

# UCUENCA

## Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

**Modelo de Negocios para la empresa Golden Market Corp. GMKTC S.A.S.  
período 2023 - 2026**

Trabajo de titulación previo a la obtención  
del título de Licenciado en Administración  
de Empresas

**Autores:**

Daniela Johanna Mejía Pesántez

José Leonardo Viteri Matute

**Tutora:**

Janneth Olivia Encalada Torres

ORCID: 0000-0001-5026-6892

Cuenca, Ecuador

2023-02-28

## Resumen

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo diseñar un Modelo de negocio CANVAS para la empresa “GOLDEN MARKET CORP GMKTC S.A.S, período 2023-2026” para lograr su posicionamiento en el mercado cuencano, se propone varias estrategias para su funcionamiento y organización, siendo una empresa que ofertará servicios de Marketing (plaza y promoción) y Administración (planificación y organización). El estudio inicia con la investigación documental para desarrollar el diagnóstico de la situación actual mediante informes y revistas; además, en la investigación de campo se utilizó la encuesta dirigida a pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cuenca para identificar oportunidades, la oferta y demanda. En el análisis de la planificación estratégica se estudió el entorno externo e interno para formular estrategias, acciones, objetivos a largo plazo y la filosofía empresarial, así mismo, se desarrolla el modelo CANVAS para identificar de manera visual aspectos principales del modelo de negocio. Finalmente, con el análisis financiero y de riesgos, se demuestra que el modelo es viable con un VAN positivo y una TIR mayor a la tasa de descuento, a la vez se identifican los riesgos que pueden afectar al desarrollo de las actividades y se plantea medidas de mitigación para prevenir.

*Palabras clave:* modelo de negocio, CANVAS, planificación estratégica, análisis financiero, riesgos

### Abstract

The objective of this degree work is to design a CANVAS business model for the company "GOLDEN MARKET CORP GMKTC S.A.S, period 2023-2026" to achieve its positioning in the Cuenca market, several strategies are proposed for its operation and organization, being a company that will offer services of Marketing (place and promotion) and Administration (planning and organization). The study begins with documentary research to develop the diagnosis of the current situation through reports and magazines; in addition, field research used a survey of small and medium enterprises in the city of Cuenca to identify opportunities, supply and demand. In the strategic planning analysis, the external and internal environment was studied to formulate strategies, actions, long-term objectives and business philosophy, and the CANVAS model was developed to visually identify the main aspects of the business model. Finally, with the financial and risk analysis, it is demonstrated that the model is viable with a positive NPV and an IRR higher than the discount rate, while identifying the risks that may affect the development of the activities and proposing mitigation measures to prevent them.

*Keywords:* business model, CANVAS, strategic planning, financial analysis, risks

**Índice de Contenido**

Resumen .....	2
Abstract.....	3
Índice de Contenido .....	4
Índice de figuras .....	11
Índice de tablas .....	12
Dedicatorias.....	14
Agradecimientos .....	15
Capítulo I: Metodología.....	16
Conceptualización de Modelo de Negocio .....	16
Modelo de negocios CANVAS .....	16
Técnicas y herramientas estratégicas .....	21
Metodología para la cadena de valor de servicios .....	21
Eslabones de apoyo .....	21
Eslabones Primarios .....	21
Herramientas y Técnicas para la Administración Estratégica .....	22
Declaraciones de Visión y Misión .....	22
Ejecutar auditoría externa. ....	24
Fuerzas económicas.....	24
Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales .....	24
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales .....	24

Fuerzas tecnológicas .....	24
Fuerzas competitivas .....	25
Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) .....	25
Matriz de perfil competitivo (MPC) .....	26
Ejecutar auditoría interna. ....	27
Proveedores .....	27
Clientes .....	28
Competencia .....	28
Organismos de control.....	28
Análisis organizacional .....	28
Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) .....	28
Establecer los objetivos a largo plazo. ....	29
Análisis y elección de la estrategia .....	31
Etapas de los insumos.....	31
Etapas de adecuación .....	31
Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	31
Etapas de decisión.....	33
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) .....	33
Capítulo II: Diagnóstico.....	35
Identificación de oportunidades iniciales del negocio .....	35
La oportunidad del negocio .....	35

Zonas de producción o comercialización .....	37
Canales de comercialización actuales .....	38
Descripción de la oportunidad .....	38
Ingresos por ventas de las ciudades representativas de las actividades profesionales científicas y técnicas (M) en Millones de USD .....	38
Supervivencia y riesgo de muerte de las empresas del Ecuador .....	39
Actividades relevantes en Cuenca 2020 .....	40
Delimitación de las oportunidades .....	40
Descripción de la oportunidad de negocio, del producto .....	40
Identificación de los actores, ejemplo los productores, nivel tecnológico .....	41
Identificar la oferta actual y sus principales problemas .....	41
Demanda actual .....	42
Sector económico a estudiar .....	42
Definir si es nuevo negocio o ya existente .....	43
Capítulo III: Identificación y Desarrollo de Oportunidades de Negocios .....	43
Construcción de la línea base .....	43
Levantamiento .....	43
Población y muestra .....	44
Cálculo de la muestra .....	44
Resultados de la encuesta .....	44

## Capítulo IV: Modelo de Negocio Método Canvas para la Empresa Golden Market

Corp. ....	58
Planificación estratégica .....	58
Declaración de la misión, visión y objetivos .....	58
Misión de la empresa.....	58
Visión de la empresa .....	58
Valores propuestos .....	58
Políticas propuestas.....	59
Objetivos de la empresa .....	59
Ejecutar Auditoría Externa.....	59
Condiciones económicas.....	59
Producto Interno Bruto (PIB) .....	59
Inflación .....	61
Tasas de interés .....	62
Factores políticos, legales y regulatorios. ....	62
Entorno político .....	62
Entorno legal .....	64
Factores tecnológicos.....	65
Ejecutar Auditoría Interna: Análisis del microambiente .....	65
Proveedores.....	65
Clientes.....	66

Competencia .....	66
Competencia directa .....	66
Competencia indirecta .....	67
Organismos de control.....	67
Análisis organizacional .....	68
Análisis del talento humano. ....	68
Análisis del área administrativa y financiera. ....	68
Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	68
Matriz de Perfil Competitivo.....	69
Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	71
Matriz FODA.....	72
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).....	75
Plan Estratégico de Acción.....	76
Plan Operativo.....	77
Acciones .....	78
Manual de funciones.....	78
Establecer la campaña de concientización .....	79
Plan de Marketing .....	82
Modelo CANVAS.....	85
Segmento de Mercado .....	85
Propuesta de valor .....	85



Desarrollo de la cadena de valor para la empresa Golden Market corp. ....	85
Canales.....	87
Relaciones con clientes .....	88
Fuentes de ingreso .....	88
Recursos clave.....	88
Actividades clave .....	88
Asociaciones claves.....	89
Estructura de costes .....	89
Plan de inversión.....	89
Proyecciones.....	91
Demanda potencial .....	91
Plan operativo anual .....	91
Determinación del precio de venta .....	92
Estado de resultados .....	92
Capítulo V: Viabilidad, Impactos y Riesgos del Modelo de Negocios .....	95
Análisis de impactos y viabilidad del Modelo de Negocios .....	95
Valor Actual Neto (VAN) .....	95
Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	95
Análisis de Riesgos del Modelo de Negocios .....	95
Medidas de mitigación .....	97
Aporte académico .....	97

Conclusiones .....	97
Recomendaciones .....	98
Referencias .....	99
Anexos .....	102
Anexo A .....	102
Anexo B .....	105

**Índice de figuras**

<b>Figura 1.</b> Lienzo Modelo Canvas .....	16
<b>Figura 2.</b> Canales .....	18
<b>Figura 3.</b> Cadena de valor de los servicios .....	21
<b>Figura 4.</b> Instalaciones .....	37
<b>Figura 5.</b> Ingresos ciudades representativas de las actividades profesionales científicas y técnicas (Millones USD).....	38
<b>Figura 6.</b> Curva de probabilidad de supervivencia y tasa de riesgo de las empresas .....	39
<b>Figura 7.</b> Actividades relevantes según sus Unidades e Ingresos en Cuenca 2020 .....	40
<b>Figura 8.</b> Ventajas de contratar servicios profesionales.....	79
<b>Figura 9.</b> Beneficios de contratar servicios de Marketing y Administración.....	80
<b>Figura 10.</b> Logo propuesto .....	82
<b>Figura 11.</b> Página web propuesta.....	84
<b>Figura 12.</b> Modelo Canvas para la empresa.....	94

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Fuentes de ingreso .....	19
<b>Tabla 2.</b> Componentes de la declaración de la misión.....	23
<b>Tabla 3.</b> Calificación Matriz EFE .....	25
<b>Tabla 4.</b> Matriz EFE.....	25
<b>Tabla 5.</b> Calificación Matriz MPC .....	26
<b>Tabla 6.</b> Matriz MPC.....	27
<b>Tabla 7.</b> Calificación Matriz EFI .....	28
<b>Tabla 8.</b> Matriz EFI.....	29
<b>Tabla 9.</b> Estrategias .....	30
<b>Tabla 10.</b> Matriz FODA.....	32
<b>Tabla 11.</b> Matriz MCPE .....	34
<b>Tabla 12.</b> Ingresos principales actividades profesionales científicas y técnicas (Millones de USD) .....	36
<b>Tabla 13.</b> Actores de la prestación de servicios a empresas.....	41
<b>Tabla 14.</b> Cálculo de la muestra .....	44
<b>Tabla 15.</b> Parroquias.....	45
<b>Tabla 16.</b> Tamaño de la empresa .....	46
<b>Tabla 17.</b> ¿A qué empresa ha contratado? .....	48
<b>Tabla 18.</b> Persona encargada de realizar la planificación .....	54
<b>Tabla 19.</b> Ingresos por ventas de la competencia 2021 .....	66
<b>Tabla 20.</b> Matriz EFE para la empresa.....	68
<b>Tabla 21.</b> Matriz MPC para la empresa.....	69
<b>Tabla 22.</b> Matriz EFI para la empresa .....	71
<b>Tabla 23.</b> FODA para la empresa .....	72
<b>Tabla 24.</b> Matriz MCPE para la empresa.....	75
<b>Tabla 25.</b> Plan estratégico de acción para la empresa.....	76

<b>Tabla 26.</b> Plan Operativo para la empresa .....	77
<b>Tabla 27.</b> Manual de funciones, perfiles del personal, actividades.....	78
<b>Tabla 28.</b> Servicios que ofrecerá la empresa.....	82
<b>Tabla 29.</b> Actores directos para la empresa .....	87
<b>Tabla 30.</b> Plan de inversión .....	89
<b>Tabla 31.</b> Mobiliario y equipo de computo .....	90
<b>Tabla 32.</b> Depreciación de activos .....	90
<b>Tabla 33.</b> Demanda Potencial.....	91
<b>Tabla 34.</b> Plan Operativo anual de la empresa.....	91
<b>Tabla 35.</b> Determinación del precio de venta.....	92
<b>Tabla 36.</b> Determinación del precio de venta de los planes .....	92
<b>Tabla 37.</b> Estado de resultados .....	93
<b>Tabla 38.</b> Estado de Flujo de Efectivo.....	93
<b>Tabla 39.</b> VAN, TIR y B/C.....	94
<b>Tabla 40.</b> Posibles riesgos.....	95
<b>Tabla 41.</b> Matriz de Valoración de riesgos.....	96
<b>Tabla 42.</b> Medidas de mitigación.....	97

## Dedicatorias

Llena de alegría dedico este trabajo de titulación a Dios, por permitirme llegar hasta este momento para alcanzar una meta más.

A mí misma por mantenerme firme durante el trabajo de titulación.

*Daniela Mejía*

Dedicado a mi padre Walter, mi madre Tanya, en especial a mis hermanas Michelle y Cindy para que les sirva como guía y ser su ejemplo a seguir.

Dedicado a mi mentor Carlos que me brindó su empresa para la elaboración de este modelo de negocios.

A mi compañera y amiga Daniela, que, con su responsabilidad, compromiso y ayuda pudimos terminar este trabajo.

*Leonardo Viteri*

### Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por guiarme en cada uno de mis pasos y a mis hermanos Paola y Mateo que han sido un pilar fundamental en mi vida, gracias por estar en mis buenos y peores momentos, por sus consejos, palabras de ánimos y darme las fuerzas para culminar la Universidad.

Un agradecimiento especial a la Abg. Janneth Encalada por los conocimientos brindados y paciencia para el desarrollo y culminación del trabajo de titulación, también a Leonardo por su paciencia en esta etapa de mi vida.

A todos los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca por compartir sus conocimientos a lo largo de mi formación universitaria y compañeros/s de curso por su amistad.

*Daniela Mejía*

Primero agradecer a la existencia por permitirme estar en esta vida, agradecer a mi padre Walter, mi madre Tanya, mis hermanas Michelle y Cindy, mi mentor Carlos por todos aquellos consejos, por saber direccionarme por el camino del bien, ser mi soporte y recorrer este largo camino que es la vida.

Agradecer a la Universidad de Cuenca por siempre tener las puertas abiertas para mí, agradecer a todos y cada uno de los Docentes de tan prestigiosa Universidad, que al transmitir sus conocimientos pudieron hacer realidad esta tesis y mi formación como profesional.

Agradecer a mis amigos y compañeros dentro y fuera de la Universidad, que siempre estuvieron acompañándome a lo largo de todos los ciclos y por siempre ir de la mano para lograr este objetivo de acabar la universidad.

Agradecer a la Abogada Janneth Encalada por ser tutora de esta tesis y brindarnos siempre los conocimientos necesarios para poder culminarla.

*Leonardo Viteri*

## Capítulo I: Metodología

### Conceptualización de Modelo de Negocio

Un modelo de negocios es un conjunto de elecciones realizadas por la empresa y el conjunto de consecuencias derivadas de estas elecciones (Mejía-Trejo & Sánchez-Gutiérrez, 2014). Este, así mismo, nos indica quiénes son nuestros clientes y cómo planear para obtener ingresos al solucionar problemas que estos presenten. Existen diferentes modelos de negocios, tales como:

- Carnada - anzuelo.
- La venta directa.
- La franquicia.
- Modelo Canvas.

El modelo de negocios también se lo considera como “la manera de jugar dentro del mercado” es la base de la mercadotecnia del producto - servicio, nos permite visualizar y establecer estrategias y la manera en la que la empresa deberá emprender.

### Modelo de negocios CANVAS

El modelo Canvas es un lienzo que sirve para el análisis de ideas de negocios, este lienzo es utilizado para desarrollar las estrategias que requiera una empresa o un emprendimiento (Osterwalder & Pigneur, 2011).

**Figura 1.** Lienzo Modelo Canvas

LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO				
<b>ASOCIACIONES CLAVE</b> Alianzas estratégicas Coopetición Joint ventures Relaciones cliente-proveedor	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b> Producción Resolución de problemas Plataforma/red	<b>PROPUESTA DE VALOR</b> Novedad Mejora del rendimiento Personalización Diseño Marca Precio Reducción de costes Reducción de riesgos Accesibilidad Comodidad/utilidad	<b>RELACIÓN CON EL CLIENTE</b> Asistencia personal Asistencia personal exclusiva Autoservicio Servicios automáticos Comunidades Creación colectiva	<b>SEGMENTO DE MERCADO</b> Mercado de masas Nicho de mercado Mercado segmentado Mercado diversificado Mercados multilaterales
	<b>RECURSOS CLAVES</b> Físicos Económicos Humanos Intelectuales		<b>CANALES</b> Directos Indirectos	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> Costos fijos Costos variables Economías de escala Economías de campo			<b>FLUJO DE INGRESOS</b> Venta de activos Cuota por uso Cuota por suscripción Préstamos/alquiler/leasing Concesión de licencias	

**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2011)

**Elaborado por:** Los Autores



**Segmentos de mercado:** Se encuentran los grupos de clientes más importantes ya sean personas o entidades, estos son los que generan rentabilidad a la empresa, por ello se agrupa en varios segmentos con características comunes para satisfacer sus necesidades (Osterwalder & Pigneur, 2011). Así podemos describir los segmentos de mercado:

- Mercado de masas: modelos centrados en el público no distinguen segmentos
- Nicho de mercado: segmentos específicos
- Mercado segmentado: segmentos con necesidades diferentes
- Mercado diversificado: dos segmentos con necesidades diferentes
- Mercados multilaterales: dos o más segmentos (mercados independientes)

**Propuesta de valor:** Productos y servicios de valor que la empresa ofrece a un mercado específico para solucionar problemas de los clientes. Algunas propuestas son innovadoras, otras se aparecen a las ya existentes con la diferencia de que se incluyen características adicionales (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Elementos que contribuyen la creación de valor:

- **Novedad:** Son los productos/servicios nuevos que se incorporan en el mercado, por lo general están relacionados con la tecnología.
- **Mejora del rendimiento:** uso de tecnología.
- **Personalización:** Consiste en adaptar los productos o servicios que la empresa ofrece de acuerdo a las necesidades específicas que los clientes requieran.
- **Diseño:** Contribuye a su apariencia como la utilidad y beneficios que obtiene el cliente, comienza con la observación de los diferentes clientes, comprensión de sus necesidades y dar forma a su experiencia de uso (Armstrong & Mues Zepeda, 2013). Es esencial en la moda como en la electrónica de consumo.
- **Marca:** Es el nombre, diseño, símbolo, señal o una combinación entre estos que permite identificar los productos o servicios que ofrece el vendedor y la diferencia de la competencia (Armstrong & Mues Zepeda, 2013).
- **Precio:** De acuerdo a las necesidades de los clientes.
- **Reducción de costes:** Ayudar a reducir costos a los clientes.
- **Reducción de riesgos:** Dar seguridad al cliente para reducir la incertidumbre al momento de la adquisición de productos o servicios.
- **Accesibilidad:** Disposición productos/servicios que antes no podía acceder el cliente.
- **Comodidad/utilidad:** Facilitar o hacerla práctica.

**Canales:** Es el modo de comunicación de una empresa en los diferentes segmentos para proporcionar la propuesta de valor, estableciéndose contacto entre el cliente y la empresa (Osterwalder & Pigneur, 2011). Los canales cuentan con 5 fases, pero no siempre se cumplen todas y para estar en contacto con los diferentes tipos de clientes tiene distintos canales que se detallaran a continuación:

**Figura 2.** Canales

Tipos de canal			Fases de canal				
Propio	Directo	Equipo Comercial	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos o servicios?	5. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	6. Posventa ¿Qué servicios de atención posventa ofrecemos?
		Ventas en internet					
Socio	Indirecto	Tiendas propias					
		Tiendas de socios					
		Mayorista					

**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2011)

**Elaborado por:** Los Autores

**Relaciones con los clientes:** Las empresas deben tener claro el tipo de relación que van a establecer con los segmentos de mercado y estar basadas en los siguientes fundamentos: Captación de clientes, Fidelización de clientes, Estimulación de las ventas (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Existen categorías de relaciones con los clientes que son las siguientes:

- Asistencia personal: interacción del cliente con un representante que da servicios durante el proceso de venta y postventa
- Asistencia personal exclusiva: un representante de servicios se dedica específicamente a dar servicios a un cliente, la relación es más íntima durante un largo periodo.
- Autoservicio: La empresa se limita a brindar todos los medios necesarios para que los clientes puedan resolver por sí solos los problemas, dudas presentadas.
- Servicios automáticos: Estos servicios reconocen a los clientes para darles información de pedidos o transacciones.
- Comunidades: grupos que permite a la empresa interactuar, esto les permitirá conocerlos mejor.
- Creación colectiva: colaboración de los clientes para que la empresa crea valor

**Fuentes de ingreso:** Flujo de caja que se genera de los diferentes segmentos de mercado, se debe tomar en cuenta lo que el cliente estaría dispuesto a pagar y cómo les gustaría pagar para que la empresa pueda crear una o más fuentes de ingreso. Las fuentes de ingreso tienen diferentes mecanismos de fijación de precios: fijos y dinámicos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Existen diferentes mecanismos de fijación de precios que son los siguientes:

**Tabla 1.** Fuentes de ingreso

<b>Mecanismo de fijación de precios</b>	
<b>Fijo</b>	<b>Dinámico</b>
Los precios predefinidos se basan en variables estáticas	Los precios cambian en función del mercado
<b>Lista de precios fija</b>	<b>Negociación</b>
Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	El precio se negocia y depende de las habilidades o poder de negociación
<b>Según características del producto</b>	<b>Gestión de la rentabilidad</b>
El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	El precio depende del inventario y del momento de la compra
<b>Según segmento de mercado</b>	<b>Mercado en tiempo real</b>
El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	El precio se establece en función de la oferta y demanda
<b>Según volumen</b>	<b>Subastas</b>
El precio depende de la cantidad adquirida	El precio se determina en una licitación

**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2011)

**Elaborado por:** Los Autores

**Recursos clave:** Son los activos más importantes para el funcionamiento de cualquier empresa, estos son físicos, económicos, humanos e intelectuales y se puede obtener de socios clave, alquilar o tenerlos en propiedad, para identificar los que serán necesarios en la propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes y los ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

- Físicos: instalaciones, edificios, maquinaria, vehículos, redes de distribución, punto de venta, sistemas.
- Económicos: Líneas de crédito, dinero en efectivo, acciones.
- Humanos: recurso vital que requiere de un alto nivel de conocimiento.
- Intelectuales: marcas, patentes, bases de datos de clientes, derechos de autor e información privada

**Actividades clave:** Acciones que se deben emprender para tener éxito, son esenciales para la propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones y generar ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2011). Estas actividades se dividen en las siguientes:

- Producción: diseño, fabricación, entrega de grandes cantidades, calidad.
- Resolución de problemas: soluciones de problemas individuales de clientes (consultorías, hospitales u otras que den servicios)
- Plataforma/red: plataformas de contactos, software, marcas

**Asociaciones clave:** Se encuentran los proveedores y socios, las empresas se asocian para reducir riesgos o adquirir recursos, hay que tener en consideración los recursos que adquirimos a los socios y que actividades realizan los socios (Osterwalder & Pigneur, 2011). Podemos mencionar cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas
- Competición entre empresas competidoras
- Joint ventures: individualidad e independencia jurídica que actúan unidas
- Relaciones cliente-proveedor para la fiabilidad de suministros

**Estructura de costes:** Son los principales costos que implica poner en funcionamiento el negocio desde la creación, mantenimiento de relaciones con clientes, la creación de valor y la generación de ingresos, estos costos se calculan una vez que se hayan identificado los recursos, actividades y asociaciones clave (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Existen diferentes estructuras de costes que son las siguientes:

- Costos fijos: No están relacionados con el volumen de los bienes/servicios producidos
- Costos variables: relación directa al volumen de los bienes/servicios que se producen.
- Economías de escala: al aumentar la producción disminuyen los costos por unidad.
- Economías de campo: Al ampliar el ámbito la empresa obtendrá ventajas en costos.

