644
RESULTADOS MENSUALES	\$ 119.983	\$ 124.644	\$ 139.268	\$ 152.634	\$ 169.745	\$ 183.821	\$ 195.307	\$ 213.051	\$ 232.090	\$ 251.523	\$ 267.888	\$ 289.644	\$ 314.000
SALDO FLUJO DE CAJA	\$ 920.888	\$ 1.045.532	\$ 1.184.800	\$ 1.337.434	\$ 1.507.178	\$ 1.690.999	\$ 1.886.307	\$ 2.099.358	\$ 2.331.448	\$ 2.582.971	\$ 2.850.359	\$ 3.140.003	\$ 3.440.003

Elaborada por: Autor

El desarrollo del flujo de caja es muy favorable para el proyecto, con crecimiento exponencial, para el mes 36 registra un saldo general de caja de \$3'140.003 de dólares. Para contrastar el presente flujo se resumió de los resultados por cada año, y se comprado con 2 escenarios uno menos favorable, con un 15% menos de ingresos y un 15% más de gastos y uno más favorable con 15% más de ingresos sin necesitar aumentar gastos. Las tablas de análisis de resultados pueden verse a continuación.

Tabla 9 Análisis conservador de flujos

Analisis Conservador ajustado al flujo propuesto

AÑO 1	
Ingresos x Ventas	\$ 168.851,41
Otros Ingresos	\$ 11.000,00
Total ingresos	\$ 179.851,41
Egresos totales	\$ 111.763,72
Utilidad Bruta	\$ 68.087,69
Participacion trabajadores	\$ 10.213,15
Utilidad antes de renta	\$ 57.874,54
Impuesto a la renta	\$ 14.468,63
Utilidad Neta a Repartir	\$ 43.405,90

AÑO 2	
Ingresos x Ventas	\$1.263.349,29
Otros Ingresos	\$ -
Total ingresos	\$1.263.349,29
Egresos totales	\$ 530.532,02
Utilidad Bruta	\$ 732.817,28
Participacion trabajadores	\$ 109.922,59
Utilidad antes de renta	\$ 622.894,69
Impuesto a la renta	\$ 155.723,67
Utilidad Neta a Repartir	\$ 467.171,02

AÑO 3	
Ingresos x Ventas	\$3.881.829,39
Otros Ingresos	\$ -
Total ingresos	\$3.881.829,39
Egresos totales	\$ 1.542.731,36
Utilidad Bruta	\$ 2.339.098,03
Participacion trabajadores	\$ 350.864,71
Utilidad antes de renta	\$ 1.988.233,33
Impuesto a la renta	\$ 497.058,33
Utilidad Neta a Repartir	\$ 1.491.175,00

Elaborada por: Autor

Tabla 10 Análisis pesimista de flujos

Analisis Pesimista 15% menos de ingresos y 15% más de gastos

AÑO 1	
Ingresos x Ventas	\$ 143.523,70
Otros Ingresos	\$ 11.000,00
Total ingresos	\$ 154.523,70
Egresos totales	\$ 128.528,27
Utilidad Bruta	\$ 25.995,42
Participacion trabajadores	\$ 3.899,31
Utilidad antes de renta	\$ 22.096,11
Impuesto a la renta	\$ 5.524,03
Utilidad Neta a Repartir	\$ 16.572,08

AÑO 2	
Ingresos x Ventas	\$1.073.846,90
Otros Ingresos	\$ -
Total ingresos	\$1.073.846,90
Egresos totales	\$ 610.111,82
Utilidad Bruta	\$ 463.735,08
Participacion trabajadores	\$ 69.560,26
Utilidad antes de renta	\$ 394.174,82
Impuesto a la renta	\$ 98.543,70
Utilidad Neta a Repartir	\$ 295.631,11

AÑO 3	
Ingresos x Ventas	\$3.299.554,98
Otros Ingresos	\$ -
Total ingresos	\$3.299.554,98
Egresos totales	\$1.774.141,06
Utilidad Bruta	\$ 1.525.413,92
Participacion trabajadores	\$ 228.812,09
Utilidad antes de renta	\$ 1.296.601,83
Impuesto a la renta	\$ 324.150,46
Utilidad Neta a Repartir	\$ 972.451,38

Elaborada por: Autor

Tabla 11 Análisis optimista de flujos

Analisis Optimista unicamente aumentamos un 15% en ingresos sin aumentar gastos

AÑO 1	
Ingresos x Ventas	\$ 194.179,12
Otros Ingresos	\$ 11.000,00
Total ingresos	\$ 205.179,12
Egresos totales	\$ 111.763,72
Utilidad Bruta	\$ 93.415,40
Participacion trabajadores	\$ 14.012,31
Utilidad antes de renta	\$ 79.403,09
Impuesto a la renta	\$ 19.850,77
Utilidad Neta a Repartir	\$ 59.552,32

AÑO 2	
Ingresos x Ventas	\$1.452.851,69
Otros Ingresos	\$ -
Total ingresos	\$1.452.851,69
Egresos totales	\$ 530.532,02
Utilidad Bruta	\$ 922.319,67
Participacion trabajadores	\$ 138.347,95
Utilidad antes de renta	\$ 783.971,72
Impuesto a la renta	\$ 195.992,93
Utilidad Neta a Repartir	\$ 587.978,79

AÑO 3	
Ingresos x Ventas	\$4.464.103,80
Otros Ingresos	\$ -
Total ingresos	\$4.464.103,80
Egresos totales	\$1.542.731,36
Utilidad Bruta	\$ 2.921.372,44
Participacion trabajadores	\$ 438.205,87
Utilidad antes de renta	\$ 2.483.166,58
Impuesto a la renta	\$ 620.791,64
Utilidad Neta a Repartir	\$ 1.862.374,93

Elaborada por: Autor

Tabla 12 Comparativas de TIR y VAN en escenarios

Análisis Conservador		Análisis Pesimista		Análisis Optimista	
Inversión	\$ 11.000,00	Inversión	\$ 11.000,00	Inversión	\$ 11.000,00
Tasa Referencial	10%	Tasa Referencial	10%	Tasa Referencial	10%
Año	Flujo efectivo	Año	Flujo efectivo	Año	Flujo efectivo
0	\$ -11.000,00	0	\$ -11.000,00	0	\$ -11.000,00
1	\$ 68.087,69	1	\$ 25.995,42	1	\$ 93.415,40
2	\$ 732.817,28	2	\$ 463.735,08	2	\$ 922.319,67
3	\$ 2.339.098,03	3	\$ 1.525.413,92	3	\$ 2.921.372,44
VAN	\$ 2.413.930,99	VAN	\$ 1.541.950,39	VAN	\$ 3.031.041,11
TIR	1173%	TIR	787%	TIR	1417%

Elaborada por: Autor

Para finalizar se realizó el análisis de TIR y VAN en los 3 escenarios con resultados sumamente favorables para el proyecto.

c. Estrategias y técnicas empleadas.

Para la selección de las estrategias y técnicas empleadas para el desarrollo de esta propuesta de Plan de Negocio, primero debía fijarse el objetivo de este, es decir si el plan de negocio sería utilizado como instrumento para conseguir financiamiento o sería utilizado como una guía para que la empresa pueda iniciar sus operaciones, y quede de base para el desarrollo de su plan estratégico. De esta manera se fijó el objetivo que el plan de negocios sea para el funcionamiento de la empresa Masterdirection en Ecuador.

Fijado el objetivo, se buscó las mejores estrategias y técnicas para alcanzarlo, haciendo uso de la metodología de investigación científica, con las técnicas de cualitativas y cuantitativas, se hizo uso de la investigación documental, el análisis, la observación, la encuesta, la entrevista, entre otras. De spués de la recopilación de los datos se continuo con el procesamiento de estos, se utilizó análisis FODA, análisis de la fuerzas de Porter, matriz Ansoff y la proyección de escenarios económicos para evaluar la rentabilidad del negocio.

2.3. Validación de la propuesta

Presente la validación de la propuesta a través del método de criterios de especialistas.

Fue realizada por dos profesionales con formación académica y experiencia en la gerencia y administración de empresas con motivación para participar.