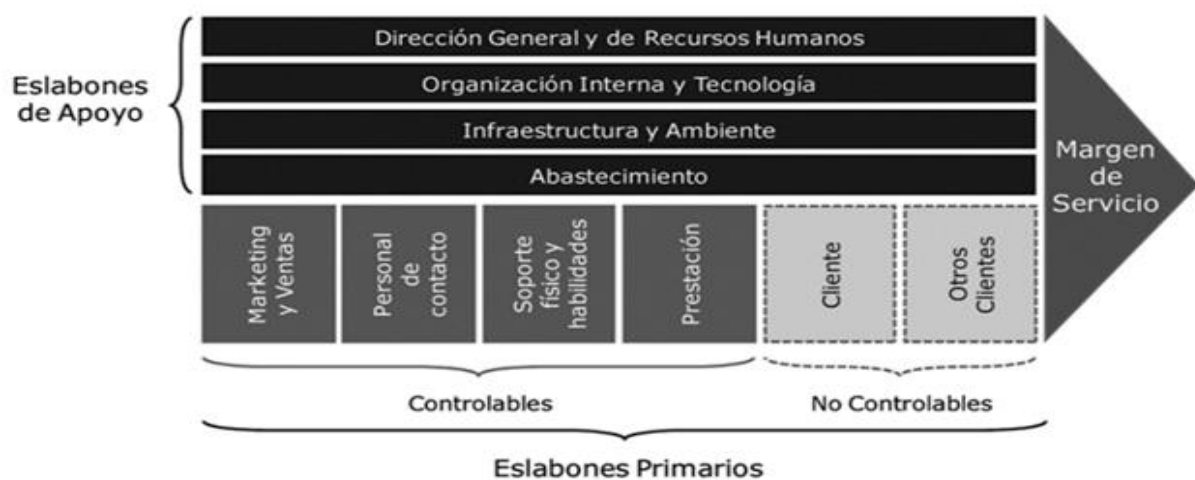
## Técnicas y herramientas estratégicas

### Metodología para la cadena de valor de servicios

Gustavo Alonso autor de la cadena de valor de servicios se basa en la teoría de Porter para fusionarlo con la de Pierre Eiglier y Eric Langeard que indican elementos de prestación de servicios en su obra *Servucción: cliente, soporte físico, personal en contacto, servicio, organización interna y otros clientes* (Rodríguez, 2012).

Esta cadena de valor está enfocada en empresas que ofrecen servicios y nos permitirá describir a la empresa, determinar los costos asociados en cada actividad, identificar ventajas y desventajas de bajo costo, así como identificar sus fortalezas y debilidades (Alonso, 2008).

**Figura 3.** Cadena de valor de los servicios



**Fuente:** (Alonso, 2008)

### Eslabones de apoyo

- Dirección General y de Recursos Humanos: comunicar la cultura como estrategias de servicio
- Organización interna y tecnológica: estructura, apoyo al desarrollo de las actividades.
- La infraestructura y ambiente: instalación
- Abastecimiento: compras adicionales a las que necesita para proveer servicio.

### Eslabones Primarios

**Marketing y ventas:** es la actividad inicial porque es la manera de convencer al cliente a que llegue a la empresa, está vinculada a tareas de impulsión como la publicidad, promociones, etc. En este eslabón hay que lograr ventajas competitivas ya que es posible que la prestación del servicio no se concrete (Alonso, 2008).

**Personal de contacto:** son los colaboradores de la organización que interviene directamente en la prestación del servicio, es importante que estén capacitados y que adquieran vocación de servicio (Alonso, 2008).

**Soporte físico y habilidades:** elementos que forman parte de la prestación, además habilidades, competencias alcanzadas por el equipo de trabajo (Alonso, 2008).

**Prestación:** solución que ofrece, manteniéndose atenta a los deseos y necesidades del público objetivo (Alonso, 2008).

**Ciente:** no podemos obligar a que el cliente adquiera los servicios, pero mediante las actividades controlables se logra que esté satisfecho y recomiende a otras personas los servicios ofertados (Alonso, 2008).

**Otros clientes:** son varios los que ingresan en un mismo momento a las instalaciones, los mismos pueden influir de manera positiva o negativa y para que la convivencia se desarrolle de la mejor manera es necesario la segmentación, debido a que cualquier empresa no puede servir a todos los clientes (Alonso, 2008).

**El margen de servicio:** son las ventajas competitivas conseguidas por cada eslabón (Alonso, 2008).

### **Herramientas y Técnicas para la Administración Estratégica**

En la administración estratégica hay que establecer la declaración de visión y misión para formular e implementar estrategias. Estas deben estar sujetas a revisión, las organizaciones suelen reexaminar cada año y los directivos como los empleados deben involucrarse para el éxito del negocio (David, 2013). Según Peter Drucker “Una definición clara de la misión y el propósito permite tener objetivos empresariales” (David, 2013).

#### **Declaraciones de Visión y Misión**

**Visión:** Para Jack Fleitman visión es “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Jack Fleitman, 2000).

La declaración de la Visión es el primer paso en la administración estratégica y responde a la pregunta ¿En qué nos queremos convertir?, muchas de estas declaraciones constan de una sola frase. Esta es la base para desarrollar la declaración de la misión, tiene que ser breve, de un enunciado y contar con la aportación de directivos (David, 2013).

**Misión:** La misión es “la razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad”. Peter Drucker considerado como “padre de la administración moderna” afirma que formular la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? es equivalente a ¿cuál es nuestra misión? y la declaración de la misión es la razón de ser de la organización y la respuesta de la pregunta (Chiavenato, 2009).

La misión de la empresa es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. No existe una declaración de la misión perfecta, la misma varía en extensión, contenido, formato y especificidad. Es necesario aplicar el sentido común que permita revelar lo que una organización quiere ser y a quién quiere servir (Chiavenato, 2009).

**Tabla 2.** Componentes de la declaración de la misión

<b>Clientes</b>	¿Quiénes son los clientes de la empresa?
<b>Productos o servicios</b>	¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
<b>Mercados</b>	En términos geográficos, ¿en dónde compete la empresa?
<b>Tecnología</b>	¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?
<b>Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad</b>	¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
<b>Filosofía</b>	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la empresa?
<b>Autoconcepto</b>	¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?
<b>Preocupación por la imagen pública</b>	¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
<b>Preocupación por los empleados</b>	¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?

**Fuente:** (David, 2013)

**Propósito de la organización**

Es la razón de existir de la empresa y el valor que genera a la sociedad. Según Chiavenato (2009) para definir el propósito hay que plantearse tres preguntas: ¿Cuál es el negocio de la organización?, ¿Quién es su cliente?, ¿Qué valor ofrece la organización al cliente? (Chiavenato, 2009).

***Ejecutar auditoría externa.***

Cuando se realiza auditoría externa se desarrolla una lista de las oportunidades que podrían beneficiar a la compañía, así mismo, evitar aquellas amenazas.

Al realizar auditoría externa se debe tener en cuenta las fuerzas externas clave, las cuales son: (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas; y (5) fuerzas competitivas (David, 2013).

**Fuerzas económicas**

Los factores económicos influyen de manera directa sobre el establecimiento de estrategias, se debe de tomar en cuenta las tasas de interés, las tasas de inflación, tendencias de desempleo, condiciones económicas internacionales, políticas monetarias, políticas fiscales, tasas de impuestos (David, 2013).

**Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales**

Los factores sociales, culturales, demográficos y ambientales tienen un fuerte impacto sobre el establecimiento de estrategias. Las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas deben tener en cuenta los cambios que producen este tipo de fuerzas, ya que pueden constituirse en oportunidades o amenazas para las empresas (David, 2013).

**Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

El gobierno es un importante regulador, desregulador, subvencionador, empleador y cliente de organizaciones; el cambio en este tipo de fuerzas presenta así mismo oportunidades y amenazas a las empresas (David, 2013).

**Fuerzas tecnológicas**

En este mundo globalizado los clientes van cambiando su manera de solicitar servicios, entonces recurren a recursos tecnológicos tales como páginas de internet, para así solicitar productos y/o servicios, esto supone una oportunidad y/o una amenaza para la organización (David, 2013).



### Fuerzas competitivas

Al momento de realizar auditoría externa, es importante identificar a las empresas rivales, estudiar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, capacidades, objetivos y estrategias (David, 2013).

### Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Esta herramienta nos permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (David, 2013). Para realizar la matriz EFE es necesario:

- Hacer un listado de los factores externos clave, para lo que se debe incluir un total de 10 a 20 factores, incluyendo las oportunidades y amenazas, siendo muy específico utilizando porcentajes, razones y cifras comparativas.
- Se debe asignar a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante).
- Se debe asignar a cada factor una clasificación de 1 a 4 según corresponda:

**Tabla 3.** Calificación Matriz EFE

Clasificación	Eficacia
1	la respuesta es deficiente
2	la respuesta es promedio
3	la respuesta está por encima del promedio
4	la respuesta es superior

**Fuente:**(David, 2013)

- Se debe multiplicar las ponderaciones de cada factor por su clasificación.
- Se debe sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable y así determinar la puntuación ponderada total de la empresa.

**Tabla 4.** Matriz EFE

MATRIZ EFE			
Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
• Listado de oportunidades	0.10	3	
	0.08	4	
Amenazas			
• Listado de amenazas	0.05	1	
	0.06	2	
Total	1.00		

Fuente: (David, 2013)

**Matriz de perfil competitivo (MPC)**

Con esta herramienta, identificamos los principales competidores de la organización, así como sus fortalezas y debilidades (David, 2013).

Para la elaboración de la matriz se debe realizar una lista de los factores críticos de éxito en donde se incluyen factores internos y externos, esta debe considerar a las empresas competidoras (David, 2013). A continuación, se debe colocar un valor para la ponderación, después se debe de calificar cada factor según la siguiente tabla:

**Tabla 5. Calificación Matriz MPC**

Calificación	Representación
1	Debilidad principal
2	Debilidad menor

3	Fortaleza menor
4	Fortaleza mayor

**Fuente:**(David, 2013)

Una vez realizada la calificación se deberá calcular la puntuación, que resulta de multiplicar la ponderación por la calificación asignada. Al revisar el total, la compañía que tenga la puntuación más alta nos indicará la principal competencia.

**Tabla 6.** Matriz MPC

<b>MATRIZ MPC</b>					
		<b>Compañía 1</b>		<b>Compañía 2</b>	
<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación</b>
Listado de factores críticos de éxito	0.10	1		4	
	0.08	4		3	
	0.03	3		1	
	0.15	2		2	
<b>Total</b>	<b>1.00</b>				

**Fuente:** (David, 2013)

***Ejecutar auditoría interna.***

En esta etapa se analizarán las fortalezas y debilidades de la organización, es importante que los gerentes y empleados más representativos participen para el establecimiento de las fortalezas y debilidades, para el establecimiento de las fortalezas y debilidades (David, 2013). Se deberán tomar en cuenta los siguientes aspectos:

**Proveedores**

Son todas aquellas empresas que brinden servicios complementarios para realizar las actividades diarias de la institución.

### **Clientes**

Son todas aquellas personas o empresas que adquieran productos y/o contraten servicios para la satisfacción de sus necesidades.

### **Competencia**

Son todas aquellas personas o empresas que elaboren el mismo producto o brinden el mismo servicio.

### **Organismos de control**

Son todas aquellas entidades gubernamentales cuyo objetivo sea la supervisión y control de las empresas públicas y privadas, con el fin de evitar problemas con el estado o terceros.

### **Análisis organizacional**

Este análisis está integrado dentro de la auditoría interna con el fin de conocer el estado y la estructura de la organización. El análisis organizacional está conformado por análisis del talento humano y el análisis financiero.

### ***Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)***

Esta herramienta sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de la empresa y también es la base para poder identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas (David, 2013).

El desarrollo de la matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

- Hacer un listado de los factores internos clave, se debe incluir un total de 10 a 20 factores, donde se deben incluir las fortalezas y debilidades, se debe ser muy específico utilizando porcentajes, razones y cifras comparativas.
- Se debe asignar a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante).
- Se debe asignar a cada factor una clasificación de 1 a 4 según corresponda:

**Tabla 7. Calificación Matriz EFI**

Clasificación	Representación
1	Debilidad importante

2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza importante

**Fuente:** (David, 2013)

- Se debe multiplicar las ponderaciones de cada factor por su clasificación.
- Se debe sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable y así determinar la puntuación ponderada total de la empresa.

**Tabla 8.** Matriz EFI

MATRIZ EFI			
Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
• Listado de fortalezas	0.10	3	
	0.08	4	
Debilidades			
• Listado de debilidades	0.05	1	
	0.06	2	
Total	1.00		

**Fuente:** (David, 2013)

***Establecer los objetivos a largo plazo.***

Los objetivos a largo plazo son los resultados esperados al momento de implementar alguna estrategia, mismos que deben cumplir con ciertas características: cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes a través de todos los departamentos (David, 2013).

Por lo general al establecer objetivos de largo plazo se enuncian en términos de crecimiento de activos, rentabilidad o ventas, esto hace mención a objetivos financieros, pero no se debe dejar de lado los objetivos estratégicos; es así, que la estrategia influye en todos los niveles:

- Nivel empresarial.
- Nivel funcional.
- Nivel operacional.

Para la definición de la estrategia para conseguir los objetivos a largo plazo, tenemos las siguientes estrategias:

**Tabla 9.** Estrategias

Estrategias	Definición
<b>Estrategias de integración</b>	
Integración hacia adelante	Implica obtener la propiedad de los distribuidores o vendedores al detalle
Integración hacia atrás	Implica obtener la propiedad de los proveedores o aumentar el control que se obtiene sobre éstos.
Integración horizontal	Implica obtener la propiedad de los competidores de la empresa.
<b>Estrategias intensivas</b>	
Penetración de mercado	Se busca incrementar la participación en el mercado con los servicios actuales de la empresa a través de una intensificación en el marketing.
Desarrollo de mercado	Se busca introducir nuevos servicios actuales en nuevas áreas geográficas.
Desarrollo de producto	Se busca aumentar las ventas a través de la modificación o mejora de los servicios actuales.
<b>Estrategias de diversificación</b>	

Diversificación relacionada	Cuando la empresa tiene relaciones competitivamente valiosas entre las actividades de sus cadenas de valor.
Diversificación no relacionada	Cuando sus cadenas de valor son tan diferentes que no existen relaciones competitivamente valiosas entre sus actividades.
<b>Estrategias defensivas</b>	
Recorte de gastos	Esto ocurre cuando la organización se reestructura a través de la reducción de costos y activos.
Desinversión	Consiste en vender una parte o una división de la organización.
Liquidación	Consiste en vender todos los activos de la empresa.

**Fuente:** (David, 2013)

### ***Análisis y elección de la estrategia***

#### **Etapa de los insumos**

Los datos arrojados por las matrices EFE, EFI y MPC, constituyen el insumo básico de información para las matrices de la etapa de adecuación y de decisión (David, 2013).

#### **Etapa de adecuación**

En esta etapa tenemos varias herramientas, entre las cuales podemos encontrar la matriz FODA y matriz de la estrategia principal, estas nos sirven para combinar los factores internos y externos, está es la clave para generar estrategias alternativas factibles (David, 2013).

#### ***Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)***

Esta matriz es una importante herramienta de adecuación para desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias FO (fortalezas y oportunidades): utiliza las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias DO (debilidades y oportunidades): superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

- Estrategias FA (fortalezas y amenazas): utiliza las fortalezas internas para reducir las amenazas externas.
- Estrategias DA (debilidades y amenazas): reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Para la construcción de la matriz FODA es necesario tener en cuenta los siguientes ocho pasos:

- Listar las oportunidades externas.
- Listar las amenazas externas.
- Listar las fortalezas internas.
- Listar las debilidades internas.
- Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y establecer las estrategias FO.
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y establecer las estrategias DO.
- Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y establecer las estrategias FA.
- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y establecer las estrategias DA.

**Tabla 10.** Matriz FODA

<b>MATRIZ FODA</b>		
	Fortalezas	Debilidades
	Listado de fortalezas internas.	Listado de debilidades internas
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO



---

Listado de oportunidades externas.	Listado de estrategias FO.	Listado de estrategias DO.
---------------------------------------	----------------------------	----------------------------

Amenazas

Estrategias FA

Estrategias DA

---

Listado de amenazas externas.	Listado de estrategias FA.	Listado de estrategias DA.
-------------------------------	----------------------------	----------------------------

---

**Fuente:** (David, 2013)

### **Etapas de decisión**

#### ***Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)***

Esta matriz es una herramienta que nos indica de manera objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas, esta matriz utiliza los insumos realizados en la etapa 1 (etapa de los insumos) y los resultados de adecuación de la etapa 2 (etapa de adecuación) (David, 2013).

Para la construcción de la matriz MCPE, se deben de seguir los siguientes pasos:

- Paso 1: Hacer una lista de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en la columna izquierda de la MCPE, de las cuales se debe incluir un mínimo de 10 factores para los componentes internos y externos.
- Paso 2: Asignar una ponderación a cada uno de los factores, estas ponderaciones se deberán tomar de las matrices EFE y EFI.
- Paso 3: Examinar las matrices de la etapa de adecuación y seleccionar las estrategias alternativas cuya implementación debe considerar la organización.
- Paso 4: Determinar el puntaje de atraktividad (PA), el puntaje se determina examinando cada uno de los factores internos y externos con base a la siguiente pregunta ¿Este factor afecta la elección de la estrategia realizada? En caso de que la respuesta sea positiva la estrategia debe compararse con el factor, para la evaluación se darán los siguientes puntajes:
  - No atractivo = 1
  - Atractivo = 2
  - Razonablemente atractivo = 3
  - Altamente atractivo = 4

- Paso 5: Calcular la calificación del atractivo es el resultado de multiplicar la ponderación por el puntaje de atractivo.
- Paso 6: Obtener la calificación total del atractivo, se suman las calificaciones del atractivo de cada columna de la matriz MCPE, la calificación total nos indica cual es la estrategia más atractiva.

**Tabla 11.** Matriz MCPE

		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
		Estrategia 1		Estrategia 2	
Factores claves	Ponderación	PA	CA	PA	CA
<b>Oportunidades</b>					
Listado de oportunidades.	0.10	4			
	0.08	2			
<b>Amenazas</b>					
• Listado de amenazas.	0.08	4			
	0.10	3			
<b>Total</b>	<b>1.00</b>				
<b>Fortalezas</b>					
• Listado de fortalezas.	0.09	3			
	0.07	2			
<b>Debilidades</b>					
• Listado de debilidades.	0.06				
	0.09				
<b>Total</b>	<b>1.00</b>				

**Fuente:** (David, 2013)

## Capítulo II: Diagnóstico

### Identificación de oportunidades iniciales del negocio

#### *La oportunidad del negocio*

En los países desarrollados la economía es de servicios, es decir los servicios son las principales fuentes de crecimiento de la actividad económica y de generación de empleo por la flexibilización de los sistemas de producción, tecnologías e innovaciones, servicios a empresas, externalización de actividades. Según el Banco Mundial “No existe riqueza económica sin una alta participación de servicios a empresas” (The World Bank Group, 2015).

Los servicios a empresas juegan un papel relevante en la cadena de valor para la mejora de la competitividad de las actividades económicas, especialmente en las empresas manufactureras y el comercio (The World Bank Group, 2015), ya que contribuyen a mejorar la productividad de las empresas en general, particularmente de las empresas ecuatorianas, generando mayor empleo e inversión, y con ello mejorando la calidad de vida.

El Ecuador necesita desarrollar una oferta de servicios intensivos en conocimiento amplia y de calidad para mayor confianza de las empresas al contratar servicios, con el fin de satisfacer las necesidades tanto de la demanda real como la potencial, para lo cual ayudará a mejorar la baja productividad del país, ya que el desempeño que tenga el comercio y la industria manufacturera se relaciona con el rendimiento de los servicios que contraten las empresas (The World Bank Group, 2015).

Las actividades profesionales, científicas y técnicas aportan en la prestación de servicios a las empresas, mismas que constan de 85 actividades (CIIU 6 dígitos). Las 5 actividades más representativas según los ingresos por ventas desde el 2013 - 2017 (Millones de USD) señaladas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros son:

**Tabla 12.** Ingresos principales actividades profesionales científicas y técnicas (Millones de USD)

Actividades	2013		2014		2015		2016		2017	
	GRANDE	MIPYMES	GRANDE	MIPYMES	GRANDE	MIPYMES	GRANDE	MIPYMES	GRANDE	MIPYMES
<b>M7110.25</b>	280.4	65.1	361.2	61.2	534.8	54.7	413.2	50.2	381.6	48.3
<b>M7020.04</b>	190.9	179.9	124.1	193.6	143.1	181.6	109.8	175.8	119.5	173.5
<b>M7310.04</b>	171.7	140.8	180.1	137.7	126.3	157.0	84.0	133.9	101.0	120.1
<b>M7110.21</b>	181.1	119.0	143.7	109.0	129.5	105.9	120.1	83.7	68.1	88.3
<b>M7010.00</b>	102.1	122.0	114.0	121.2	76.4	95.0	69.5	88.0	70.2	79.4
<b>Otras</b>	845.0	1,040.2	707.5	1,092.8	674.4	1,112.2	504.4	1,060.9	417.9	1,016.3
<b>TOTAL</b>	1,771.2	1,666.8	1,630.6	1,715.7	1,684.6	1,706.4	1,301.0	1,592.6	1,158.3	1,525.8
<b>Total</b>	<b>Grandes empresas</b>			<b>7545,6</b>	<b>47,90%</b>	<b>Total</b>	<b>MIPYMES</b>		<b>8207,3</b>	<b>52,10%</b>

**Fuente:** (Camino-Mogro et al., 2018)

**Elaborado por:** Los Autores

- **M7110.25:** Actividades de diseño de ingeniería y consultoría de ingeniería para gestión de proyectos relacionados con la construcción (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012).
- **M7020.04:** Prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, etcétera (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012).
- **M7310.04:** Realización de campañas de comercialización y otros servicios de publicidad dirigidos a atraer y retener clientes: promoción de productos, comercialización en el punto de venta, publicidad directa por correo y asesoramiento en marketing, creación de stands, otras estructuras y lugares de exhibición, distribución o entrega de materiales o muestras de publicidad (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012).
- **M7110.21:** Actividades de diseño de ingeniería (es decir, aplicación de las leyes físicas y de los principios de ingeniería al diseño de máquinas, materiales, instrumentos, estructuras, procesos y sistemas) y asesoría de ingeniería para maquinaria, procesos y plantas industriales (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012).
- **M7010.00:** Supervisión y gestión de otras unidades de la misma compañía o empresa, asumiendo la planificación estratégica, organizativa y la función de toma de decisiones de la compañía o empresa; ejerciendo el control operativo y la gestión de las operaciones corrientes de las otras unidades: oficinas principales, oficinas

administrativas centralizadas, sedes, oficinas de distrito, regionales y oficinas subsidiarias de gestión (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012).

Las MIPYMES durante el período 2013-2017 generaron el 52,10% de ingresos, es decir 8207,3 millones de dólares; mientras que las grandes empresas aportaron el 47,90%, de las cuales hay mayores ingresos por prestación de servicios en las grandes empresas en consultoría de ingeniería y en las MiPymes en Administración seguido por Marketing.

### ***Zonas de producción o comercialización***

La realización y comercialización de los servicios de Marketing y Administración se realiza dentro de la ciudad de Cuenca, para lo cual cuenta con una oficina ubicada dentro de la infraestructura destinada al funcionamiento de la empresa Blue Box Insurance - Asesores de seguros, ubicada en el edificio los Cedros. La empresa a esta fecha está inactiva, no cuenta con una planificación, ni con un catálogo mínimo de los servicios que oferta, no tiene un logo y eslogan.

**Figura 4.** Instalaciones



**Fuente:** Google Maps

### Canales de comercialización actuales

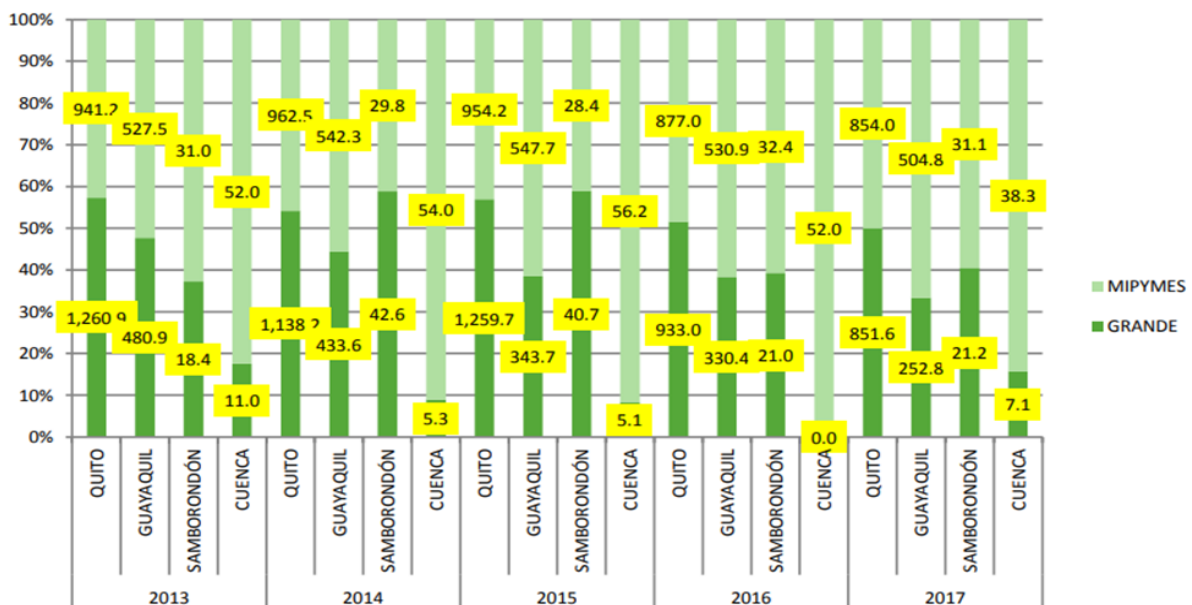
La empresa, al no tener actividad, no cuenta con canales de comercialización, lo que nos indica que está desaprovechando su oficina y canales digitales como el internet para la comercialización de sus servicios.

### Descripción de la oportunidad

#### Ingresos por ventas de las ciudades representativas de las actividades profesionales científicas y técnicas (M) en Millones de USD

En base a datos de la Superintendencia de Compañías, las ciudades con mayores ingresos por ventas de las actividades profesionales, científicas y técnicas desde el año 2013 al 2017 son: Quito, Guayaquil, Samborondón y Cuenca. A continuación, se detalla los ingresos de las ciudades a nivel Nacional (Camino-Mogro et al., 2018).

**Figura 5.** Ingresos ciudades representativas de las actividades profesionales científicas y técnicas (Millones USD)



**Fuente:** (Camino-Mogro et al., 2018)

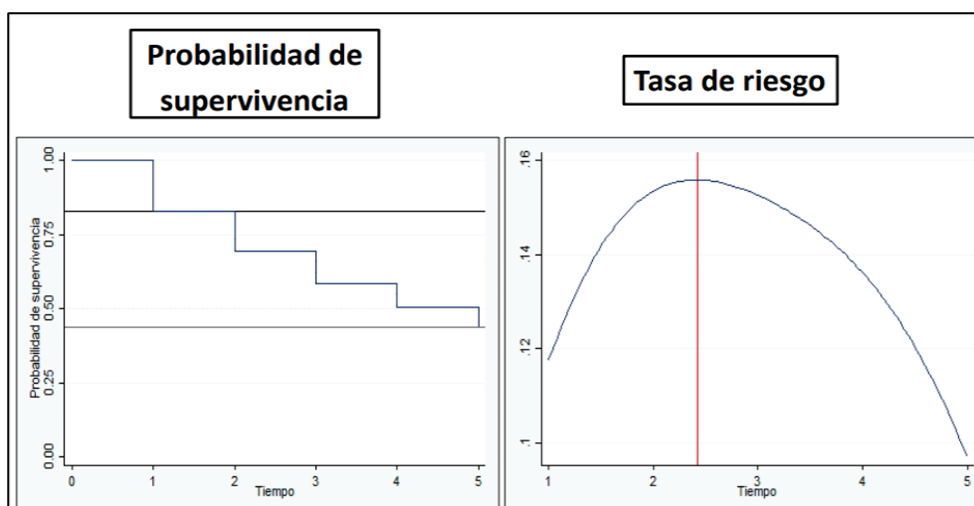
En Cuenca se evidencia que las MIPYMES generan más ingresos que las grandes empresas y es la tercera ciudad más representativa; sin embargo, desde el año 2016 disminuye los ingresos al igual que las otras 3 ciudades; Quito y Guayaquil son las que tienen mayores ingresos. En el año 2017 las MIPYMES de Cuenca generaron 38.3 millones de dólares, mientras que Quito generó 854 y Guayaquil 504.8 millones.

**Supervivencia y riesgo de muerte de las empresas del Ecuador**

Según el Panorama Laboral y Empresarial del INEC (2016), la probabilidad de supervivencia de una empresa creada entre el año 2010 y 2014 de las actividades de comercio, manufactura, servicios, minas y construcción luego del primer año de funcionamiento fue de 81,9%, mientras que la probabilidad de que sobreviva durante cinco años fue de 42,2% y la tasa de riesgo se encuentra en el segundo año (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).

Además, las microempresas y las pequeñas empresas son las que tienen menores probabilidades de supervivencia. La estructura administrativa de las microempresas es débil y no están capacitadas para competir, se dan por necesidad, cuentan con cantidades mínimas para el ahorro, mejoramiento y ampliación del negocio. En cambio, las pequeñas y medianas empresas están más capacitadas, sus debilidades son inferiores, lo que les permite crecer y competir en un mercado competitivo (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).

**Figura 6.** Curva de probabilidad de supervivencia y tasa de riesgo de las empresas



**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

**Actividades relevantes en Cuenca 2020**

**Figura 7.** Actividades relevantes según sus Unidades e Ingresos en Cuenca 2020

CIU	UNIDADES	%
G	Comercio al por mayor y menor	48%
C	Industrias manufactureras	14%
I	Actividades de alojamiento y servicio de comidas	9%
S	Otras actividades de servicios	8%
	Otras	21%
	<b>Ingresos por ventas</b>	
C	Industrias manufactureras	49%
G	Comercio al por mayor y menor	32%
K	Actividades financieras y de seguros	8%
	Otras	12%

**Elaborado por:** Los autores

Las empresas exitosas se preparan, revisan planes e invierten tiempo para planificar, muchas veces los dueños de negocios o gerentes están ocupados por los problemas del día a día y dejan pasar oportunidades. Por ello la importancia de ofrecer servicios profesionales a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que se dedican a actividades de comercio al por mayor y menor, industrias manufactureras, alojamiento y servicio de comidas, otras actividades de servicios que son las más relevantes en la ciudad de Cuenca de acuerdo a sus unidades e ingresos (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).

**Delimitación de las oportunidades**

***Descripción de la oportunidad de negocio, del producto***

El COVID-19 está revolucionando la forma en la que nos comunicamos y compramos, por ello durante el confinamiento se ofrecía cursos online, consultoría a distancia y las tiendas físicas exploraban las redes sociales. En crisis, el marketing es indispensable dentro de cualquier empresa para entender qué campaña funciona en la crisis o en qué épocas del año.

En un estudio sobre “La relación de los servicios de consultoría, Capital Humano y el Emprendimiento”, se demuestra que es fundamental mejorar en las empresas las capacidades de marketing y liderazgo para desarrollar el espíritu empresarial y que la calidad de la consultoría que se brinde afecta el espíritu empresarial, por ello la importancia de la consultoría (Arguello, 2019). El espíritu empresarial son actitudes y competencias para desempeñarse eficientemente en las empresas.



Además, para la creación de la empresa Golden Market Corp. se aprovechó la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación que entró en vigor el 28 de febrero del 2020 en el Ecuador, la misma que implementó las Sociedades Anónimas Simplificadas (SAS) en tiempos de pandemia COVID 19 para formalizar nuevos emprendimientos con menos trámites mediante constitución física o electrónica.

Durante el confinamiento surgió la idea de crear este emprendimiento de ofrecer servicios de Marketing y de Administración a las empresas, debido a que su fundador mantiene otra empresa Blue Box, la cual es un bróker de seguros; al requerir el servicio de marketing, el fundador recurrió a contratar servicios de publicidad, sin embargo, al no obtener los resultados esperados decidió crear su propia compañía que brinde servicios de marketing.

**Identificación de los actores, ejemplo los productores, nivel tecnológico**

Los actores que intervienen en el proceso de realización y comercialización de servicios de marketing y administración son los siguientes:

**Tabla 13.** Actores de la prestación de servicios a empresas

Actor	Descripción
Proveedores	Aquellas empresas proveedoras de internet, equipos de computación, de páginas web.
Acreedores	Instituciones financieras tales como: bancos y cooperativas; para el financiamiento de la empresa.
Medios	Medios de comunicación para dar a conocer los diferentes servicios: redes sociales, radio y televisión.
Competidores	Empresas que prestan los mismos servicios de marketing y administración.
Consumidores	Personas y/o empresas que requieran este tipo de servicios.

**Elaborado por:** Los Autores

**Identificar la oferta actual y sus principales problemas**

La empresa Golden Market Corp. dentro de sus estatutos mantiene como actividad principal la realización de campañas de comercialización y otros servicios de publicidad, lo que

podemos indicar como servicios de marketing, así mismo, mantiene actividades adicionales como el asesoramiento en temas de administración.

La empresa mantiene estos dos tipos de actividades, sin embargo, no tiene planes ni ofertas sobre sus tipos de servicios.

## **Principales problemas**

La empresa cuenta con los siguientes problemas:

- La empresa no cuenta con un plan estratégico.
- La empresa no cuenta con el personal requerido para la realización y prestación de servicios.
- La empresa no cuenta con un catálogo de sus servicios.
- La empresa no cuenta con los equipos necesarios para su operatividad.
- La empresa no mantiene un espacio físico para su operación.
- La empresa no cuenta con una división organizacional.
- La empresa no cuenta con una página web.

## ***Demanda actual***

La empresa Golden Market Corp. no cuenta con una demanda fija en su prestación de servicios, durante su vida como empresa ha mantenido un ingreso nulo de ventas. La oportunidad que tiene la empresa es la de posicionarse dentro del mercado cuencano, para lo cual debe estar preparada para la aplicación de estrategias que le permitan posicionarse.

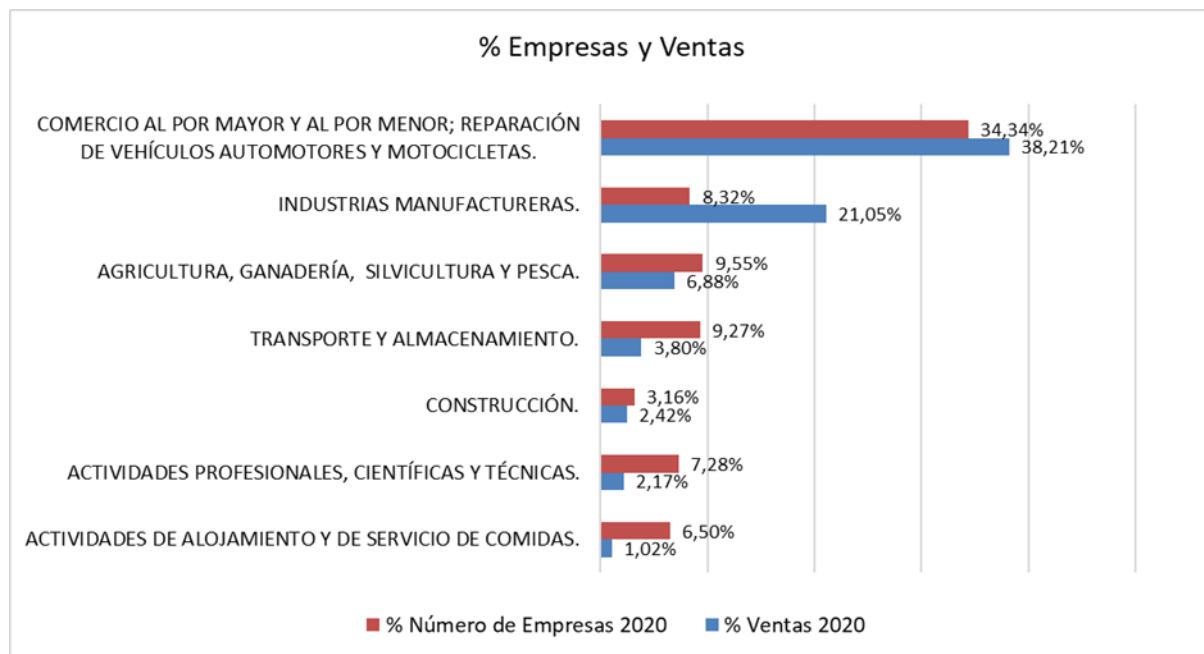
## **Sector económico a estudiar**

Golden Market Corp. GMKTC S.A.S según su actividad económica se encuentra en el sector servicios, ya que presta servicios de Administración y Marketing. Dentro de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas se encuentra en la Sección M que pertenece a las actividades profesionales, científicas, y técnicas, de los seis sectores económicos, servicios tiene mayor participación en el número de empresas durante el periodo 2012 a 2020, con un promedio del 40,9% a lo largo del periodo.

## **Empresas y Ventas de las actividades económicas a nivel Nacional 2020**

De acuerdo al Directorio de Empresas y Establecimientos (2020) se encuentran 19 actividades económicas a nivel Nacional, de las cuales se escogieron las 7 actividades más representativas de acuerdo al número de empresas y sus ventas.

**Gráfico 1.** Empresas y ventas de las actividades económicas a nivel Nacional 2020



**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021)

**Elaborado por:** Los autores

El comercio al por mayor y menor tiene la mayor cantidad de Empresas y ventas, en cuanto a las actividades profesionales, científicas y técnicas el número de empresas se encuentra en quinto lugar y con respecto a sus ventas se encuentra en sexto lugar, lo que significa que sus ventas son muy bajas, debido a que tiene que prestar servicios especialmente a las actividades de comercio e industrias manufactureras, por lo que se evidencia que existe poca cultura de adquirir estos servicios (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021).

**Definir si es nuevo negocio o ya existente**

Golden Market Corp. es una empresa que nace en el año 2020, se formó con el objetivo de brindar asesoría en Marketing y Administración en el cantón Cuenca. Dentro del país este tipo de empresas que ofrecen asesoría en Marketing y Administración no son nuevas, así mismo, dentro del cantón existen diferentes empresas que brindan este tipo de servicio. Por tanto, el negocio ya es existente.

**Capítulo III: Identificación y Desarrollo de Oportunidades de Negocios**

**Construcción de la línea base**

**Levantamiento**

El presente modelo de negocio es de tipo descriptivo y explicativo; es descriptivo porque se realiza un diagnóstico interno y externo para analizar la situación actual de la empresa para

identificar problemas, así mismo el explicativo permite verificar lo que está ocurriendo mediante las relaciones causa-efecto e interpretar resultados.

La información se obtuvo mediante fuentes primarias y secundarias. En las fuentes primarias se aplica encuestas a las empresas de la ciudad de Cuenca. En las fuentes secundarias se realiza una búsqueda en sitios web

### **Población y muestra**

La población de estudio son las pequeñas y medianas empresas categorizadas por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. La muestra se determina según la fórmula de Murray y Larry (Murray R & Larry J, 2009) para la realización de encuestas.

### **Cálculo de la muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra de empresas en el cantón Cuenca a ser encuestadas, se ha tomado los siguientes datos:

**Tabla 14.** Cálculo de la muestra

Población	N	135
Nivel de confianza	Za	1,96
Probabilidad de éxito	p	0,5
Probabilidad de fracaso	q	0,5
Error muestral	d	0,05

$$n = \frac{N * Za^2 p * q}{d^2 * (N - 1) + Za^2 p * q}$$

$$n = \frac{135 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (135 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 100,08$$

Siendo 101 encuestas el total a realizar.

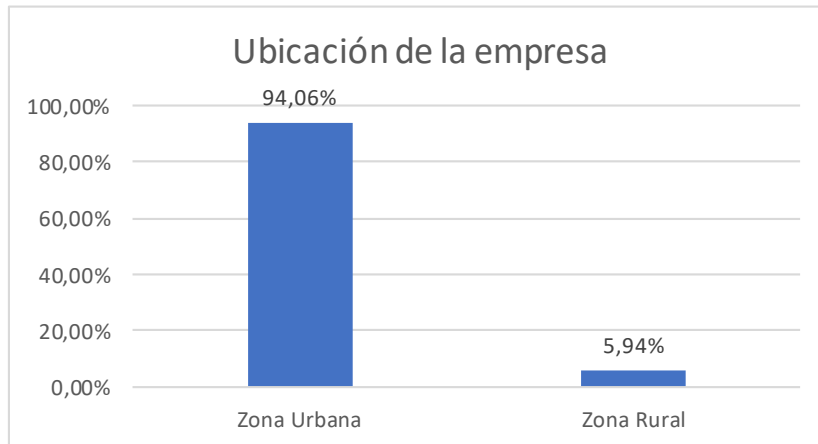
### **Resultados de la encuesta**

Como se determinó en la muestra, la encuesta se aplicó a un total de 101 empresas, lo que nos dio como resultado que el 49,5% de las empresas requieren contratar la asistencia técnica

en marketing, planificación y organización. A partir de este resultado tenemos como mercado objetivo 50 empresas, a continuación, se muestran los resultados de la encuesta:

## 2. Seleccione la ubicación de su empresa

**Gráfico 2. Ubicación de empresas encuestadas**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los Autores

Del total de empresas encuestadas, el 94,06% se encuentra que están ubicadas en la Zona urbana de la ciudad de Cuenca, mientras que el restante está ubicado en la Zona rural.

**Tabla 15. Parroquias**

	Parroquias	Frecuencia	Porcentaje
Urbanas	El Sagrario	64	63,37%
	El Batán	12	11,88%
	El Vecino	11	10,89%
	Sucre	8	7,92%
Rurales	Ricaurte	3	2,97%
	Llacao	3	2,97%
Total		101	100%

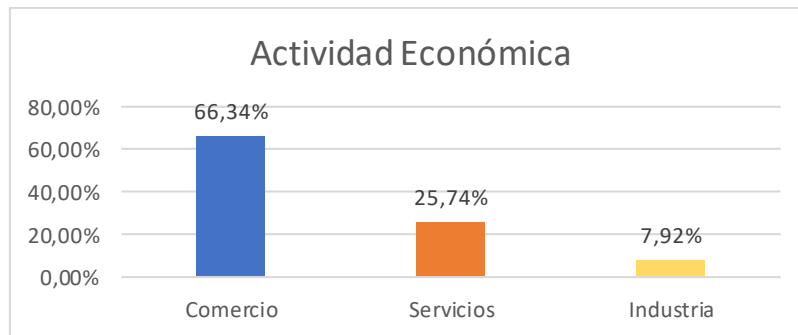
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los Autores

De las empresas ubicadas en la zona urbana, el 63,37% se encuentran ubicada en la parroquia el sagrario, el Batán con un 11,88%, el vecino con un 10,89% y el Sucre con un 7,92%. De las empresas ubicadas en la zona rural, el 9,97% se encuentra en las parroquias de Ricaurte y Llacao.

### 3. Señale la actividad económica de su establecimiento

**Gráfico 3.** Actividad económica



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los Autores

La mayoría de las empresas encuestadas pertenecen a las actividades de comercio con un 66,34%, seguido de servicios con un 25,74%, el 7,92% a la industria.

### 4. ¿Cuál es el tamaño de su empresa?

**Tabla 16.** Tamaño de la empresa

Tamaño de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Pequeña empresa	55	54,46%
Mediana empresa	46	45,54%
Total	101	100%

**Fuente:** Investigación de campo

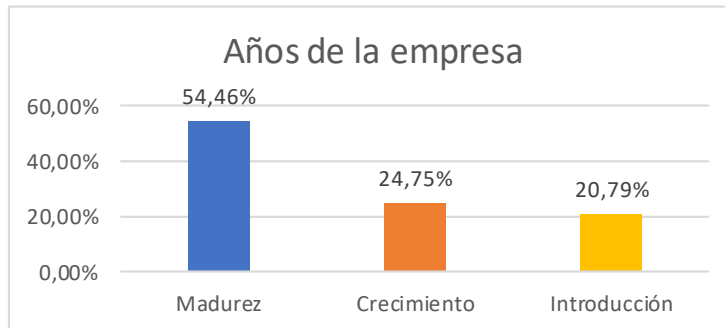
**Elaborado por:** Los Autores

El 54,46% de las empresas encuestadas son pequeñas empresas y el 45,54% medianas empresas, las mismas que tienen altos índices de mortalidad en comparación con las grandes

empresas porque no logran alcanzar la etapa de madurez; sin embargo, si son bien administradas pueden convertirse en una gran empresa.

## 5. ¿Cuántos años lleva en funcionamiento su empresa?

**Gráfico 4.** Años de funcionamiento de la empresa



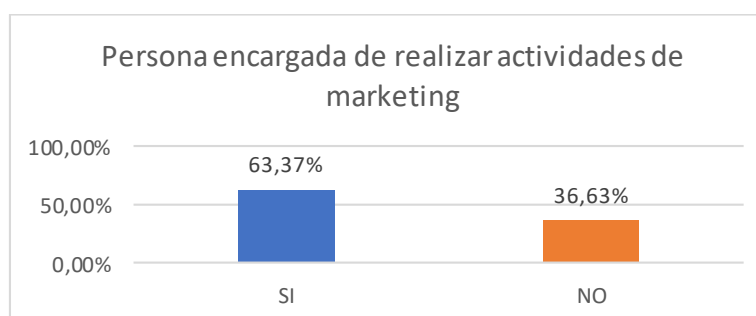
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los Autores

El 54,46% de las empresas encuestadas se encuentran en la etapa de madurez, el 24,75% en crecimiento y el 20,79% en introducción; sin embargo, las empresas que se encuentran en la etapa de introducción y crecimiento tienen menos probabilidad de supervivencia

## 6. ¿Dentro de su empresa existe alguna persona encargada de realizar actividades de marketing?

**Gráfico 5.** Persona encargada de realizar marketing



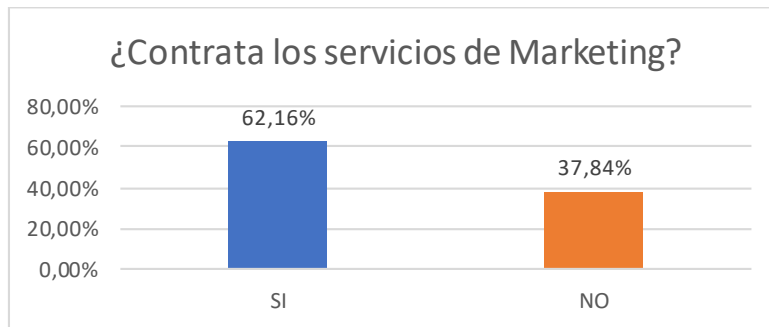
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los Autores

El 63,37% de las empresas encuestadas señalaron que cuentan con una persona encargada de las actividades de marketing o contratan servicios a terceros; mientras que el 36,63% indican que no tienen una persona que realice dichas actividades debido a que le ven al marketing como un gasto.