Tabla 13 Descripción de perfil de validadores

Nombres y Apellidos	Años de experiencia	Titulación Académica	Cargo
Stephanie Maria <u>Gaybor Vergara</u>	10 años	Ingeniero en Marketing / Máster Negocios Internacionales	Gerente General
Renato Benjamín Barragan Martinez	19 años	Ingeniero Comercial	Gerente General

Elaborada por: Autor

En la tabla precedente se presenta información sobre los validadores.

Mediante la validación se persiguen los siguientes objetivos:

- Validar la metodología de trabajo aplicada en el desarrollo de la investigación.
- Aprobar los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas.
- Redefinir si es necesario el enfoque de los elementos desarrollados en la propuesta, considerando la experiencia de los especialistas.
- Constatar las posibilidades potenciales de aplicación del plan de negocio propuesto.

Instrumento para validar

Después de haber confirmado la participación de los profesionales, se procedió hacerles llegar una copia del Plan de negocios de la empresa Masterdirection en forma digital, para su lectura y análisis, así mismo se compartió los criterios y parámetros para la validación del trabajo investigativo. Los criterios que se utilizaron para la validación se encuentran expuestos en la siguiente tabla:

Tabla 14 Criterios de Evaluación

Criterios	Descripción
Impacto	Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

Para una mejor comprensión y respuesta a estos criterios de evaluación por parte de los profesionales participantes se les anexo la siguiente tabla de la cual que podrá extraer una valoración cualitativa.

Tabla 15 Criterios de Evaluación

Criterios	Preguntas
Impacto	¿Considera que el plan de negocio propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualización	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?
Calidad Técnica	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?
Factibilidad	¿Es factible incorporar un modelo de gestión por resultados en el sector?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

Para la respuesta y evaluación de los profesionales se utilizó la siguiente tabla.

Tabla 16 Escala de evaluación de criterios

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto					
Aplicabilidad					
Conceptualización					
Actualidad					
Calidad Técnica					
Factibilidad					
Pertinencia					

Resultados de la validación

Para los resultados de la evaluación se estableció cinco escalas, que se valoraron del 1 al 5 dependiendo su ubicación, al ser dos evaluadores, se sumaron sus calificaciones, para obtener una calificación unificada sobre 10 en cada criterio evaluador. Estos resultados se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 17 Resultados de la Validación

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD										
	En Total Desacuerdo		En Desacuerdo		Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo		De Acuerdo		Totalmente Acuerdo		TOTAL
Impacto									5	5	10
Aplicabilidad							4			5	9
Conceptualización									5	5	10
Actualidad									5	5	10
Calidad Técnica							4	4			8
Factibilidad							4	4			8
Pertinencia									5	5	10

Color verde corresponde a Ing. Stephanie Gaybor

Color azul corresponde a Ing. Renato Barragán

Para un mejor detalle de ser necesario se puede observar las valoraciones individuales de cada profesional en el área de anexos.

2.4. Matriz de articulación de la propuesta

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

Tabla 18 Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Capítulo I Descripción del Proyecto	Técnicas y herramientas administrativas, estructuras de planas de negocio	Enfoque mixto cuantitativo cualitativo investigación de campo y documental	Revisión documental Análisis de fuentes secundarias como libros, datos estadísticos, informes web, etc , Encuestas Entrevistas	Contextualización del estado del Arte Establecimiento del proceso investigativo	Formulario Cuestionario
Capitulo II Propuesta: Plan de Negocios para la empresa Masterdirection	Plan de negocio y estructura propuestos por Weinberg, Delers, Garzozi, y otros	Revisión documental Observación	Revisión documental Análisis FODA Matriz ANSOFF Flujos de Caja Marketing mix	Desarrollo de los componentes del Plan de Negocios	Tablas Gráficos Validaciones

Fuente: *Elaboración propia*

CONCLUSIONES

Dentro de las principales conclusiones de la investigación se destacan:

Existe un muy reducido número de grandes empresas en el ecosistema económico de nuestro país que fue 0,34% para el 2019, lo cual es un riesgo porque la capacidad empresarial de gran empresa se encuentra en un porcentaje muy pequeño que no llega ni al 0.5%, y si esta desaparece podría ser el fin para este tipo de empresa nacional, adicionalmente otro factor el poder de negociación que puede tener un nicho tan reducido que puede tener gran influencia en políticas públicas, al monopolizar la capacidad empresarial.