7. ¿Su empresa contrata los servicios de marketing?

Gráfico 6. ¿Contrata servicios de marketing?



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los Autores

De las empresas que realizan marketing, el 62,16% contrata dichos servicios, ya que no cuentan con personal que realice esas actividades requiriendo servicios profesionales; en cambio, el 37,84% no contrata si no que encarga el cumplimiento de actividades de marketing al personal de la misma empresa. Esto constituye una oportunidad de mercado para quienes ofrecen servicios de marketing.

8. ¿A qué empresa ha contratado?

Tabla 17. ¿A qué empresa ha contratado?

Empresa contratada	Frecuencia	Porcentaje
Traficgrafic	10	43.48%
Familiar	8	34.78%
Metropubli	2	8.70%
Input Marketing	2	8.70%
Marketing	1	4.35%
Total	23	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los Autores

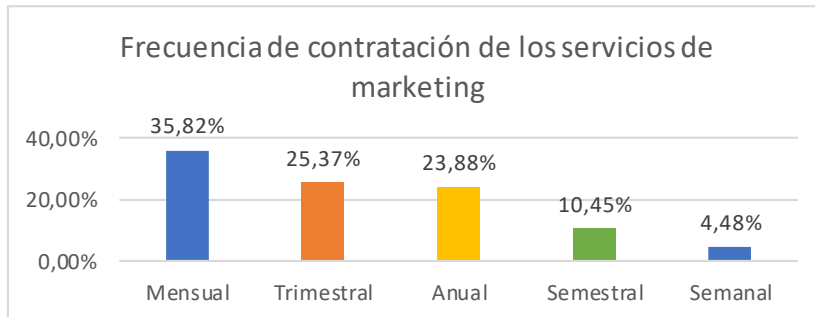
Del total de empresas encuestadas que contratan los servicios de marketing, la empresa con mayor aceptación es Traficgrafic con un 43,48%, seguido por las empresas que optan por



contratar a un familiar para los servicios de marketing, quien ha estudiado marketing y es bueno realizando material gráfico, esto por su bajo costo; le siguen la empresa Metropubli con 8,7%, la empresa Input Marketing con un 8,7% y la empresa Marketing con un 4,35%.

**9. ¿Con qué frecuencia su empresa ha contratado los servicios de marketing?**

**Gráfico 7.** Frecuencia de contratación de los servicios de marketing



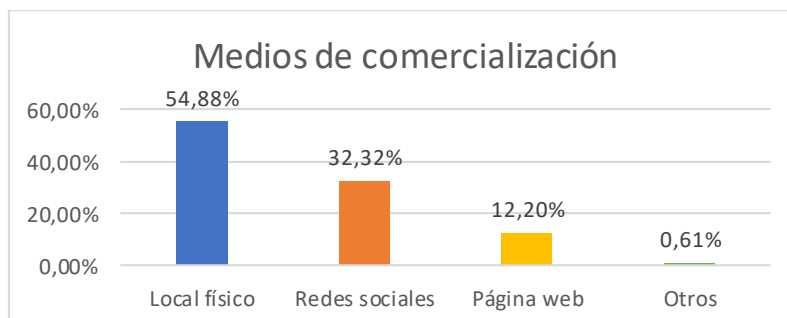
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los Autores

De las empresas que contratan servicios de marketing la mayoría con un 35,82% contratan dichos servicios cada mes, seguido de trimestralmente con un 25,37% y anualmente con 23,88%, sin embargo, de manera semestral y semanal contratan muy pocos; lo que nos indica que las empresas requieren servicios de marketing de forma mensual y trimestral.

**10. ¿Su empresa a través de qué medios comercializa sus productos?**

**Gráfico 8.** Medios de comunicación



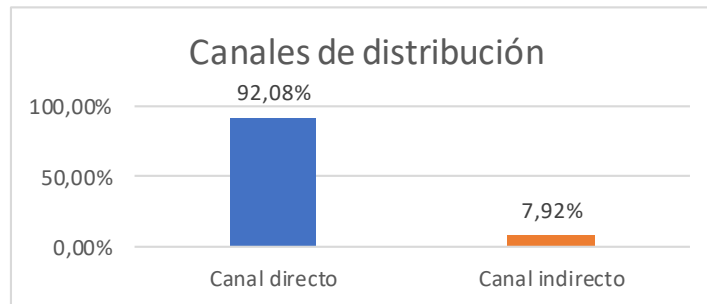
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los Autores

La mayoría de las empresas comercializa sus productos por medio de un local físico con un 54,88%, el 32,32% lo realiza mediante las redes sociales y apenas el 12,20 por medio de página web.

11. ¿Cuáles son sus canales de distribución?

Gráfico 9. Canales de distribución



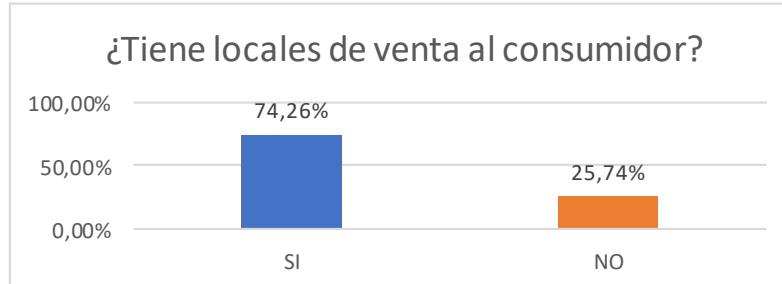
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los Autores

Del total de empresas encuestadas, el 92,08% tiene como principal la distribución directa de sus productos y/o servicios, el restante 7,92% ocupa canales de distribución indirectos.

12. ¿Su empresa tiene locales de venta al consumidor?

Gráfico 10. ¿Tiene locales de venta al consumidor?



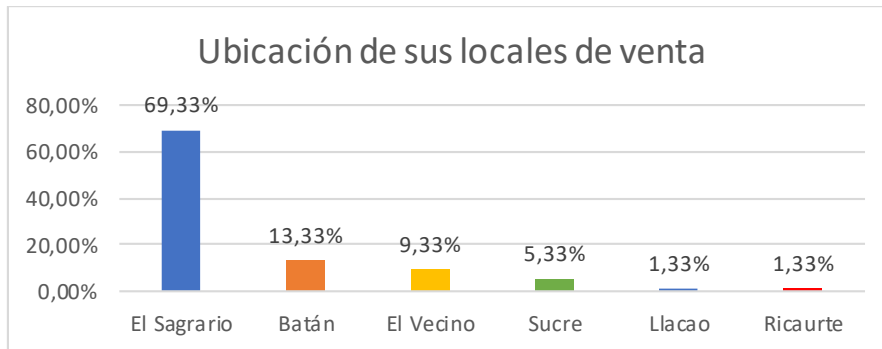
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los Autores

Del total de empresas encuestadas el 74,26% tiene locales de venta al consumidor, mientras que el 25,74% no tiene locales de venta.

13. ¿En dónde se encuentran ubicados sus locales de venta?

Gráfico 11. Ubicación de sus locales de venta



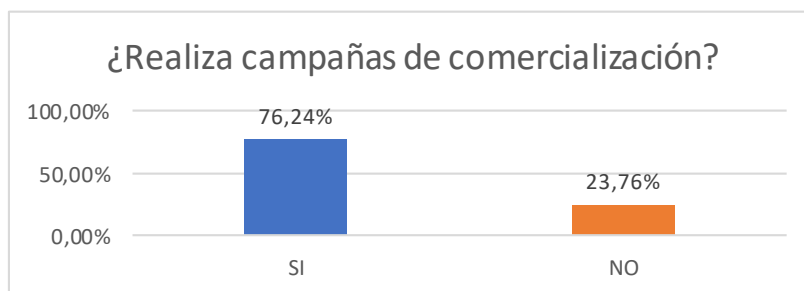
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los Autores

Del total de empresas que cuentan con locales de venta al consumidor, el 69,33% tienen sus locales principalmente en la parroquia El Sagrario, esto considerado el centro histórico de la ciudad, el 13,33% de empresas tiene locales de venta en la parroquia el Batán, el 9,33% en la parroquia El Vecino, el 5,33% en la parroquia Sucre y por último el 1,33% en las parroquias rurales de Ricaurte y Llaaco.

**14. ¿Su empresa realiza campañas de comercialización?**

**Gráfico 12.** ¿Realiza campañas de comercialización?



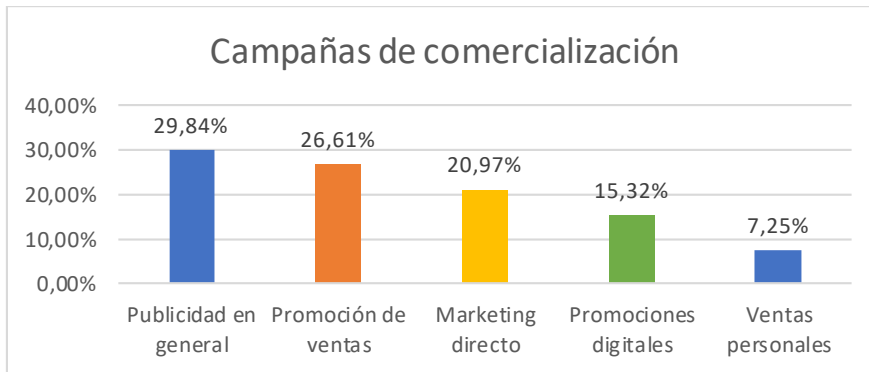
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los Autores

El 76,24% de empresas realizan campañas de comercialización, de las cuales varias empresas encuestadas señalaron que no han obtenido buenos resultados dichas compañías, siendo un mercado insatisfecho, el que se puede ayudar incluyendo a aquellas empresas que no realizan campañas de comercialización.

**15. ¿Cuáles son sus campañas de comercialización?**

**Gráfico 13.** ¿Cuáles son sus campañas de comercialización?



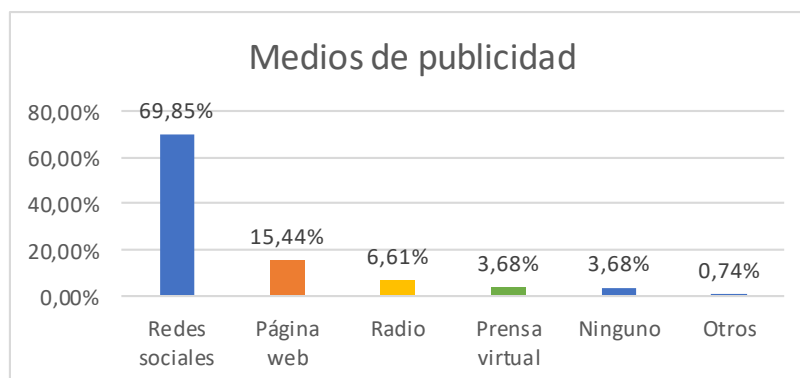
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los Autores

De las empresas que realizan campañas de comercialización, el 29,84% realizan publicidad en general, seguido de promoción de ventas con 26,61%, luego marketing directo con un 20,97% y promociones digitales con un 15,32%, mientras que las empresas que realizan ventas personales son muy pocas comparadas con las 4 mencionadas.

**16. En su empresa, ¿Utiliza alguno de los siguientes medios de publicidad?**

**Gráfico 14. Medios de comunicación**



**Fuente:** Investigación de campo

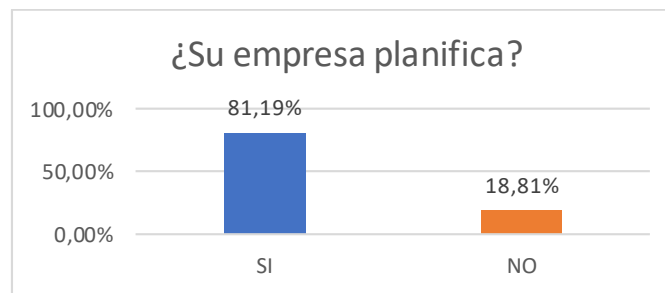
**Elaborado por:** Los Autores

Los medios de publicidad que más utilizan las empresas son las redes sociales con un 69,85%, apenas el 15,44% utiliza página web y el 6,6% radio, siendo las redes sociales las de mayor preferencia.

**Administración**

**17. ¿Su empresa planifica?**

**Gráfico 15.** ¿Su empresa planifica?



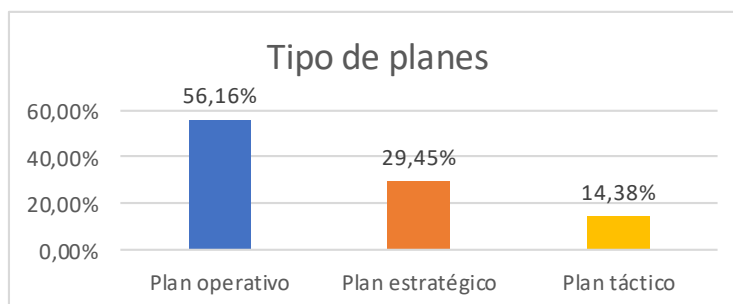
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los Autores

El 81,19% de las empresas encuestadas planifican y el 18,81% no planifican, existiendo una oportunidad de ofrecer servicios de planificación a las empresas que no lo hacen, así como a las empresas que planifican, para que mejoren sus técnicas de planificación, esto considerando que al momento de realizar las encuestas los gerentes manifestaron que no tiene tiempo para planificar porque están muy ocupados; situación que probablemente afecte a la buena situación de las empresas.

**18. ¿Qué tipo de planes realiza?**

**Gráfico 16.** ¿Qué tipo de planes realiza?



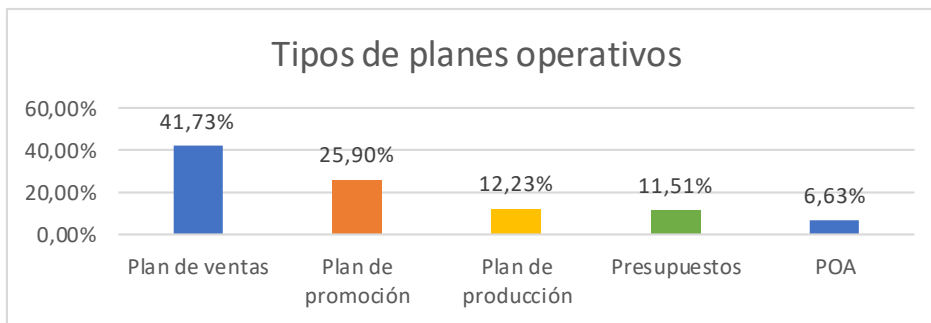
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los Autores

De las empresas que planifican, el 56,16% realiza planes operativos, seguido de plan estratégico con 29,45% y el plan táctico con un 14,38%; evidenciándose la falta de integralidad entre los tres tipos de planes, como la falta de importancia de la planificación estratégica para quienes administran las empresas, a pesar de la necesidad vital de contar con estrategias adecuadas para la supervivencia empresarial.

**19. ¿Qué tipo de plan operativo maneja?**

**Gráfico 17.** Tipos de planes operativos



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los Autores

Del total de empresas que tienen planificación operativa, el 41,73 elaboran planes de ventas, seguido por un 25,90% de empresas que realizan planes de promoción, le sigue un 12,33% de empresas que realizan planes de producción.

**20. ¿En su empresa quién es la persona encargada de realizar la planificación?**

**Tabla 18.** Persona encargada de realizar la planificación

Persona que realiza la planificación	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	65	63.22%
Dueño	31	31.03%
CEO	2	2.30%
Departamento de planificación	1	1.15%
Diseñador	1	1.15%
Socios	1	1.15%
Total	101	100%

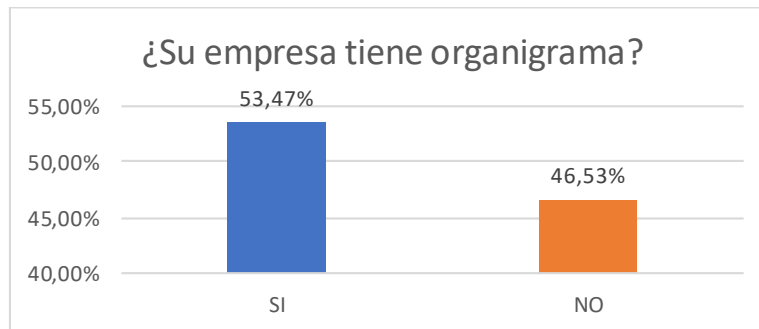
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los Autores

En la mayoría de las empresas los gerentes son quienes se encargan de planificar con un 63,22% y los dueños con un 31,03% indistintamente del conocimiento sobre planificación tengan estos.

## 21. ¿Su empresa tiene organigrama?

**Gráfico 18.** ¿Su empresa tiene organigrama?



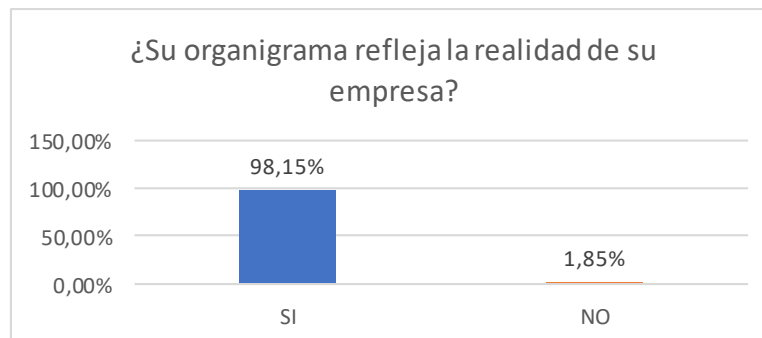
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los Autores

El 53,47% de las empresas cuentan con organigrama para la distribución de tareas; por el contrario, al 46,53% de empresas que no tiene un organigrama para su buen funcionamiento.

## 22. ¿Su organigrama refleja la realidad de su empresa?

**Gráfico 19.** ¿Su organigrama refleja la realidad de su empresa?



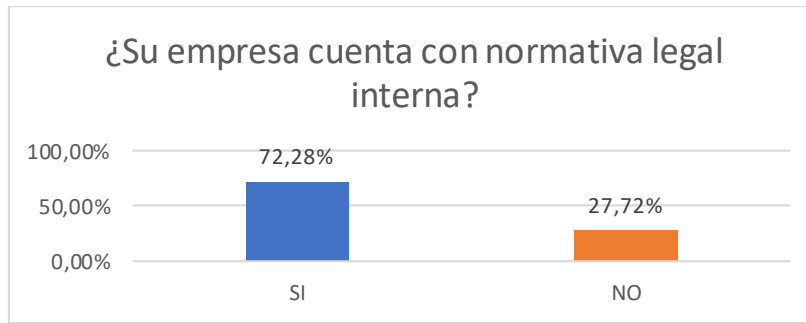
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los Autores

De las empresas que tienen organigrama, el 98,15% indica que el organigrama refleja su realidad, esto nos indica que mantienen actualizado su organigrama.

## 23. ¿Su empresa cuenta con normativa legal interna?

**Gráfico 20.** ¿Su empresa cuenta con normativa legal?



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los Autores

El 72,28% de las empresas señalan que sí cuentan con normativa interna, mientras que el 27,72% no cuenta con normativa, lo que repercute en el desarrollo de actividades dentro de la empresa como en la relación trabajador y empleador.

**24. ¿Cuáles de las siguientes normativas maneja?**

**Gráfico 21.** Tipos de normativa interna

Tipos de normativas interna	Frecuencia	Porcentaje
Manual de funciones	39	35.45%
Estatutos	36	32.73%
Reglamento Interno	35	31.82%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los Autores

La mayoría de empresas realiza manual de funciones 35,45%, seguido de estatutos 32,73% y reglamento interno 31,82%, evidenciándose que el manejo de normativas en las empresas es bajo, debido a que todas las empresas deberían manejar estos tipos de normativas.

A la vez el 67,27% de empresas no están constituidas legalmente, generando una oportunidad de dar asesoría de constitución legal de empresas.

**25. ¿Le gustaría contar con una asistencia técnica en el área de marketing, planificación y organización?**

**Gráfico 22.** ¿Le gustaría contar con asistencia técnica?





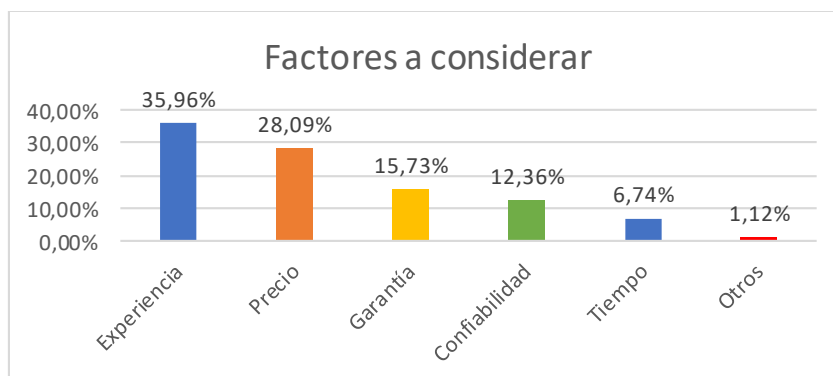
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los Autores

El 50,50% de empresas indican que no les gustaría contratar estos servicios técnicos de marketing, planificación y organización, a pesar de su evidente necesidad, esto se debe a que laboran de manera empírica y piensan que, así como están funcionando bien, quieren ahorrar dinero, ya cuentan con servicios de consultoría o falta de confianza en terceros. El 49,50% de las empresas sí están dispuestas a contratar dichos servicios lo que es una oportunidad de mercado.

**26. Señale los factores que considera para seleccionar una empresa que ofrece asistencia técnica en marketing, planificación y organización**

**Gráfico 23.** Factores para seleccionar una empresa que ofrece asistencia técnica



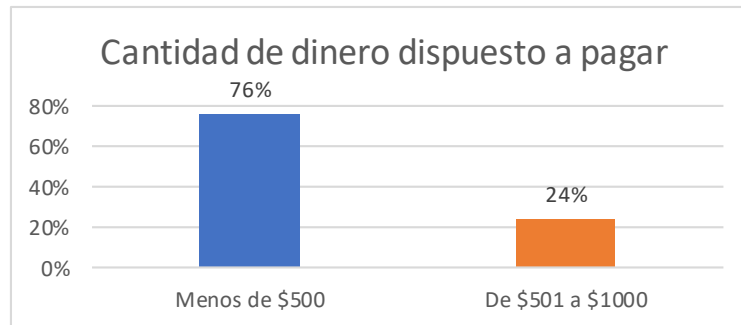
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los Autores

Las empresas consideran importante la experiencia con un 35,96% y el precio con un 28,09% para seleccionar una consultora, estos factores deben ser considerados para ofrecerles los servicios, especialmente la contratación de personal experto en marketing y administración.

## 27. ¿Qué cantidad de dinero estaría dispuesto a pagar por los servicios técnicos en marketing, planificación y organización?

**Gráfico 24.** ¿Qué cantidad de dinero estaría dispuesto a pagar?



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los Autores

Del total de empresas que quieren contar con la asistencia técnica en marketing y administración, el 76% está dispuesto a pagar hasta 500 dólares mensuales, mientras que el 24% está dispuesto a pagar entre 501 a 1000 dólares mensuales por la asistencia técnica.

## Capítulo IV: Modelo de Negocio Método Canvas para la Empresa Golden Market Corp.

### Planificación estratégica

#### *Declaración de la misión, visión y objetivos*

##### *Misión de la empresa*

Somos una empresa especializada en servicios de Marketing y Administración que contribuye a la supervivencia y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas del cantón Cuenca, a través de la satisfacción de necesidades específicas con calidad, experiencia y compromiso.

##### *Visión de la empresa*

Ser una consultora de marketing y administración posicionada en el mercado cuencano por brindar soluciones empresariales con altos niveles de efectividad y reconocimiento ético en el desempeño de nuestro trabajo.

##### *Valores propuestos*

Los valores que se propone para Golden Market Corp. serán fundamentales para transmitir a los miembros del equipo, estos trabajan juntos, cada actividad que se realice estará alineadas con los tres valores, buscando siempre mejorar la satisfacción de los empleados y clientes.

- **Calidad:** Superar las expectativas de los clientes.

- **Efectividad:** Eficiencia más Eficacia, capacidad de realizar de manera adecuada y precisa los objetivos o responsabilidades asignadas.
- **Compromiso:** Cumplir con los servicios ofrecidos al cliente.

### ***Políticas propuestas***

- Tolerancia y respeto entre el equipo de trabajo.
- Cordialidad y respeto en la atención a nuestros clientes externos.
- Todas las consultorías se realizarán con dos consultores de la empresa, en caso de alguna adversidad se continuará el proceso con el segundo a cargo.
- Toda información que se obtenga de las pequeñas y medianas empresas es de carácter estrictamente confidencial.
- No se podrá dar un diagnóstico empresarial al cliente sin antes haber analizado su situación real.
- No se podrá realizar publicidad engañosa.
- Cumplir las actividades y tiempos del plan operativo.

### ***Objetivos de la empresa***

- Disponer de personal idóneo que ocupe los cargos de la empresa y desarrolle adecuadamente las actividades encomendadas.
- Contar con una distribución adecuada de actividades entre las diferentes unidades de la empresa.
- Tener una cartera de clientes sólida.
- Captar el 49,5% de ventas del mercado objetivo.

### **Ejecutar Auditoría Externa**

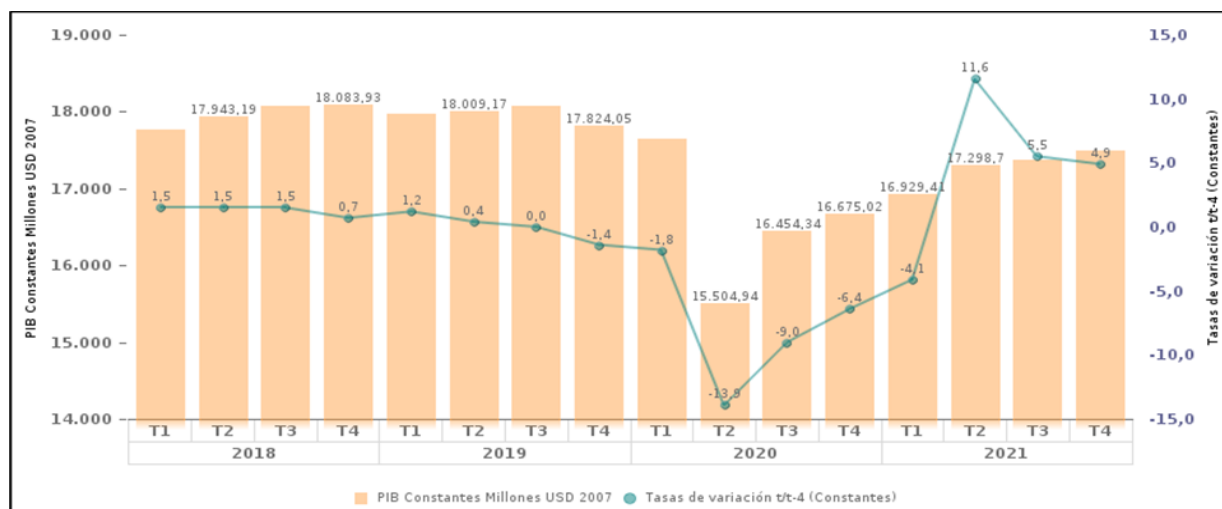
#### ***Condiciones económicas.***

##### **Producto Interno Bruto (PIB)**

El PIB es el valor monetario de bienes y servicios finales que son producidos en un país y su tasa de variación es el indicador de la evolución, es importante para determinar la situación económica. Un aumento significa que hay más dinero para producir bienes y servicios,

mayores plazas de empleo e inversiones, mientras que si disminuye incrementa la tasa de desempleo y las inversiones son bajas.

**Gráfico 25.** PIB Trimestral 2018-2021



**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2022a)

Durante el periodo 2018-2021, desde el cuarto trimestre del 2019 la tasa de variación disminuye respecto al mismo trimestre del año anterior, sin embargo, en el segundo trimestre del 2020 la economía se vio afectada con una disminución notable y la más alta de 13,9% debido al confinamiento que inició en marzo del 2020 por la aparición del COVID-19. Desde el tercer trimestre del 2020 hasta el cuarto trimestre del 2021 se han dado incrementos menores que los anteriores trimestres.

En el 2020, de marzo a diciembre a nivel privado el comercio presentó mayores pérdidas de \$5.514,9 millones, seguido de turismo \$1.809,7 millones y manufactura \$1.716,8 millones (Banco Central del Ecuador, 2020). El ministro de la Producción y Comercio Exterior aseguró que se ha identificado que más de 22.000 empresas desaparecieron a causa de la pandemia (Primicias, 2021).

Según Rodrigo Cordero, presidente de la Asociación de Cámaras de la Producción del Azuay y de la Cámara de Industrias, Producción y Empleo (CIPEM), en Cuenca las industrias manufactureras generan más ingresos que el comercio, siendo el motor de la economía y tiene que adaptarse a las nuevas tecnologías y necesidades. El futuro es mantenerse como la ciudad más industrializada (Mendieta, 2022).

En un estudio aplicado por Andeanecuador Consultores Estratégicos C. L denominado “Situación empresarial del Ecuador” en junio del 2021, las ventas del 58% de empresas

encuestadas disminuyeron y el 40% de esas empresas redujeron la comercialización entre 25% Y 50%. Además, el 77% de empresarios está preocupado de la continuidad de la empresa y retención de clientes (Ekos, 2021).

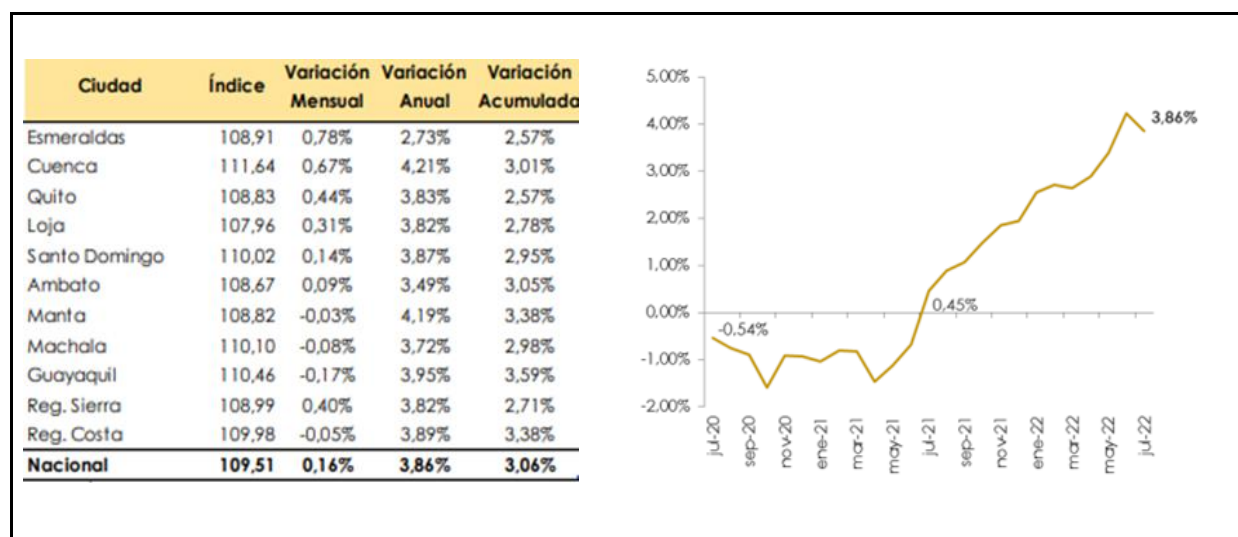
### Inflación

El costo de la canasta básica familiar que incluye 75 bienes y servicios para satisfacer necesidades fue de \$753,62 en Julio del 2022, con un incremento de 41,51 con respecto al año anterior y la más cara fue de Cuenca con \$785,03 (Primicias, 2022b).

De los cuatro grupos que incluye la canasta básica: alimentos y bebidas, misceláneos, vivienda e Indumentaria; la vivienda genera el mayor gasto en Cuenca. Según la Asociación de Corredores de Bienes Raíces del Azuay (ACBIR), la ciudad de Cuenca presenta precios más elevados para adquirir viviendas, terrenos o alquiler.

El costo de alquiler puede superar los \$1.000 en sectores de la avenida Ordoñez Lasso, Misicata o Challuabamba que son los sectores con mayor plusvalía. El presidente de ACBIR, menciona que subió por la llegada de jubilados extranjeros. Víctor Aguilar sostiene que “Una vez que los precios subieron es difícil adquirir en un precio bajo” (Primicias, 2022a).

**Gráfico 26.** Inflación



**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022)

La Inflación anual fue de 3,86% en Julio del 2022 con un incremento de 3,41% con respecto a Julio de 2021. Cuenca presenta una inflación de 4,21%, la más alta del país, seguido de Manta con 4,19%. Al haber más dinero en la ciudad se incrementa la inflación.

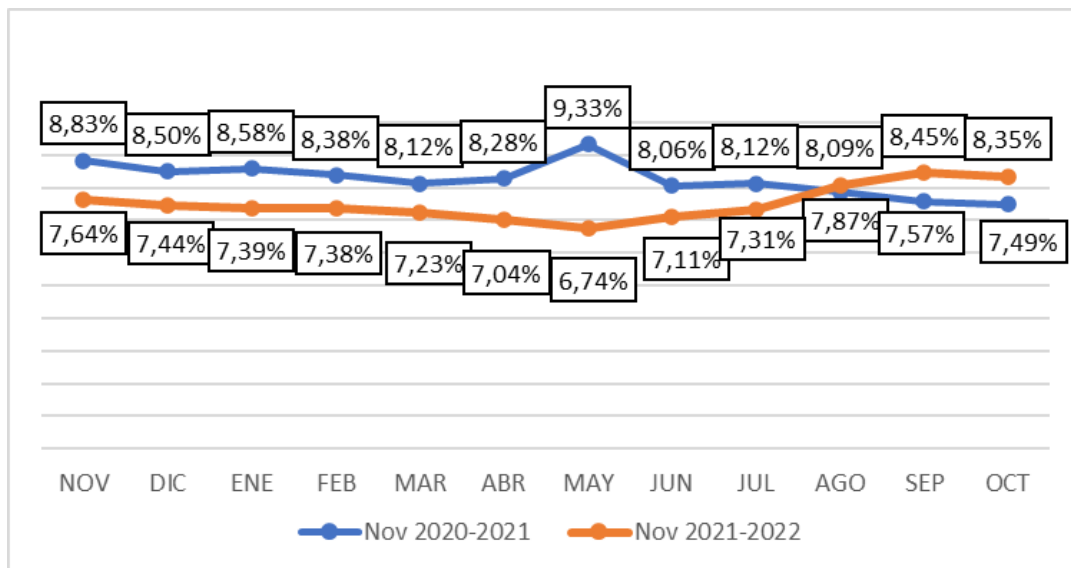
Según el economista Víctor Aguilar se da por las remesas del extranjero y el dinamismo económico por la mayor producción y oferta de empleo. También el economista Luis Tobar indica que se ha incrementado por el paro, falta de control de precios, costo de insumos y el conflicto entre Rusia-Ucrania. Cuando aumentan los precios se refleja el crecimiento económico del país por ello hay que crear políticas a largo plazo de crecimiento o producción (Herembás, 2022).

### Tasas de interés

Las tasas de interés activan del período Nov 2021-abril 2022 presentan una tendencia similar y las más bajas comparado con el año anterior, sin embargo, en mayo del 2022 se da la tasa más baja de 6,74%, mientras que, para los siguientes meses las tasas se incrementan siendo en septiembre y octubre del 2022 las tasas más altas (Banco Central del Ecuador, 2022b).

La tasa de interés en Ecuador para octubre del 2022 muestra una tasa mayor 8,35% comparado con octubre del año anterior 7,49%. Un aumento de las tasas eleva los costos de crédito y la rentabilidad de las empresas disminuye.

**Gráfico 27.** Tasa de interés activa



**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2022b)

**Elaborado por:** Los Autores

### Factores políticos, legales y regulatorios.

#### Entorno político

Según el BCE, el país tiene un puntaje de riesgo país de 1454 con corte al 1 de agosto del 2022. Este puntaje nos indica que el Ecuador tiene altas probabilidades de caer en impago

con sus obligaciones de deuda y a la vez, para la vista de los inversores internacionales, el país no es atractivo para realizar inversión, ya sean estas en materia económica o empresarial.

Durante la última década el país a nivel interno no ha mantenido políticas que impulsen a los sectores industriales, esto se puede observar con la evolución del puntaje del riesgo país desde el año 2013, esto debido al cambio de gobernantes que ha sufrido el país, sin embargo, para el año 2021 con el último cambio de gobernante, el riesgo país tuvo una caída significativa de 345, lo que hizo que el riesgo país tenga un valor por bajo de los 1000 puntos.

**Gráfico 28.** Riesgo país



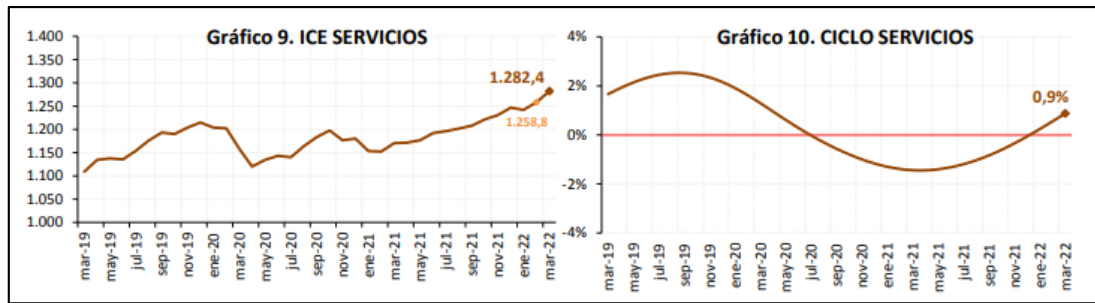
**Fuente:** (Primicias, 2022c)

**Elaborado por:** Los Autores

Otro factor importante para considerar es el Índice de Confianza Empresarial (ICE), el cual nos indica la percepción que tiene el sector empresarial en relación a su actividad económica frente al entorno nacional e internacional (Banco Central del Ecuador, 2021).

Para marzo del 2022, el índice alcanzó un total de 1282.4 puntos, lo que viene manteniendo un alza con respecto a meses anteriores.

**Gráfico 29.** Índice de Confianza del Consumidor



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2021)

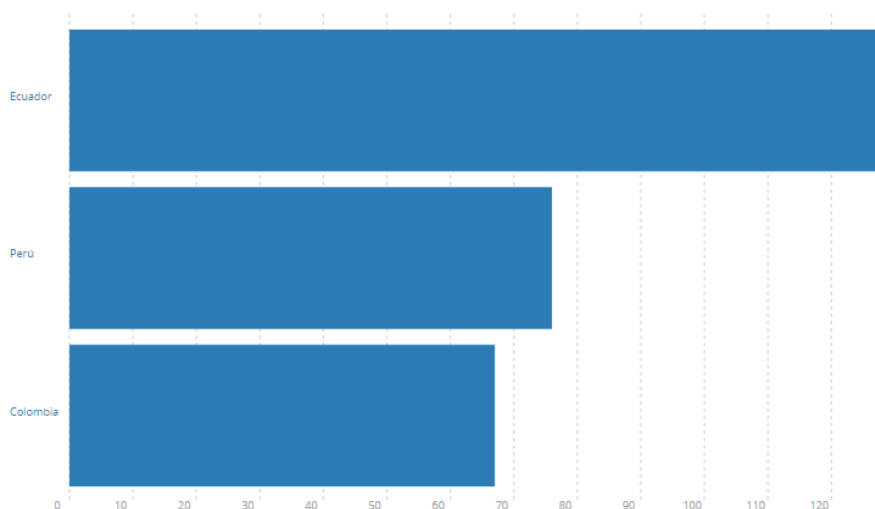
Elaborado por: Los Autores

Cabe mencionar que, a lo largo del año 2022, el país ha atravesado por una disputa política nacida de la oposición del gobierno, esto se debe de tener en cuenta ya que implica un alto riesgo a la política del país.

### Entorno legal

Los ecuatorianos son conocidos por su habilidad de emprender, sin embargo, el emprender en Ecuador representa un viacrucis debido a todos los trámites que este implica, esto lo podemos observar con el Índice de facilidad para hacer negocios, colocando al Ecuador con un puntaje de 129 puntos; si este dato es comparado con nuestros vecinos Colombia y Perú, podemos observar que nuestro país tiene una mala calificación con este Índice, esto nos indica que el ámbito no es propicio para hacer negocios (Banco Mundial, 2022).

Gráfico 30. Índice habilidad de emprender



Fuente: (Banco Mundial, 2022)

Elaborado por: Los Autores



En el año 2020, se emite la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, lo que busca el gobierno es motivar el emprendimiento y romper los largos trámites burocráticos que se venían manteniendo, esta Ley beneficia a los emprendedores que quieren comenzar con su empresa, es por esto que el Gerente de la empresa Golden Market Corp. fundamentado en esta Ley creó la compañía.

### ***Factores tecnológicos.***

Durante la pandemia las empresas recurrieron a herramientas tecnológicas para sobrevivir e implementan el teletrabajo y la comercialización fue por medio de compras y ventas digitales, los mismos han sido un reto por la desigualdad y el analfabetismo digital.

Los avances tecnológicos permiten mantenernos comunicados, optimizar procesos, minimizar costos y las empresas pueden adquirir maquinaria y equipos necesarios para el desarrollo de bienes o servicios, debido a que existen varios proveedores para analizar precios, calidad, ubicación, formas y plazos de pago, servicio postventa y poder elegir al mejor.

Los principales retos para las empresas en el 2022 son: la automatización de procesos, mejorar la experiencia del cliente y el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, por lo tanto, es necesario enfocarse desde la cultura organizacional hasta las decisiones basadas en datos.

Dentro de la empresa Golden Market Corp. está es una debilidad debido a que no cuenta con un sistema informático para realizar diseño gráfico, publicidad, no cuenta con una página web, no tiene redes sociales, únicamente cuenta con una cuenta de Gmail.

### **Ejecutar Auditoría Interna: Análisis del microambiente**

#### ***Proveedores.***

Los proveedores de Golden Market Corp. serán aquellas empresas que brindarán los insumos, equipos y servicios, que serán necesarios para llevar a cabo las funciones y/o actividades de la empresa.

**Etapas EP y Empresa Eléctrica Regional Centro Sur:** Empresas que proveerán de internet, agua potable y electricidad para el funcionamiento de las instalaciones de la empresa Golden Market Corp.

**PC Expertos:** Empresa que proveerá de aparatos electrónicos tales como: computadores, impresoras, tabletas, etc. Esta empresa también será la encargada de dar el mantenimiento a los equipos electrónicos.

**Facebook, WhatsApp, Instagram y Google:** Empresas que proveerán de los insumos tecnológicos tales como: dominio de la página web, publicidad en redes sociales, etc.

**Amazon:** Empresa que proveerá de los equipos de oficina tales como: mesas, sillas, muebles, etc.

### **Clientes**

La empresa no cuenta con una cartera de clientes, debido a que no se encuentra en funcionamiento, sin embargo, la empresa Golden Market Corp. brindará asistencia técnica a las pequeñas y medianas empresas, las cuales tengan como actividad económica las siguientes: Industria manufacturera, comercio al por mayor y menor, actividades de alojamiento y de servicios de comidas, actividades financieras y de seguros, y otras actividades de servicios.

### **Competencia.**

#### **Competencia directa**

La principal actividad económica de la empresa Golden Market Corp. es la realización de campañas de comercialización y otros servicios de publicidad dirigidos a atraer y retener clientes. De acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU Rev. 4.0) es M7310.04, de las cuales, podemos encontrar en la Superintendencia de Compañías 35 empresas bajo el mencionado CIIU en la ciudad de Cuenca, entonces indicamos que aquellas empresas son nuestra competencia directa. A continuación, las más representativas con respecto a sus ventas.

**Tabla 19.** Ingresos por ventas de la competencia 2021

<b>Empresa</b>	<b>Ingreso por Ventas 2021</b>
IDEAS Y MARCAS GLOBALES IDEMARCAS S. A.	\$ 629.331,96
IDEANDOMEDIA S.A.	\$ 351.107,00
LAMOTORADIGITAL CÍA. LTDA.	\$ 327.962,08

**Elaborado por:** Los Autores

### **Competencia indirecta**

La actividad económica complementaria de la empresa Golden Market Corp. es la prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas en planificación y organización. De acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU Rev. 4.0) es M7020.04, de las cuales, podemos encontrar en la Superintendencia de Compañías 75 empresas bajo el mencionado CIIU en la ciudad de Cuenca.

La empresa ALTIOR CIA. LTDA presenta mayor participación en el mercado por ser la empresa que tiene mayores ingresos por ventas de \$695.842,70 en el año 2021 y 16 años de experiencia en el mercado, además ofrece un amplio portafolio de servicios.

### ***Organismos de control.***

#### **Superintendencia de Compañías**

La empresa Golden Market Corp. GMKTC S.A.S, está sujeta a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, al enviar en el primer cuatrimestre de cada año copias autorizadas del balance general y estado de resultados, de acuerdo al artículo 20 de la ley de compañías (Superintendencia de Compañías y Valores, 2017).

#### **Servicio de Rentas Internas**

La microempresa Golden Market Corp. GMKTC S.A.S al estar solo activa tendrá un beneficio tributario como la exoneración del impuesto a la renta durante los primeros 3 años de actividad, siempre que genere empleo y valor agregado (Asamblea Nacional del Ecuador, 2017).

#### **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)**

Golden Market Corp. al contar con personal bajo relación de dependencia está sujeto al IESS. La resolución No. 501 emitida por el Consejo Directivo del IESS, establece que, los trabajadores bajo relación de dependencia del sector privado tienen un aporte individual de 9,45% y el aporte patronal de 11,15%.