La necesidad de ayuda y soporte para la empresa ecuatoriana es real, se pudo constatar en la encuesta realiza en la investigación y contrastar con los datos obtenidos en SRI, INEC y Superintendencia de Compañías, se puede especular en base al total de contribuyentes registrados de 5'819.834, que muchos ecuatorianos han querido iniciar sus actividades de forma independiente pero solo 77.136 empresas llegaron a constituir como sociedades formales reguladas por la Superintendencia.

Se cumplió con el objetivo de elaborar un plan de negocios para el funcionamiento de la empresa Masterdirection, en el cual se pudo contextualizar los fundamentos teóricos sobre el conocimiento, herramientas y recursos necesarios para el desarrollo del plan de negocio y de la propuesta empresarial para brindar la oferta al mercado de esa ayuda y soporte que necesitan las empresas de Ecuador.

La investigación desarrollo una propuesta de matriz de servicios integrales como una oferta necesaria para la evolución y crecimiento empresarial, así también se pudo determinar las estrategias y factores de incidencia para la plena aplicación de la oferta comercial.

RECOMENDACIONES

Entre las principales recomendaciones que la investigación pudo generar son:

Investigar el origen de las grandes empresas en Ecuador para saber si estas se crean o se hacen a partir de micro o pequeñas empresas.

Dar seguimiento a la ejecución del Plan de Negocios y evaluar el impacto en los futuros clientes de Masterdirection S.A.S.

Formular nuevas propuestas y alternativas privadas para apoyar el desarrollo de las empresas ecuatorianas.

Examinar los factores que impactan en el cierre o quiebra de las empresas en Ecuador para posteriormente ponderar estos factores.

Desarrollar herramientas tecnológicas propias para la gestión administrativa integral para la pequeña y mediana empresa.

Se espera que la presente investigación pueda ser tomada de referencia para futuras investigaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, Igor (1957). Estrategias para la diversificación. Revisión de negocios de Harvard
- Campaña, Daniela (2019). PLAN DE NEGOCIOS DE UNA LAVADORA DE AUTOS “JHORVY” EN EL SECTOR SUR, BARRIO SEÑOR DE LA BUENA ESPERANZA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. Investigación al Grado de Ingeniero en Administración de Empresas, Universidad Tecnológica Israel.
- Carvajal, Ana (2021) Plan de negocio para la creación de una empresa de helado de mandarina “Tangerine Ice Cream”, en el Distrito Metropolitano de Quito. Investigación programa Maestría en Administración y Dirección de Empresas Universidad Tecnológica Israel.
- Chiluisa, Marco (2014). PLAN DE NEGOCIOS DE UN PROYECTO INMOBILIARIO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA JARDINES DE DUBAI”, Investigación programa Maestría en Administración y Dirección de Empresas Universidad Tecnológica Israel.
- David, Fred (1997). Conceptos de administración estratégica. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- De Soto, Hernando (2019). El Misterio del Capital. Peru: Editorial Planeta.
- Delers, Antoine (2016) El plan de negocios, Cómo crear un plan óptimo para su empresa En 50 minutos Economía y empresa – 0 ePub r1.0 Epublibre
- Diario La Hora (2021) El 80% de los cierres fueron de pequeños negocios y microempresas durante la crisis de 2020 <https://www.lahora.com.ec/economia/el-80-de-los-cierres-fueron-de-pequenos-negocios-y-microempresas-durante-la-crisis-de-2020/>
- Ecuador Negocios (2022) Estadística empresas con actividad similar en Ecuador <https://ecuadornegocios.com/sector-economico/178731/prestacion-de-asesoramiento-y-ayuda-a-las-empresas-y-las-administraciones-publicas-en-materia-de-planificacion-organizacion-eficiencia-y-control-informacion-administrativa-etcetera/?estado=01>
- Ecuador Negocios (2022) Estadística empresas con actividad similar en Ecuador con mismo Ciiu principal 702004 <https://ecuadornegocios.com/sector-economico/169892/m702004-prestacion-de-asesoramiento-y-ayuda-a-las-empresas-y-las-administraciones-publicas-en-materia-de-planificacion-organizacion-eficiencia-y-control-informacion-administrativa-etcetera/>
- Garzozzi, Rene et ad. (2014) Plan de Negocios para emprendedores, 1a ed. - Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto Abiertos (LATIn)
- Imbaquingo, Edgar (2021). PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACION DE LA HOSTERIA SAN JOSE, UBICADA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTON CAYAMBE, PARROQUIA JUAN MONTALVO. Investigación programa Maestría en Administración y Dirección de Empresas Universidad Tecnológica Israel.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC (2022). Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE) <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>