El fondo de reserva se paga después del primer año de trabajo con un mismo empleador que corresponde el 8,33% de la remuneración percibida, según lo establece el artículo 196 del Código de Trabajo.

#### **Ministerio de Trabajo**

Golden Market Corp. a través del Sistema Único de Trabajo (SUT) realizará trámites en línea relacionados con el Ingreso de datos de los trabajadores dependientes para la vinculación laboral, contratos laborales, salario digno (registro del pago de la decimotercera

remuneración, decimocuarta remuneración y 15% participación de utilidades) y registrar actas de finiquito.

### **Análisis organizacional**

#### **Análisis del talento humano.**

La empresa Golden Market Corp. mantiene como único empleado al Gerente Fundador de la empresa, es decir, la empresa no cuenta con la planta necesaria para dar servicios de marketing y administración.

#### **Análisis del área administrativa y financiera.**

La empresa Golden Market Corp. realizó dos declaraciones de renta al SRI, sin embargo, estas declaraciones tienen un valor de ventas por cero dólares, esto es, ya que la empresa no ha tenido ventas ni ha realizado ningún tipo de operaciones durante sus años de vida.

Es importante mencionar que el Gerente Fundador cuenta con el capital necesario para la puesta en marcha de la empresa Golden Market Corp.

### **Etapas de los insumos**

Una vez realizado la auditoría externa e interna, desarrollaremos las matrices de evaluación de factores internos, la matriz de perfil competitivo y la matriz de evaluación de los factores internos.

### **Matriz de Evaluación de Factores Externos**

**Tabla 20.** Matriz EFE para la empresa

MATRIZ EFE			
Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>			
1. El 70% de las empresas encuestadas no realizan planeación estratégica, lo que repercute en la empresa.	0.10	1	0.10
2. Los sitios web que ofertan productos y servicios tuvieron un alza considerable de	0.10	1	0.10

---

visitas en el año 2020 con respecto a años anteriores.

---

3. El 76% de las empresas encuestadas realizan campañas de comercialización.	0.12	1	0.12
--	------	---	------

---

4. Por la pandemia del COVID 19, las ventas digitales tuvieron un alza considerable.	0.12	1	0.12
--	------	---	------

---

5. El 67% de las empresas encuestadas no se encuentran constituidas legalmente.	0.10	1	0.10
---	------	---	------

---

### Amenazas

---

1. Incertidumbre política debido a la alta oposición al gobierno actual.	0.12	1	0.12
--	------	---	------

---

2. El 63% de las empresas cuentan con personal interno que realizan el marketing.	0.10	1	0.10
---	------	---	------

---

3. Competidores provenientes de Quito y Guayaquil.	0.12	1	0.12
--	------	---	------

---

4. Poco interés en contratar servicios de marketing, planificación y organización, por parte de las empresas.	0.12	1	0.12
---	------	---	------

---

<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.00</b>
--------------	-------------	--	-------------

---

**Elaborado por:** Los Autores

La puntuación total de 1.0 indica que la empresa no está aprovechando las oportunidades y tampoco está haciendo frente a las amenazas, esto concuerda con la realidad debido a que la empresa se encuentra inoperativa.

### Matriz de Perfil Competitivo

**Tabla 21.** Matriz MPC para la empresa

Factores críticos para el éxito	Golden Market Corp.		Trafic Grafic		Altior	
	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación
Participación de mercado	0.25	1	0.25	4	1	3
Portafolio de servicios	0.18	1	0.18	3	0.54	4
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3
Estructura de la organización	0.04	1	0.04	3	0.12	4
Posición financiera	0.06	1	0.06	3	0.18	4
Experiencia gerencial	0.15	3	0.45	2	0.30	4
Localización estratégica	0.12	2	0.24	3	0.36	4
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.42</b>		<b>3.30</b>	

**Elaborado por:** Los Autores

La Matriz MPC indica que el factor más importante para alcanzar el éxito en las empresas consultoras es la participación de mercado como lo indica su peso de 0,25; seguido de la publicidad y el portafolio de servicios. La empresa Golden Market Corp. no tiene fortalezas principales al estar solo activa sin funcionamiento real, teniendo como fortaleza menor la experiencia gerencial debido a que el dueño administra otra empresa. Las mayores fortalezas para la empresa Trafic Grafic es la participación de mercado, la misma tiene 35 años en el

mercado y el otro factor es la publicidad, los mismos son fortalezas menores para la empresa Altior.

Al considerar las puntuaciones totales ponderadas se observa que la empresa Altior es la más fuerte al presentar el mayor puntaje de 3.55, es relevante que la empresa Golden Market Corp. tome las medidas necesarias para convertir sus debilidades en fortalezas.

### Matriz de Evaluación de Factores Internos

**Tabla 22.** Matriz EFI para la empresa

MATRIZ EFI			
Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. Se cuenta con capital propio	0.20	4	0.80
2. Se cuenta con instalaciones propias.	0.17	3	0.51
3. La empresa se encuentra constituida legalmente	0.10	3	0.30
Debilidades			
1. No se cuenta con el personal para dar atención ni servicios.	0.19	1	0.19
2. La empresa no cuenta con manual de funciones ni organigrama.	0.14	2	0.28
3. La empresa aún no establece los tipos de servicios que va a brindar.	0.20	1	0.20
<b>Total</b>	<b>1.0</b>		<b>2.28</b>

**Elaborado por:** Los Autores

El factor de éxito más importante en las consultoras son los tipos de servicios que va a brindar, sin embargo, la empresa al no contar con este importante factor se establece como una

debilidad con un peso de 0.20; seguido de que no se cuenta con el personal requerido que tiene un peso de 0.17. La mayor fortaleza de la empresa es que cuenta con capital propio para poner en funcionamiento a la empresa, así mismo cuenta con sus propias instalaciones y se encuentra constituida legalmente.

Se obtuvo una puntuación ponderada total de 2.28, valor que se encuentra por debajo del promedio de 2.50, lo que indica que la empresa debe aprovechar sus fortalezas y poner énfasis a las debilidades para lograr el posicionamiento.

### Etapa de adecuación

Una vez establecido las estrategias en la etapa de los insumos, viene la etapa de adecuación, en donde se deberá determinar la mejor estrategia para la empresa, se listará las estrategias obtenidas a partir de la Matriz FODA y se le asignará a cada estrategia una puntuación para definir qué estrategia se usará para la etapa de decisión.

### Matriz FODA

**Tabla 23.** FODA para la empresa

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>MATRIZ FODA Golden Market Corp</b>	1. Se cuenta con capital propio.	1. No se cuenta con el personal para dar atención ni servicios.
	2. Se cuenta con instalaciones propias.	2. La empresa no cuenta con manual de funciones ni organigrama.
	3. La empresa se encuentra constituida legalmente.	3. La empresa aún no establece los tipos de servicios que va a brindar.
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias (FO)</b>	<b>Estrategias (DO)</b>
1. El 70% de las empresas encuestadas no realizan planeación estratégica, lo que repercute en la empresa.	Desarrollar la página web para Golden Market para el ofrecimiento y ventas	Contratar personal especializado para brindar servicios de marketing, realizar campañas de comercialización



2. Los sitios web que ofertan productos y servicios tuvieron un alza considerable de visitas en el año 2020 con respecto a años anteriores. de los servicios de marketing, planificación y organización. (F1, F3, O1, O2, O3, O4, O5) y asesorar en temas de planificación y organización empresarial. (D1, D4, O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8, O9)

3. El 76% de las empresas encuestadas realizan campañas de comercialización.

Diseñar el organigrama, manual de funciones para poder brindar una atención personalizada de acuerdo a las necesidades de los clientes. (D1, D2, O1, O5, O8, O9)

4. Por la pandemia del COVID 19, las ventas digitales tuvieron un alza considerable

5. El 67% de las empresas encuestadas no se encuentran constituidas legalmente.

Amenazas	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
1. Incertidumbre política debido a la alta oposición al gobierno actual.	Realizar campañas de concientización y promoción para mostrar los beneficios de	Establecer el plan de marketing con los servicios a ofertar. (D1, D4, O2, O3, O4)
2. El 63% de las empresas cuentan con personal que realizan el marketing.	contratar los servicios de la empresa. (F1, F2, A2, A3, A4)	
3. Competidores provenientes de Quito y Guayaquil.		
4. Poco interés en contratar servicios de marketing, planificación y organización, por parte de las empresas.		

**Elaborado por:** Los Autores

## **Etapas de adecuación**

Una vez establecido las estrategias en la matriz FODA, viene la etapa de decisión, en donde se establecerá la mejor estrategia para la empresa, se listarán las estrategias obtenidas a partir de la Matriz FODA y se le asignará a cada estrategia una puntuación para definir qué estrategia se usará para la ejecución.

## Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Tabla 24. Matriz MCPE para la empresa

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)											
Factores clave	Ponderación	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS									
		Desarrollar la página web para Golden Market Corp para el ofrecimiento y ventas de los servicios de marketing, planificación y organización		Contratar personal especializado para brindar servicios de marketing, realizar campañas de comercialización y asesorar en temas de planificación y organización empresarial.		Diseñar el organigrama, manual de funciones para poder brindar una atención personalizada de acuerdo a las necesidades de los clientes		Realizar campañas de concientización para mostrar los beneficios de contratar los servicios de la empresa		Establecer el plan de marketing con los servicios a ofertar	
		Puntaje de atractividad (PA)	Calificación del atractivo (Ca)	Puntaje de atractividad (PA)	Calificación del atractivo (Ca)	Puntaje de atractividad (PA)	Calificación del atractivo (Ca)	Puntaje de atractividad (PA)	Calificación del atractivo (Ca)	Puntaje de atractividad (PA)	Calificación del atractivo (Ca)
<b>Oportunidades</b>											
1. El 70% de las empresas encuestadas no realizan planeación estratégica, lo que repercute en la empresa	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
2. Los sitios web que ofertan productos y servicios tuvieron un alza considerable de visitas en el año 2020 con respecto a años anteriores.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40
2. El 76% de las empresas realiza campañas de comercialización.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
8. Por la pandemia del Covid 19, las ventas digitales tuvieron un alza considerable.	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48
4. El 67% de las empresas no se encuentran constituidas legalmente.	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10
<b>Amenazas</b>											
1. Incertidumbre política debido a la alta oposición al gobierno actual.	0.12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. El 63% de las empresas cuentan con personal que realizan el marketing.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40
3. Competidores provenientes de Quito y Guayaquil.	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	4	0.48	4	0.48
4. Poco interés en contratar servicios de marketing, planificación y organización, por parte de las empresas	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	4	0.48	4	0.48
<b>Total</b>	<b>1.00</b>										
<b>Fortalezas</b>											
1. Se cuenta con capital propio.	0.20	4	0.80	3	0.60	2	0.40	4	0.80	2	0.40
2. Se cuenta con instalaciones propias.	0.17	3	0.51	3	0.51	2	0.34	4	0.68	2	0.34
3. La empresa se encuentra constituida legalmente	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10
<b>Debilidades</b>											
1. No se cuenta con el personal para dar atención ni servicios.	0.19	3	0.57	4	0.76	4	0.76	4	0.76	4	0.76
2. La empresa no cuenta con manual de funciones ni organigrama.	0.14	2	0.28	2	0.28	4	0.56	1	0.14	2	0.28
4. La empresa aún no establece los tipos de servicios que va a brindar.	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60	4	0.80
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>5.6</b>		<b>6.33</b>		<b>5.18</b>		<b>5.88</b>		<b>5.8</b>

Elaborado por: Los Autores

## Plan Estratégico de Acción

Tabla 25. Plan estratégico de acción para la empresa

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	TIEMPO EJECUCIÓN				INDICADOR	
				1	2	3	4	NOMBRE	FÓRMULA
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Disponer de personal idóneo que ocupe los cargos de la empresa y desarrolle adecuadamente las actividades encomendadas.	Contratar personal especializado para brindar servicios de marketing, realizar campañas de comercialización y asesorar en temas de planificación y organización empresarial.	Establecer los perfiles del personal requerido para la empresa.	X				Contratos de trabajo.	Número de contratos de trabajo.
			Celebrar contratos de trabajo con el personal seleccionado.	X					
PROCESOS INTERNOS	Contar con una distribución adecuada de actividades entre las diferentes unidades de la empresa.	Diseñar el organigrama, manual de funciones para poder brindar una atención personalizada de acuerdo a las necesidades de los clientes.	Distribuir las actividades por cada unidad.	X				Cantidad de manuales de funciones.	Número de manuales de funciones.
			Desarrollar el manual de funciones de la empresa.	X					
CLIENTES	Tener una cartera de clientes sólida.	Realizar campañas de concientización para mostrar los beneficios de contratar los servicios de la empresa.	Establecer la campaña de concientización.	X	X	X	X	Campañas de concientización.	Número de campañas de comercialización y promoción.
			Firmar contratos de servicios profesionales.	X	X	X	X	Contratos de servicios profesionales.	Número de contratos existentes.
FINANZAS	Captar el 49,5% de ventas del mercado objetivo.	Desarrollar la página web para Golden Market Corp.	Crear la página web de la empresa para ofertar y vender los servicios de marketing y administración.	X				Cantidad de servicios ofertados.	Número de servicios ofertados.
		Diseñar el plan de marketing.	Establecer el plan de marketing.	X	X	X	X		

Elaborado por: Los Autores

## Plan Operativo


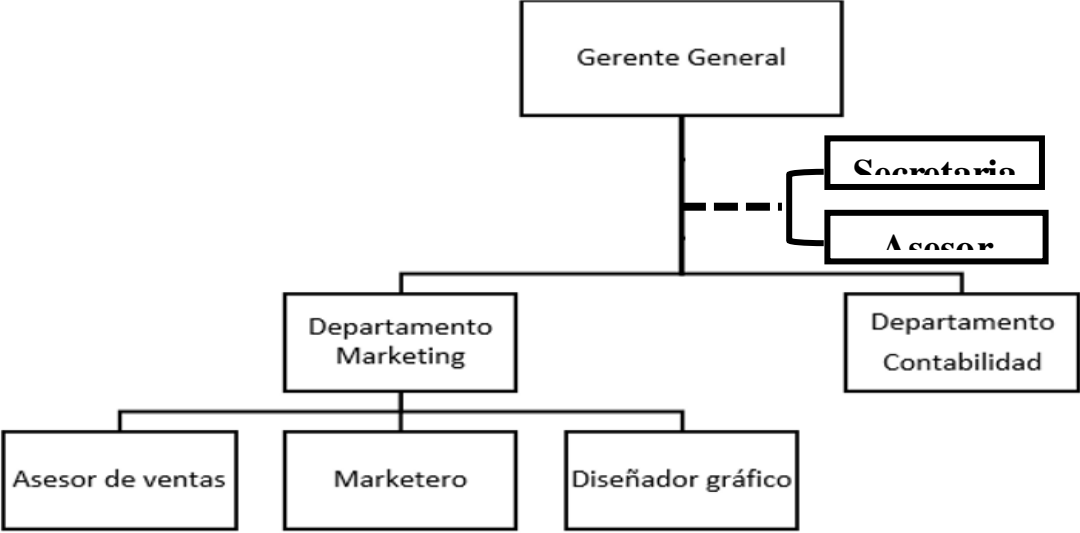
**Tabla 26.** Plan Operativo para la empresa

Estrategia/ Actividad	Financiamiento	Cronograma				Responsable	Verificación	Resultados
		2023	2024	2025	2026			
<b>1. Disponer de personal idóneo que ocupe los cargos de la empresa y desarrolle adecuadamente las actividades encomendadas.</b>								
<i>Contratar personal especializado para brindar servicios de marketing, realizar campañas de comercialización y asesorar en temas de planificación y organización empresarial.</i>								
Establecer los perfiles del personal requerido para la empresa.	Recursos propios	Enero – Marzo				Gerencia	Perfiles del personal requerido.	Contar con personal idóneo.
Celebrar contratos de trabajo con el personal seleccionado.	Recursos propios	Enero – Marzo				Gerencia	Contratos de trabajo.	Contar con personal idóneo.
<b>2. Contar con una distribución adecuada de actividades entre las diferentes unidades de la empresa.</b>								
<i>Diseñar el organigrama, manual de funciones para poder brindar una atención personalizada de acuerdo a las necesidades de los clientes.</i>								
Distribuir las actividades por cada unidad.	Recursos propios	Enero – Marzo				Gerencia	Organigrama.	Organización empresarial.
Desarrollar el manual de funciones de la empresa.	Recursos propios	Enero – Marzo				Gerencia	Manual de funciones.	Organización empresarial.
<b>3. Tener una cartera de clientes sólida.</b>								
<i>Realizar campañas de concientización para mostrar los beneficios de contratar los servicios de la empresa.</i>								
Establecer la campaña de concientización.	Recursos propios	Enero – Diciembre	Enero – Diciembre	Enero – Diciembre	Enero – Diciembre	Marketing	Registro de campañas.	Nuevos clientes.
Firmar contratos de servicios profesionales.	Recursos propios	Enero – Diciembre	Enero – Diciembre	Enero – Diciembre	Enero – Diciembre	Marketing	Contratos de servicios.	Nuevos clientes.
<b>4. Captar el 49,5% de ventas del mercado objetivo.</b>								
<i>Desarrollar la página web para Golden Market para el ofrecimiento y ventas de los servicios de marketing, planificación y organización.</i>								
Crear la página web de la empresa para ofertar y vender los servicios de marketing y administración.	Recursos propios	Enero – Diciembre				Marketing y Diseño gráfico	Página web	Nuevos clientes.
<i>Diseñar el plan de marketing.</i>								
Establecer el plan de marketing.	Recursos propios	Enero – Diciembre	Enero – Diciembre	Enero – Diciembre	Enero – Diciembre	Marketing y Diseño gráfico	Plan de marketing	Nuevos clientes.

**Acciones**

**Manual de funciones**

**Tabla 27.** Manual de funciones, perfiles del personal, actividades

 <p>GOLDEN MARKET CORP</p>	<p><b>MANUAL DE FUNCIONES PERFIL DE PUESTOS DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b></p>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Departamento:</b> Marketing	Asesor de ventas, Marketero, Diseñador gráfico
<b>Apoyo a la gerencia</b>	Secretaria Asesor legal y contador (tercerizado)
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>	
Asesorar, visitar y ofrecer servicios profesionales personalizados de acuerdo a las necesidades específicas de los clientes, que contribuya al crecimiento empresarial de las PYMES de Cuenca	
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	
 <pre> graph TD     GG[Gerente General] --- S[Secretaria]     GG --- A[Asesor]     GG --- DM[Departamento Marketing]     GG --- DC[Departamento Contabilidad]     DM --- AV[Asesor de ventas]     DM --- M[Marketero]     DM --- DG[Diseñador gráfico]     </pre>	
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Gerente General, Asesor de Ventas</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reunirse con los clientes para realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.</li> <li>2. Recolectar datos e información sobre la empresa del cliente a través de entrevistas, encuestas, informes, etc.</li> <li>3. Analizar e interpretar la información obtenida para descubrir debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.</li> <li>4. Elaborar planes (estratégicos, tácticos y operacionales), organigramas, estatutos, reglamentos internos, manual de funciones.</li> </ol>	

5. Dar asesoría en administración.			
<b>Secretaria</b>			
Redactar, revisar documentos, archivar, recibir y atender a clientes, gestionar llamadas y otras actividades que sea asignado por las dos áreas			
<b>Marketero y Diseñador gráfico</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar e implementar estrategias de marketing en la empresa</li> <li>2. Manejo de medios publicitarios, diseño publicitario, comercialización en el punto de venta, promoción de productos</li> <li>3. Realizar investigaciones para conocer nuevas tendencias de marketing</li> </ol>			
<b>Asesor legal y Contador:</b> Servicios tercerizados, el asesor legal brindara asesoría para la constitución de empresas y el contador llevara la contabilidad a la empresa.			
ANÁLISIS DE PUESTOS			
Requisitos intelectuales	Escolaridad	Experiencia	Aptitudes
Gerente General	Tercer nivel	Mínimo de 2 años en gerencia de empresas.	-Administración de Empresas, Contabilidad básica, Marketing, Informática básica. -Tolerancia, Buen uso de la palabra
Asesor de ventas	Tercer nivel	Mínimo de 1 año en venta de servicios.	-Administración de Empresas, Marketing, Informática básica, -Extrovertido, Tolerancia, Buen uso de la palabra.
Marketero	Tercer nivel	Mínimo de 2 años en carreras afines.	-Programación básica, Informática básica, Manejo de redes sociales. -Tolerancia, Buen uso de la palabra
Diseñador gráfico	Tercer nivel	Mínimo de 1 año en carreras afines	-Dibujo creativo, Informática básica, Manejo de paquetes de edición profesional. -Tolerancia, Buen uso de la palabra
Secretaria	Secundaria	Mínimo de 1 año en atención al cliente.	-Destreza manual, Informática básica. -Tolerancia, Buen uso de la palabra.

Elaborado por: Los Autores

**Establecer la campaña de concientización**

**Figura 8.** Ventajas de contratar servicios profesionales



Elaborado por: Los Autores

**Figura 9.** Beneficios de contratar servicios de Marketing y Administración



## BENEFICIOS DE CONTRATAR SERVICIOS DE MARKETING



### INCREMENTA LA PRESENCIA DE LA MARCA

los clientes reconocen y recuerdan a la empresa con estrategias nuevas

### RESALTAR SOBRE LA COMPETENCIA

El mercado ofrece varias alternativas o soluciones para productos y servicios y cada día existen nuevas y mejores opciones, por lo que, es indispensable innovar en estrategias de marketing



### ATRAER Y RETENER CLIENTES

La publicidad fomenta el consumo de un producto o servicio y es la forma de comunicación de las empresas para dar a conocer lo que ofertan

## BENEFICIOS DE CONTRATAR SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN

### Aumento de la productividad

### Aumento de la competitividad

ahorra tiempo, más eficiente, encuentra y soluciona problemas que le impiden avanzar, piensa en su cliente



### Definición de objetivos

Formular estrategias, planes de trabajo y las acciones a realizar.

### Punto de vista externo

Analizar acciones empresariales de forma objetiva, dentro y fuera de su entorno



Elaborado por: Los Autores

## Plan de Marketing

### Producto

Los servicios de Marketing (plaza y promoción) y Administración (planificación y organización) son los siguientes:

**Tabla 28.** Servicios que ofrecerá la empresa

Área de Marketing	Área de Administración
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de campañas de comercialización de productos y servicios de publicidad.</li> <li>- Promoción de productos.</li> <li>- Comercialización en el punto de venta.</li> <li>- Diseño publicitario.</li> <li>- Manejo de medios publicitarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoramiento en materia de planificación y organización.</li> <li>- Elaboración de planes estratégicos, tácticos y operacionales.</li> <li>- Análisis y elaboración de estructuras organizacionales.</li> <li>- Elaboración y revisión de estatutos, reglamentos internos, manual de funciones, entre otros.</li> </ul>

**Elaborado por:** Los autores

El logo es una representación visual que identifica a la empresa y es un factor clave en la promoción, al ser una de las primeras cosas que los empresarios se fijan acerca de una empresa. A continuación, se propone el siguiente logo:

**Figura 10.** Logo propuesto



**Elaborado por:** Los Autores

### Precio

El precio es el segundo factor que las empresas encuestadas consideran al momento de contratar servicios de consultoría, por lo tanto, está fijado en base a los costos fijos, variables y considerando al mercado objetivo que es 51 pymes, el 76% está dispuesto a pagar menos de \$500, el resto de \$501 a \$1000 al mes. Luego se define un porcentaje de ganancia del

15% por cada servicio, obteniendo como resultado un precio de venta adecuado para el mercado meta.

<b>DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA</b>				
<b>AÑO</b>	2023	2024	2025	2026
COSTOS FIJOS	\$ 57.711,23	\$ 61.832,09	\$ 62.437,92	\$ 61.719,51
COSTOS VARIABLES	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
MERCADO OBJETIVO	51	52	54	55
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 1.198,54</b>	<b>\$ 1.250,10</b>	<b>\$ 1.233,06</b>	<b>\$ 1.191,99</b>
PORCENTAJE DE GANANCIA	15%	15%	15%	15%
<b>COSTO UNITARIO</b>	\$ 1.378,32	\$ 1.437,61	\$ 1.418,02	\$ 1.370,79

### Plaza

Los servicios se ofrecerán por medio del canal directo para mantener buenas relaciones con los empresarios, inspirar confianza y poder entender sus necesidades. Se utilizará las instalaciones actuales, el local se encuentra ubicado en la Av. Ordoñez Lasso y Los Cedros, Edificio Montecarlo Local 001.

### Promoción

Golden Market Corp. aplicará la publicidad online para dar a conocer los servicios a través de diferentes medios para llegar al segmento de mercado y posicionar la marca en el mercado cuencano.

Se creará y se utilizará la página web para tener contacto con los clientes, indicando información, los servicios que se ofrecen, beneficios, contactos, ubicación, etc. Asimismo, la empresa utilizará redes sociales, tales como: Facebook, Instagram, Tik Tok y Twitter. A continuación, se presenta la página web:

Figura 11. Página web propuesta



## **Modelo CANVAS**

### ***Segmento de Mercado***

Golden Market Corp. está dirigido hacia las pequeñas y medianas empresas que se dedican a las actividades económicas más relevantes de Cuenca, comercio al por mayor y menor, industria manufacturera, actividades de alojamiento y servicios de comidas, actividades financieras y de seguros y otros servicios, para cubrir sus necesidades.

La demanda actual fue determinada a través de una encuesta realizada por los autores al segmento mencionado, en donde se determina el número de empresas que requieren la asistencia técnica de marketing (plaza y promoción) y administración (planificación y organización), por lo cual la demanda actual de este servicio es del 49,5%.

### ***Propuesta de valor***

De acuerdo a la investigación de campo, existe oportunidad de ofrecer servicios de planificación a las empresas que no planifican, así como a las empresas que planifican para que mejoren sus técnicas, ya que se evidencia la falta de integralidad entre los tres tipos de planes, además existen empresas que no cuentan con estatutos. El 76,24% de encuestados realiza campañas de comercialización, de las cuales varias empresas no han tenido buenos resultados. En base a esta información, se destaca la siguiente propuesta:

La propuesta de valor está enfocada en brindar servicios profesionales personalizados de Marketing (plaza y promoción) y Administración (planificación y organización), de acuerdo a las necesidades específicas de las pequeñas y medianas empresas, con personal altamente capacitado, a un precio accesible que contribuyan al crecimiento empresarial.

Esta propuesta de valor se alcanzará mediante la siguiente cadena de valor de servicios:

### **Desarrollo de la cadena de valor para la empresa Golden Market corp.**

#### **Eslabones primarios**

- Marketing y Ventas: se utilizará medios como redes sociales (Facebook, WhatsApp, Instagram y Tik Tok) para dar a conocer los servicios de la empresa y de esta manera atraer nuevos clientes.
- Personal de contacto: la empresa contará con un asesor en ventas con conocimientos en marketing y administración, para el correcto asesoramiento al requerimiento de las empresas.
- Soporte físico y habilidades:

Soporte físico: la empresa cuenta con instalaciones adecuadas para el asesoramiento a las empresas, así mismo, se cuenta con el hardware y software necesario para la asesoría.

Habilidades: al tener un contacto permanente con las empresas, como empresa se estará siempre pendiente a los cambios que sufran las empresas y lo que nos generará un rápido aprendizaje.

- Prestación: se visitará a la empresa interesada del servicio, a la cual se le aplicará un cuestionario de control interno para conocer la situación actual de la empresa, una vez conocida la situación se ofertará un servicio especializado que se ajuste a la necesidad de la empresa.

### **Eslabones primarios: No controlables**

- Clientes: Golden Market Corp. brindará asistencia técnica a las pequeñas y medianas empresas, las cuales tengan como actividad económica las siguientes: Industria manufacturera, comercio al por mayor y menor, actividades de alojamiento y de servicios de comidas, actividades financieras y de seguros, y otras actividades de servicios.
- Otros clientes: al comenzar ofreciendo asesoría a los clientes que se busca, se obtendrá la experiencia necesaria para abarcar a las empresas que tengan otros tipos de actividad económica.

### **Eslabones de apoyo**

- Dirección general y de recursos humanos: la empresa Golden Market Corp. es una empresa privada que tendrá una misión, visión, objetivos y estrategias claramente establecidas. El personal será capacitado dos veces al año, para de esta manera lograr un mejor rendimiento del personal.
- Organización interna y tecnología: la empresa tendrá un organigrama, el cual facilita el reparto de labores y responsabilidades; se hará uso de paquetes informáticos tales como: adobe ilustrador, visual studio, etc.; los cuales permitirán el desarrollo de la asistencia en marketing (plaza y promoción) y administración (planificación y organización), y de esta manera crear una base de datos para el correcto tratamiento hacia las empresas.

**Tabla 29.** Actores directos para la empresa

<b>Actores directos</b>	
<b>Denominación</b>	<b>Características</b>
Gerente	Persona encargada de planificar objetivos y estrategias dentro de la organización, así mismo será la encargada de brindar la asistencia técnica en administración.
Asesor de ventas	Persona encargada de contactar con los posibles clientes, encargada de realizar ventas, será el vínculo entre los clientes y el personal, así mismo se encargará de brindar asesoría técnica en administración.
Marketero	Persona encargada de realizar el marketing dentro de la organización, así mismo será la encargada de brindar la asistencia técnica en marketing.
Diseñador gráfico	Persona encargada de realizar los diseños publicitarios para la organización, así mismo será soporte para el marketero
Secretaria	Persona fija en las instalaciones de la empresa, encargada de la atención y apoyo a los posibles clientes.

**Elaborado por:** Los Autores

- Infraestructura y ambiente: la empresa hará uso del local que se encuentra arrendando, el cual estará organizado para el correcto funcionamiento y ofrecer un servicio especializado.
- Abastecimiento: El local cuenta con parqueadero para una mejor atención hacia los clientes.

**Canales**

Los servicios se ofrecerán por medio de un canal directo para mantener buenas relaciones con los empresarios, inspirar confianza y poder entender sus necesidades. Se seguirán utilizando las instalaciones actuales, el local se encuentra ubicado en la Av. Ordoñez Lasso y Los Cedros, Edificio Montecarlo Local 001.



Para dar a conocer los servicios que la empresa oferta, se utilizara las redes sociales, tales como: Facebook, Instagram, Tik Tok y Twitter; se creara y se utilizara una página web para tener contacto con los clientes, indicando información, beneficios, contactos, ubicación, etc.

### ***Relaciones con clientes***

Para fortalecer las relaciones con los clientes se brindará asistencia personal, los clientes interesados por los servicios tendrán interacción con dos consultores durante el proceso de consultoría, esto permitirá la captación y fidelización de clientes.

### ***Fuentes de ingreso***

La fuente de ingreso que percibirá Golden Market Corp. es por los servicios de marketing (plaza y promoción) y administración (planificación y organización) que se ofrecerá al segmento de mercado, estos servicios se los encuentra en el plan de marketing.

### ***Recursos clave***

Para Golden Market Corp. los recursos claves necesarios para poner en funcionamiento a la empresa son: los recursos físicos, económicos, humanos, intelectuales:

- Recursos físicos: Infraestructura, equipo de oficina, aparatos electrónicos.
- Recursos Económicos: Financiamiento propio
- Recursos humanos: Equipo de trabajo con alto nivel de conocimiento.
- Recursos intelectuales: Base de datos de los clientes, marca que permita a los clientes identificar a la empresa

### ***Actividades clave***

Las actividades que se propone realizar para la propuesta de valor, llegar al segmento de mercado, establecer relaciones y generar ingresos son las siguientes:

- Mantener una comunicación eficiente al momento del asesoramiento para buscar soluciones y ofrecer los servicios que necesitan los clientes.
- Realizar visitas y seguimientos a los clientes interesados por los servicios para conocer su situación actual y ofrecer servicios que se ajusten a sus necesidades
- Recolectar y analizar información.
- Mantenimiento y actualización de la página web y redes sociales
- Capacitación del personal para lograr un mejor rendimiento del personal.



**Asociaciones claves**

Asociaciones con empresas que prestan los siguientes servicios: Contabilidad y Auditoría, Asesoramiento Legal para constitución de empresas, proveedora de recursos tecnológicos para el funcionamiento de la página web.

**Estructura de costes**

Una vez identificado los recursos, actividades y asociaciones claves, los costos que implica para poner en funcionamiento la empresa son costos fijos y variables que se detalla a continuación:

**Plan de inversión**

La inversión que requiere Golden Market Corp. para poner en funcionamiento la empresa es de \$ 14.500,00, el financiamiento será propio para evitar gastos posteriores al acceder a un crédito, además el fundador cuenta con el capital necesario. A continuación, se detallan los egresos con la respectiva depreciación por la adquisición de equipos y mobiliarios:

**Tabla 30.** Plan de inversión

<b>PLAN DE INVERSIÓN</b>	
<b>Rubro\Años</b>	<b>0</b>
<b>EGRESOS:</b>	
<b>Adquisiciones:</b>	<b>\$ 11.500,00</b>
Equipos	\$ 4.000,00
Mobiliario	\$ 7.500,00
<b>Capital de trabajo</b>	<b>\$ 1.500,00</b>
Efectivo	\$ 1.000,00
Insumos tecnológicos	\$ 500,00
<b>Capacitación</b>	<b>\$ 500,00</b>
<b>Permisos</b>	<b>\$ 1.000,00</b>
<b><u>Egresos Totales:</u></b>	<b><u>\$ 14.500,00</u></b>
<b>FINANCIAMIENTO:</b>	
Capital Propio	\$ 14.500,00
Préstamo	\$ -
<b><u>Financiamiento Total:</u></b>	<b><u>\$ 14.500,00</u></b>

**Tabla 31.** Mobiliario y equipo de computo

<b>Mobiliario</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Muebles y Enseres	\$ 3.000,00	1	\$ 3.000,00
Divisiones mobiliarias	\$ 3.000,00	1	\$ 3.000,00
Implementos de oficina	\$ 500,00	1	\$ 500,00
Archivadores	\$ 100,00	2	\$ 200,00
Teléfonos	\$ 150,00	4	\$ 600,00
Otros equipos	\$ 200,00	1	\$ 200,00
<b>Total</b>			<b>\$7.500,00</b>

<b>Cantidad</b>	<b>Equipos de Computo</b>	
1	Computador Gerencia	\$ 500,00
1	Computador Ventas	\$ 500,00
1	Computador Marketing	\$ 1.000,00
1	Computador Diseño Gráfico	\$ 1.000,00
1	Computador Secretaria	\$ 500,00
1	Impresora	\$ 500,00
<b>Total</b>		<b>\$ 4.000,00</b>

**Tabla 32.** Depreciación de activos

<b>DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS</b>					
	<b>Años (vida útil)</b>	<b>Valor adquisición</b>	<b>Depreciación anual</b>	<b>Depreciación acumulada</b>	<b>Valor residual</b>
<b>Equipo:</b>	3	\$ 4.000,00	\$ 1.333,33	\$ 4.000,00	\$ -
<b>Mobiliario:</b>	10	\$ 7.500,00	\$ 750,00	\$ 7.500,00	\$ -
		Depreciación años 1,2 y 3	\$ 2.083,33		\$ -
		Depreciación años 4 y 5	\$ 750,00		
		Depreciación años 5 a 10	\$ 750,00		

## Proyecciones

### Demanda potencial

La muestra de estudio es de 101 PYMES de Cuenca y la tasa de inflación para el año 2022 es de 2,32%, con base a estos datos se realizó la proyección de estas empresas desde el año 2022 hasta el año 2026 para determinar la demanda potencial y al tener un porcentaje de aceptabilidad en el mercado de 49,5% se obtiene el siguiente posible mercado en los próximos 4 años.

**Tabla 33.** Demanda Potencial

DEMANDA POTENCIAL				
Datos				
Año	2023	2024	2025	2026
Total, Habitantes	103	106	108	111
Porcentaje de aceptabilidad	49,5%	49,5%	49,5%	49,5%
Posible mercado	51	52	54	55

### Plan operativo anual

De acuerdo a la demanda proyectada, se estima que en el 2023 la empresa tendrá ingresos por ventas del \$52.567,92 y se destinará \$ 45.711,23 por costos fijos y variables. A continuación, se presentan las proyecciones de los ingresos y costos durante el periodo 2023-2026:

**Tabla 34.** Plan Operativo anual de la empresa

RubroAños	2023	2024	2025	2026
<b>VENTAS</b>	\$ 70,507.92	\$ 75,246.91	\$ 75,943.61	\$ 75,117.43
<b>GASTOS</b>	\$ 61,311.23	\$ 65,432.09	\$ 66,037.92	\$ 65,319.51
<b>COSTOS FIJOS</b>	\$ 57,711.23	\$ 61,832.09	\$ 62,437.92	\$ 61,719.51
Gastos Administrativos	\$ 30,074.23	\$ 31,586.65	\$ 31,828.05	\$ 30,739.73
Sueldos y Salarios	\$ 15,030.90	\$ 16,543.31	\$ 16,784.71	\$ 17,029.73
Arriendos	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
Gastos por Depreciación	\$ 2,083.33	\$ 2,083.33	\$ 2,083.33	\$ 750.00
Servicios Básicos	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00
Gastos de Ventas	\$ 27,637.00	\$ 30,245.45	\$ 30,609.88	\$ 30,979.78
Sueldos y Salarios Vendedores	\$ 23,037.00	\$ 25,645.45	\$ 26,009.88	\$ 26,379.78
Publicidad	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
Campaña de Concientización	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
<b>COSTO VARIABLES</b>	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
Servicio publicitario	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00

**Determinación del precio de venta**

**Tabla 35.** Determinación del precio de venta

<b>DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA</b>				
<b>AÑO</b>	2023	2024	2025	2026
COSTOS FIJOS	\$ 57,711.23	\$ 61,832.09	\$ 62,437.92	\$ 61,719.51
COSTOS VARIABLES	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
MERCADO OBJETIVO	51	52	54	55
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 1,198.54</b>	<b>\$ 1,250.10</b>	<b>\$ 1,233.06</b>	<b>\$ 1,191.99</b>
PORCENTAJE DE GANANCIA	15%	15%	15%	15%
<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>\$ 1,378.32</b>	<b>\$ 1,437.61</b>	<b>\$ 1,418.02</b>	<b>\$ 1,370.79</b>

Para determinar el precio de los planes, se tomó el costo unitario y se dividió para los 4 tipos de planes que ofrecerá la empresa Golden Market Corp.

**Tabla 36.** Determinación del precio de venta de los planes

	Planificación	Organización	Total	Ponderación
Plan Administración Pequeña Empresa	\$ 124.05	\$ 124.05	<b>\$ 248.10</b>	54%
Plan Administración Mediana Empresa	\$ 105.67	\$ 105.67	<b>\$ 211.34</b>	46%

	Plaza	Promoción	Total	Ponderación
Plan Marketing Pequeña Empresa	\$ 248.10	\$ 248.10	<b>\$ 496.20</b>	54%
Plan Marketing Mediana Empresa	\$ 211.34	\$ 211.34	<b>\$ 422.69</b>	46%

**Estado de resultados**

En base a las proyecciones, se estima que la utilidad neta para el año 2023 es de \$ 5.862,89. A continuación se detalla para los próximos años:

Tabla 37. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS				
	2023	2024	2025	2026
INGRESOS POR VENTAS	\$70,507.92	\$75,246.91	\$75,943.61	\$75,117.43
GASTOS	\$61,311.23	\$65,432.09	\$66,037.92	\$65,319.51
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$9,196.69</b>	<b>\$9,814.81</b>	<b>\$9,905.69</b>	<b>\$9,797.93</b>
15% Participación Trabajadores	\$1,379.50	\$1,472.22	\$1,485.85	\$1,469.69
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$7,817.18</b>	<b>\$8,342.59</b>	<b>\$8,419.84</b>	<b>\$8,328.24</b>
25% IMP RENTA	\$1,954.30	\$2,085.65	\$2,104.96	\$2,082.06
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$5,862.89</b>	<b>\$6,256.94</b>	<b>\$6,314.88</b>	<b>\$6,246.18</b>

Tabla 38. Estado de Flujo de Efectivo

Estado de Flujo de Efectivo del Golden Market Corp.					
Rubro\Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>INGRESOS</b>					
Ventas		\$ 70,507.92	\$ 75,246.91	\$ 75,943.61	\$ 75,117.43
Préstamo	\$ -				
Valor residual					
<b>ENTRADA DE EFECTIVO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 70,507.92</b>	<b>\$ 75,246.91</b>	<b>\$ 75,943.61</b>	<b>\$ 75,117.43</b>
<b>EGRESOS</b>					
<b>a) INVERSION</b>	\$ 13,500.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Adquisiciones	\$ 11,500.00				
Capital de trabajo	\$ 1,500.00				
Capacitación	\$ 500.00				
<b>b) OPERACIÓN</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 61,311.23</b>	<b>\$ 68,765.89</b>	<b>\$ 69,595.79</b>	<b>\$ 68,910.32</b>
Costos fijos		\$ 57,711.23	\$ 61,832.09	\$ 62,437.92	\$ 61,719.51
Costos variables		\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
15% Participación Trabajadores			\$ 1,379.50	\$ 1,472.22	\$ 1,485.85
Impuesto a la renta			\$ 1,954.30	\$ 2,085.65	\$ 2,104.96
<b>EGRESOS EN EFECTIVO:</b>	<b>\$ 13,500.00</b>	<b>\$ 61,311.23</b>	<b>\$ 68,765.89</b>	<b>\$ 69,595.79</b>	<b>\$ 68,910.32</b>
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO:</b>	<b>\$ 13,500.00</b>	<b>\$ 9,196.69</b>	<b>\$ 6,481.02</b>	<b>\$ 6,347.82</b>	<b>\$ 6,207.11</b>

**Tabla 39.** VAN, TIR y B/C

<b>d=</b>	6.35%
<b>VAN</b>	\$11,007.26
<b>TIR</b>	41.64%
<b>B/C</b>	1.05

- La tasa de descuento para el proyecto es la tasa anual referencial que se maneja en el Banco Central del Ecuador la cual se ocupa debido a que el dinero está guardado en una cuenta de depósito a plazo.
- El VAN dio un valor positivo de \$11,007.26 lo cual indica que existe una ganancia y el proyecto es viable.
- La TIR es del 41,64% que es mayor a la tasa de descuento.
- El Beneficio/Costo es de 1.05 lo que significa que el beneficio es mayor y los costos son menores.

**Figura 12.** Modelo Canvas para la empresa

LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO				
ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTO DE MERCADO
Asociaciones con empresas que prestan los servicios de Contabilidad y Auditoría	Asesoramiento a clientes	Servicios personalizados	Asistencia personal	Pequeñas y Medianas empresas de la ciudad de Cuenca que se dedican a las actividades económicas de comercio al por mayor y menor, industria manufacturera, actividades de alojamiento y servicios de comidas, actividades financieras y de seguros y otros servicios
	Visitas y seguimiento a clientes			
Asociaciones con empresas que presten servicios de asistencia legal para constitución de empresas	Recolectar y analizar información	Personal capacitado	CANALES	
	Mantenimiento y actualización de la página web y redes sociales	Precio accesible		
Asociación con empresas proveedoras de recursos tecnológicos para el funcionamiento de la página web	<b>RECURSOS CLAVES</b> Infraestructura Aparatos electrónicos Equipo de trabajo Base de datos de los clientes Marca	Crecimiento Empresarial	Relación directa (oficina)	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>			<b>FLUJO DE INGRESOS</b>	
Costos fijos			<b>Area de marketing</b>	<b>Area de administración</b>
			Campañas de comercialización de productos y servicios	Asesoramiento (planificación y organización, legal)
Costos variables			Promoción de productos.	Planes estratégicos, tácticos y operacionales.
			Comercialización en el punto de venta	Estructuras organizacionales.
			Diseño publicitario, Manejo de medios publicitarios.	Estatutos, reglamentos internos, manual de funciones, entre otros.

**Elaborado por:** Los autores

## Capítulo V: Viabilidad, Impactos y Riesgos del Modelo de Negocios

### Análisis de impactos y viabilidad del Modelo de Negocios

La propuesta CANVAS para la empresa Golden Market Corp. tiene varias estrategias que deberán ser puestas en marcha para lograr la puesta en marcha del negocio, entre estas propuestas se integran el de contratar personal calificado, realizar la organización de la empresa, la creación de convenios, la firma de contratos de servicios profesionales, la puesta en marcha del plan de marketing, la creación de la página web, entre otras. La finalidad de todas estas estrategias es el de disponer del personal idóneo que ocupe los cargos de la empresa y desarrolle adecuadamente las actividades recomendadas; contar con una distribución adecuada de actividades entre las diferentes unidades de la empresa; tener una cartera de clientes sólida y captar el 49.5% de ventas del mercado objetivo.

#### Valor Actual Neto (VAN)

El VAN para el presente modelo de negocios muestra la viabilidad del proyecto, el VAN es de 11,007.26 dólares, lo que al ser positivo demuestra que el modelo de negocios generara ganancias futuras.

#### Tasa Interna de Retorno (TIR)

El modelo de negocio generará una TIR del 41.64%, esto al ser mayor a la tasa de descuento del 6.35% demuestra la viabilidad del proyecto.

### Análisis de Riesgos del Modelo de Negocios

En el siguiente análisis se identifica la probabilidad e impacto de los posibles riesgos detectados que afecta a la rentabilidad y funcionamiento de Golden Market Corp.