- Koontz, Harold et al. (2012) Administración una perspectiva global y empresarial décimo cuarta edición. México: McGraw Hill
- Ponce Talancón, Humberto (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e Investigación en Psicología, 12(1),113-130. [fecha de Consulta 13 de marzo de 2022]. ISSN: 0185-1594. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Porter, Michel (1980) Estrategia Competitiva: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, Free Press.
- Romero, Beatriz (2016). PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA MICROEMPRESA RELAJAMIENTO MUSCULAR 4 PATAS, SPA PARA MASCOTAS EN CUMBAYÁ. Investigación al Grado de Ingeniero en Administración de Empresas, Universidad Tecnológica Israel.
- Servicio de Rentas Internas SRI (2022) Estadísticas Multidimensionales. <https://www.sri.gob.ec/estadisticas-sri#estad%C3%ADsticas>
- Super Intendencia de Compañías de Ecuador (2022). Ranking empresarial <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/#rg>
- Villares, Verónica (2017). PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPANSIÓN COMERCIAL DEL CENTRO ESTETICO VERONICA NICOLA Investigación al Grado de Ingeniero en Administración de Empresas, Universidad Tecnológica Israel.
- Weinberger, Karen (2009) Plan de Negocios Herramienta para evaluar la viabilidad de un Negocio, USAID Perú MYPE Competitiva.

ANEXOS

Encuesta Planificación Estratégica y Alta Gerencia

Gracias por participar

rickygaibor@gmail.com [Cambiar cuenta](#) 

***Obligatorio**

Correo electrónico *

Tu dirección de correo electrónico _____

¿Es propietario de una empresa o negocio? o está en un cargo de gerencia y dirección? *

si

no

¿Su empresa posee un plan estratégico, o una estructura basada en objetivos con manuales de funciones para los distintos cargos? *

si

Para acceso a toda la encuesta puede dirigirse a: <https://forms.gle/5hfAkwtChP2cd4YY7>

Validación de la Propuesta

Para la elección de especialistas se ha considerado un perfil acorde a los siguientes criterios:

- Formación académica relacionada con el tema investigativo,
- Experiencia académica y/o laboral orientada a la gestión administrativa y motivación para participar.

Nombres y Apellidos: **Stephanie María Gaybor Vergara**

Años de Experiencia: **10 años**

Titulación Académica: **Ingeniero en Marketing / Master Negocios Internacionales**

Cargo: **Gerente General**

Luego de seleccionar a los profesionales que conforman el panel para la validación, se procedió a desarrollar los criterios de evaluación; facilitando un link de acceso que detalla los parámetros considerados a cada validador. A continuación, se especifican los criterios en mención:

Criterios	Descripción
Impacto	Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

Una vez puntualizados los criterios utilizados en la validación, se determinó la escala de criterios cualitativos para su evaluación según el nivel de importancia y representatividad.

Se han establecido los niveles de importancia y representatividad y un valor máximo de cinco puntos, el cual, será otorgado según el desempeño adecuado del criterio; y un mínimo de un punto en el caso de observarse un cumplimiento insuficiente.

Crterios	Preguntas
Impacto	¿Considera que el plan de negocio propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualización	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?
Calidad Técnica	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?
Factibilidad	¿Es factible incorporar un modelo de gestión por resultados en el sector?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

Resultados evaluación del Ing. Stephanie Gaybor

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto					X
Aplicabilidad				X	
Conceptualización					X
Actualidad					X
Calidad Técnica				X	
Factibilidad				X	
Pertinencia					X

Quito 18 de marzo del 2022

Atentamente:


 Ing. Stephanie Gaybor
 CC: 172085132


Validación de la Propuesta

Para la elección de especialistas se ha considerado un perfil acorde a los siguientes criterios:

- Formación académica relacionada con el tema investigativo,
- Experiencia académica y/o laboral orientada a la gestión administrativa y motivación para participar.

Nombres y Apellidos: **Renato Benjamín Barragan Martinez**

Años de Experiencia: **19 años**

Titulación Académica: **Ingeniero Comercial**

Cargo: **Gerente**

Luego de seleccionar a los profesionales que conforman el panel para la validación, se procedió a desarrollar los criterios de evaluación; facilitando un link de acceso que detalla los parámetros considerados a cada validador. A continuación, se especifican los criterios en mención:

Criterios	Descripción
Impacto	Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

Una vez puntualizados los criterios utilizados en la validación, se determinó la escala de criterios cualitativos para su evaluación según el nivel de importancia y representatividad.

Se han establecido los niveles de importancia y representatividad y un valor máximo de cinco puntos, el cual, será otorgado según el desempeño adecuado del criterio; y un mínimo de un punto en el caso de observarse un cumplimiento insuficiente.

Criterios	Preguntas
Impacto	¿Considera que el plan de negocio propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualización	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?
Calidad Técnica	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?
Factibilidad	¿Es factible incorporar un modelo de gestión por resultados en el sector?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

Resultados evaluación del Ing. Renato Benjamín Barragan Martínez

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto					X
Aplicabilidad					X
Conceptualización					X
Actualidad					X
Calidad Técnica				X	
Factibilidad				X	
Pertinencia					X

Quito 18 de marzo del 2022

Atentamente:



Ing. Renato Barragan
CC: 1707767966

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL / ESCUELA DE POSGRADOS

FORMATO PARA DESCRIBIR LOS APORTES A LA INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD EN EL TRABAJO DE TITULACIÓN – (RESUMEN INV+VCS)

(según el Instructivo de Estructura y Normas de Trabajos de Titulación para Grado y Posgrado UISRAEL 2021)

Estudiante(s):	Ab. Fernando Ricardo Gaibor Martinez
Programa de maestría:	MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Proyecto desarrollado:	PLAN DE NEGOCIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA MASTERDIRECTION EN ECUADOR
Fecha de entrega final del TT:	18 de marzo de 2022
Línea de investigación institucional a la cual tributa el proyecto:	Gestión integral de organizaciones y competitividad sostenible
Beneficiarios directos e indirectos del proyecto:	
<p>Los beneficiarios directos serán la empresa Masterdirection S.A.S. que tendrá con el plan de negocio una guía para iniciar sus actividades, y sus clientes que se beneficiaran de servicios de calidad. Como beneficiarios indirectos toda la comunidad y stakeholders involucrados con la empresa Masterdirection y sus clientes, así como futuros investigadores y emprendedores que pueden aprovechar el proyecto investigativo realizado.</p>	
Resumen de los aportes de la investigación para el área del conocimiento	
<p>Se desarrollo un plan de negocio para una empresa de consultoría empresarial, previamente no encontrada. Se enlsto las principales técnicas y herramientas administrativas y de alta gerencias vigentes. Se desarrollo una matriz de servicios integrales para clasificar y desarrollar productos, servicios y áreas del conocimiento necesarios para el crecimiento empresarial. Se referencio el tamaño del mercado empresarial del Ecuador y su composición en la actualidad. Se determino que las grandes empresas representan el aproximadamente el 0,36%</p>	
Resumen de los aportes de vinculación con la sociedad: empresas, organizaciones y comunidades	
<p>Se realizo un trabajo investigativo que aporta al crecimiento del conocimiento. El plan de negocios permite viabiliza el inicio de actividades de una nueva empresa que permite la generación de nuevas plazas de empleo directo e indirecto. Se realizo una propuesta de negocio para apoyar a las empresas a crecer y a escalar. Con la propuesta se espera ser un factor de impacto para reducir el cierre y quiebra de empresa. Con la propuesta se espera ser un factor de impacto para el incremento de medianas y grandes empresas</p>	
Nota: se adjunta al proyecto	

Firmas de responsabilidad:

Estudiante	Profesor-tutor del proyecto	Coordinador del programa de maestría
		Mg. Ernesto Jara

Revisado por:

Coordinación de Vinculación con la Sociedad	Coordinación de Investigación
Mg. Carolina Jaramillo	Mg. Yolvi Quintero