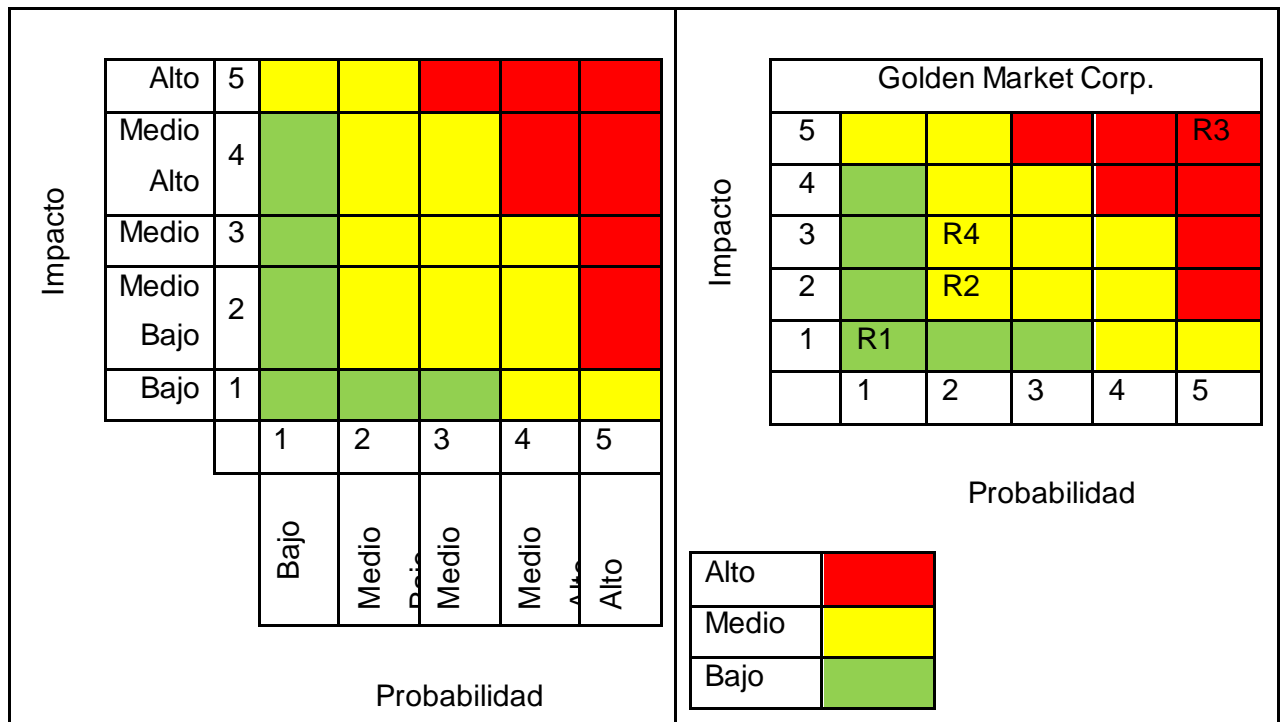
**Tabla 40.** Posibles riesgos

Código	Aspecto	Posible Riesgo	Probabilidad	Impacto	Valor de Riesgo
R1	Mercado	Servicio con bajo porcentaje de aceptabilidad	1	1	1
R2	Financiero	No cumplir con la venta anual de ventas	2	2	4

R3	Competencia	Competidores provenientes de Quito, Guayaquil y Cuenca	5	5	25
R4	Personal	Rotación del personal	2	3	6

Elaborado por: Los autores

**Tabla 41.** Matriz de Valoración de riesgos



Elaborado por: Los autores

En base a la matriz de valoración de riesgos, la competencia tiene un alto riesgo, la rotación de personal e incumplimiento de ventas anuales tiene un riesgo medio, razón por la cual, es indispensable contar con medidas de mitigación para reducir el riesgo en caso de ocurrir.



## Medidas de mitigación

Tabla 42. Medidas de mitigación

Aspecto	Posible Riesgo	Medidas de mitigación
Mercado	Servicio con bajo porcentaje de aceptabilidad	Actualización de la página web y redes sociales, debido a que los gerentes o dueños de empresas desconocen los beneficios de contratar servicios profesionales.
Financiero	No cumplir con la venta anual de ventas	Visitar a las empresas interesadas en adquirir servicios
Competencia	Competidores provenientes de Quito, Guayaquil y Cuenca	Fidelizar a clientes con personal comprometido para brindar un buen servicio
Personal	Rotación del personal	Incentivos económicos y no económicos para motivar al personal

**Elaborado por:** Los Autores

### Aporte académico

Para el presente modelo de negocios se han utilizado todos los conocimientos adquiridos durante la carrera, estos sirvieron para hacer el análisis, describir y desarrollar los objetivos y estrategias expuestas en el presente modelo.

### Conclusiones

Al término del presente Modelo de Negocios CANVAS, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- La empresa Golden Market Corp. en base a su situación actual no cuenta con ningún tipo de planificación estratégica, no tiene determinado los tipos de servicios que va a brindar y no cuenta con el personal para brindar los servicios de marketing y administración, situación que impide que la empresa cumpla sus funciones hasta la presente fecha.
- Se realizó el análisis de las empresas que ofertan los servicios de marketing (plaza y promoción) y de administración (planificación y organización), encontrando que estás

ofrecen únicamente servicios de marketing o administración, siendo una ventaja competitiva para la empresa Golden Market Corp.

- Se realizó el análisis de la demanda de los servicios de marketing (plaza y promoción), evidenciando que el 63% de las empresas analizadas tiene a una persona encargada del marketing, mientras que el 37% no cuenta con ninguna persona que realice dichas actividades. De este último porcentaje, el 62% contrata los servicios de marketing a otras empresas, de estas a su vez el 35% pertenecen a familiares directos.
- Se realizó el análisis de la demanda de los servicios de administración (planificación y organización), evidenciando que un 81% de estas empresas sí planifican, pero más elaboran planes operativos que estratégicos; lo que perjudica en la determinación del horizonte corporativo, la razón de existir, los objetivos y la determinación de estrategias que permitan el éxito de dichas empresas.
- La viabilidad económica para la empresa Golden Market Corp. se muestra adecuada, ya que al realizar las proyecciones económicas se puede observar un VAN positivo y una TIR mayor a la tasa de oportunidad.

### **Recomendaciones**

- Se recomienda que la empresa Golden Market Corp. ejecute el modelo de negocios CANVAS propuesto a fin de que se posicione en el mercado objetivo a mediano plazo.
- Se recomienda a la empresa Golden Market Corp. se especialice en la oferta de los servicios de asesoría en marketing (plaza y promoción) y administración (planificación y organización) y que brinde estos servicios a las empresas dedicadas a la industria manufacturera, comercio al por mayor y menor, actividades de alojamiento y de servicios de comidas, actividades financieras y de seguros, y otras actividades de servicios.
- Se recomienda que la empresa Golden Market Corp. ejecute el plan estratégico a fin de lograr los objetivos propuestos.
- Se recomienda que la empresa Golden Market Corp. ejecute el plan financiero en donde se muestra la inversión que deberá realizar, así como, los precios a considerar por los tipos de servicios que va a brindar, para de esta manera obtener los resultados propuestos en el análisis de la viabilidad económica.

### Referencias

- Alonso, G. (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*. 14.
- Arguello, J. A. H. (2019). *Contribución del Capital Humano al Desarrollo de Emprendimientos en Ecuador, 2012 – 2016*.
- Armstrong, G., Kotler, Philip, & Mues Zepeda, A. (2013). *Fundamentos de marketing*. PEARSON EDUCACIÓN.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2017). *Ley orgánica para la reactivación de la economía, fortalecimiento de la dolarización y modernización de la gestión financiera*.
- Banco Central del Ecuador. (2020, diciembre). *La pandemia por el COVID-19 generó una caída en el PIB de 6,4% de marzo a diciembre de 2020—Banco Central del Ecuador*.  
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1427-la-pandemia-por-el-covid-19-genero-una-caida-en-el-pib-de-6-4-de-marzo-a-diciembre-de-2020>
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Índice de Confianza Empresarial*.
- Banco Central del Ecuador. (2022a). *Cuentas Nacionales Trimestrales*.  
[https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/bi\\_menuCNTdef.html](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/bi_menuCNTdef.html)
- Banco Central del Ecuador. (2022b, diciembre). *Tasas de Interés*.  
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes122022.htm>
- Banco Mundial. (2022). *Índice de facilidad para hacer negocios*.  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ>
- Camino-Mogro, S., Bermúdez-Barrezueta, N., Alvarado-Aucaquizhpi, D., & Vite-Vera, F. (2018). *MIPYMES Y GRANDES EMPRESAS EN EL ECUADOR PERÍODO 2013—2017*. 206.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. 546.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica (Decimocuarta)*. PEARSON EDUCACIÓN.

Ekos. (2021, septiembre 21). *¿Cuál es la situación empresarial en Ecuador en este 2021?*

Ekos Negocios. <https://www.ekosnegocios.com/articulo/cual-es-la-situacion-empresarial-en-ecuador-en-este-2021>

Herembás, P. N. (2022, julio 8). *Canasta básica de Cuenca se ubica en 775,32 dólares—*

*Diario El Mercurio*. <https://ec2-23-20-95-220.compute-1.amazonaws.com/2022/07/08/canasta-basica-de-cuenca-se-ubica-en-77532-dolares/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Panorama Laboral y Empresarial del Ecuador*.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). *Directorio de empresas y establecimientos 2020*.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2022). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*.

Jack Fleitman. (2000). *Negocios Exitosos*. McGRAW-HILL.

Mendieta, C. S. (2022, junio 24). *Industria de Azuay reporta 10 millones en pérdidas por el paro—Diario El Mercurio*. <https://elmercurio.com.ec/2022/06/24/industria-de-azuay-reporta-10-millones-en-perdidas-por-el-paro/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. *Design Management Review*, 33(1), 32-33. <https://doi.org/10.1111/drev.12286>

Primicias. (2021, julio). 22.000 empresas cerraron en Ecuador por la pandemia, dice el Gobierno. *Primicias*. <https://www.primicias.ec/primicias-tv/economia/empresas-desaparecieron-ecuador-crisis-pandemia/>

Primicias. (2022a, abril). *La vivienda hace que Cuenca sea la ciudad más cara del país*. <https://datawrapper.dwcdn.net/GUHL4/1/>

Primicias. (2022b, junio 22). Cuenca, Manta y Guayaquil, las ciudades con más inflación en julio. *Primicias*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/cuenca-manta-guayaquil-mas-inflacion-julio/>


Primicias. (2022c, agosto). Riesgo país de Ecuador llega a 1.454 puntos tras disputa con Perenco. *Primicias*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/riesgo-pais-ecuador-cuentas-perenco/>

Superintendencia de Compañías y Valores. (2017). *Ley de Compañías*.

The World Bank Group. (2015). *Oferta y demanda de servicios industriales en Ecuador*.

## Anexos

### Anexo A

 <p style="margin: 0;">UNIVERSIDAD DE CUENCA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS ENCUESTA</p>
<p>La presente encuesta tiene como objetivo obtener información útil y confiable para determinar el mercado y viabilidad para la empresa "Golden Market Corp. GMKTC S.A.S" siendo tema de tesis de grado.</p>

<b>1. Nombre de la empresa:</b>	
<b>2. Seleccione la ubicación de su empresa:</b> <input type="checkbox"/> Zona Urbana <span style="margin-left: 200px;"><input type="checkbox"/> Zona Rural</span> Indique la parroquia: _____	
<b>3. Señale la actividad económica de su establecimiento</b> <input type="checkbox"/> Comercio <input type="checkbox"/> Industria <input type="checkbox"/> Servicios Otra: _____	
<b>4. ¿Cuál es el tamaño de su empresa?</b> <input type="checkbox"/> Pequeña empresa <span style="margin-left: 150px;"><input type="checkbox"/> Mediana Empresa</span>	
<b>5. ¿Cuántos años lleva en funcionamiento su empresa?</b>	_____ años
<b>Marketing</b>	
<b>6. ¿Dentro de su empresa existe alguna persona encargada de realizar actividades de marketing?</b> (En caso de responder <b>NO</b> pase a la siguiente pregunta, en caso de responder <b>SI</b> pase a la pregunta 9) <input type="checkbox"/> Si <span style="margin-left: 150px;"><input type="checkbox"/> No</span>	
<b>7. ¿Su empresa contrata los servicios de marketing?</b> (En caso de responder <b>SI</b> pase a la siguiente pregunta, en caso de responder <b>NO</b> pase a la pregunta 10) <input type="checkbox"/> Si <span style="margin-left: 150px;"><input type="checkbox"/> No</span>	
<b>8. ¿A qué empresa ha contratado?</b> _____	
<b>9. ¿Con qué frecuencia su empresa ha contratado los servicios de marketing?</b> <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Semanal	
<b>10. ¿Su empresa a través de qué medios comercializa sus productos?</b> <input type="checkbox"/> Local físico	

<input type="checkbox"/> Página web <input type="checkbox"/> Redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp, Tik Tok) <input type="checkbox"/> Otros: _____
<b>11. ¿Cuáles son sus canales de distribución?</b> <input type="checkbox"/> Canal directo <span style="margin-left: 200px;"><input type="checkbox"/> Canal indirecto</span>
<b>12. ¿Su empresa tiene locales de venta al consumidor?</b> (En caso de responder <b>SI</b> pase a la siguiente pregunta, en caso de responder <b>NO</b> pase a la pregunta 14) <input type="checkbox"/> Si <span style="margin-left: 150px;"><input type="checkbox"/> No</span>
<b>13. ¿En dónde se encuentra ubicado sus locales de venta?</b> Parroquia: _____
<b>14. ¿Su empresa realiza campañas de comercialización?</b> (En caso de responder <b>SI</b> pase a la siguiente pregunta, en caso de responder <b>NO</b> pase a la pregunta 16) <input type="checkbox"/> Si <span style="margin-left: 150px;"><input type="checkbox"/> No</span>
<b>15. ¿Cuáles son sus campañas de comercialización?</b> <input type="checkbox"/> Ventas personales <input type="checkbox"/> Promociones digitales <input type="checkbox"/> Promoción de ventas <input type="checkbox"/> Marketing directo <input type="checkbox"/> Publicidad en general
<b>16. En su empresa, ¿Utiliza alguno de los siguientes medios de publicidad?</b> <input type="checkbox"/> Radio <span style="margin-left: 200px;"><input type="checkbox"/> Televisión</span> <input type="checkbox"/> Prensa escrita <span style="margin-left: 150px;"><input type="checkbox"/> Prensa virtual</span> <input type="checkbox"/> Redes sociales <span style="margin-left: 150px;"><input type="checkbox"/> Página Web</span> <input type="checkbox"/> Ninguno <span style="margin-left: 150px;"><input type="checkbox"/> Otros: _____</span>
<b>Administración</b>
<b>17. ¿Su empresa planifica?</b> (En caso de responder <b>SI</b> pase a la siguiente pregunta, en caso de responder <b>NO</b> , pase a la pregunta 20) <input type="checkbox"/> Si <span style="margin-left: 150px;"><input type="checkbox"/> No</span>
<b>18. ¿Qué tipo de planes realiza?</b> <input type="checkbox"/> Plan estratégico <input type="checkbox"/> Plan táctico <input type="checkbox"/> Plan operativo
<b>19. ¿Qué tipo de plan operativo maneja?</b> <input type="checkbox"/> Plan de ventas <span style="margin-left: 200px;"><input type="checkbox"/> Plan de producción</span> <input type="checkbox"/> Presupuestos <span style="margin-left: 150px;"><input type="checkbox"/> Plan de promoción</span> <input type="checkbox"/> POA <span style="margin-left: 150px;"><input type="checkbox"/> Otros: _____</span>
<b>20. ¿En su empresa quien es la persona encargada de realizar la planificación?</b> Especifique: _____
<b>21. ¿Su empresa tiene organigrama?</b> (En caso de responder <b>SI</b> pase a la siguiente pregunta, en caso de responder <b>NO</b> pase a la pregunta 23) <input type="checkbox"/> Si <span style="margin-left: 150px;"><input type="checkbox"/> No</span>

<p><b>22. ¿Su organigrama refleja la realidad de su empresa?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Si <span style="margin-left: 200px;"><input type="checkbox"/> No</span></p>						
<p><b>23. ¿Su empresa cuenta con normativa legal interna?</b> (En caso de responder <b>SI</b> pase a la siguiente pregunta, en caso de responder <b>NO</b> pase a la pregunta 25)</p> <p><input type="checkbox"/> Si <span style="margin-left: 200px;"><input type="checkbox"/> No</span></p>						
<p><b>24. ¿Cuáles de las siguientes normativas maneja?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Estatutos</p> <p><input type="checkbox"/> Reglamento Interno</p> <p><input type="checkbox"/> Manual de funciones</p> <p><input type="checkbox"/> Otros: _____</p>						
<p><b>25. ¿Le gustaría contar con una asistencia técnica en el área de marketing, planificación y organización?</b> (En caso de responder <b>SI</b> pase a la siguiente pregunta, en caso de responder <b>NO</b> termine la encuesta)</p> <p><input type="checkbox"/> Si <span style="margin-left: 200px;"><input type="checkbox"/> No</span></p>						
<p><b>26. Señale los factores que considera para seleccionar una empresa que ofrece asistencia técnica en marketing, planificación y organización</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Precio</td> <td><input type="checkbox"/> Experiencia</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Garantía</td> <td><input type="checkbox"/> Confiabilidad</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Tiempo</td> <td><input type="checkbox"/> Otros: _____</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> Precio	<input type="checkbox"/> Experiencia	<input type="checkbox"/> Garantía	<input type="checkbox"/> Confiabilidad	<input type="checkbox"/> Tiempo	<input type="checkbox"/> Otros: _____
<input type="checkbox"/> Precio	<input type="checkbox"/> Experiencia					
<input type="checkbox"/> Garantía	<input type="checkbox"/> Confiabilidad					
<input type="checkbox"/> Tiempo	<input type="checkbox"/> Otros: _____					
<p><b>27. ¿Qué cantidad de dinero estaría dispuesto a pagar por los servicios técnicos en marketing, planificación y organización?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Menos de \$ 500</p> <p><input type="checkbox"/> De \$ 501 a \$ 1000</p> <p><input type="checkbox"/> De \$ 1001 a \$ 1500</p> <p><input type="checkbox"/> De \$ 1501 a \$ 2000</p> <p><input type="checkbox"/> Mayor a \$ 2001</p>						



Anexo B

# UCUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

Modelo de Negocios para la empresa Golden Market Corp. GMKTC

S.A.S. período 2023 - 2026

Protocolo del Trabajo de  
titulación previo a la obtención  
del título de Licenciado en  
Administración de Empresas.

Autor:

Daniela Johanna Mejía Pesántez

CI: 010590777-8

Autor:

José Leonardo Viteri Matute

CI:010642347-8

Tutor:

Abg. Ing. Janneth Encalada Torres, MSc, Mgt

CI: 010209369-7

**Cuenca, Ecuador**

20-mayo-2022

### PERTINENCIA ACADEMICO - CIENTIFICA

En el presente Modelo de Negocios se busca poner en práctica los conocimientos que hemos adquirido a lo largo de nuestra formación universitaria en la empresa “GOLDEN MARKET CORP GMKTC SAS”, la misma que no ha tenido un buen desempeño desde que entró en funcionamiento, para lo cual utilizaremos el modelo de negocios CANVAS. Las áreas de nuestro estudio serán las siguientes:

**Sostenibilidad y empresa:** La que nos permitirá elaborar el Plan Estratégico de Acción de manera adecuada, así como la formulación de las estrategias a emplearse acorde a la realidad de la empresa objeto de estudio por medio del análisis FODA.

**Estadística:** La que nos permitirá usar herramientas estadísticas para la organización, análisis, interpretación y presentación de los datos.

**Evaluación de proyectos:** La que nos permitirá realizar el flujo de efectivo y mediante el análisis económico determinar si la empresa es viable. Así mismo, determinar el punto de equilibrio para identificar el nivel mínimo de ventas, es decir en qué momento los ingresos cubren los costos totales y se comienza a generar ganancias.

**Marketing:** La que nos permitirá conocer el segmento de mercado, dar a conocer la marca y determinar la mejor promoción para la compañía.

**Emprendimiento e innovación:** La que nos proveerá de los insumos suficientes para la elaboración del plan de negocio. es de vital importancia, podremos realizar la metodología del modelo Canvas para que le permita sobresalir en el servicio que brinda.

**Gestión de la producción:** La que nos proporcionara las herramientas necesarias para la elaboración de la cadena de valor de la empresa para el manejo apropiado de los procesos y recursos para que el servicio genere valor al cliente

**Metodología de la investigación:** La que nos proporcionara las herramientas necesarias para definir el diseño de la investigación, así como los enfoques del estudio más adecuados que se deben seguir para obtener resultados válidos y cumplir los objetivos planteados.

**Contabilidad:** La que nos permitirá elaborar el Estado de pérdidas y ganancias como el Estado de situación financiera en base a las proyecciones futuras.

**Gestión de la administración:** La que nos proporcionara las herramientas administrativas para la planeación, organización, dirección y control empresarial.

**Presupuesto:** La que nos proporcionara las herramientas necesarias para la elaboración del presupuesto para la etapa de introducción de la empresa.

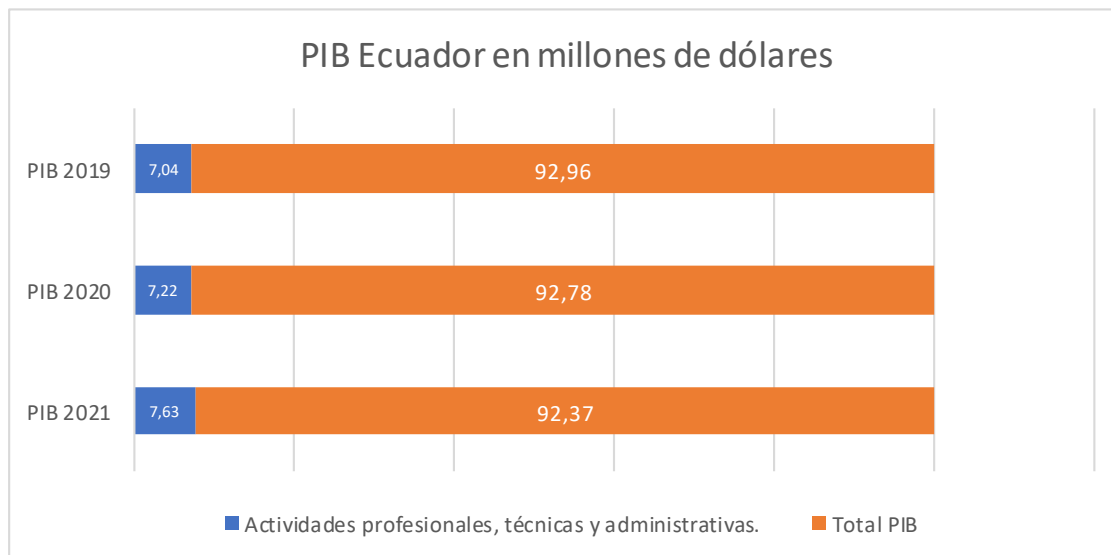
## JUSTIFICACIÓN

En la actualidad es indispensable para las empresas obtener ventaja competitiva, que les permita sobresalir en un mercado competitivo mediante la implementación de estrategias sin tener que reducir el nivel de servicio o calidad. La base de nuestra investigación es el sector servicios enfocándonos en las Actividades profesionales, técnicas y administrativas.

El Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador está compuesto por varias industrias, entre uno de ellos están las Actividades profesionales, técnicas y administrativas, dicho sector aporta al PIB un porcentaje no mayor al 8%. Al corte del año 2021 el Ecuador tuvo un PIB de 108.108 millones de dólares de los cuales 7.608,9 millones de dólares corresponden a actividades profesionales, técnicas y administrativas, esto quiere decir que tiene una participación en el PIB del 7.63% (*Banco Central del Ecuador, 2022*).

### Gráfico 1

*PIB Actividades profesionales, técnicas y administrativas*



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos del Banco Central del Ecuador

El mercado local cuencano se encuentra conformado por 110 empresas que ofrecen servicios de marketing y de administración, de los cuales 35 empresas son competencia directa para la empresa ya que tienen como actividad principal el servicio de marketing, el resto de empresas presentan una competencia indirecta ya que tienen como actividad principal el servicio de administración. (: . : *SUPERCIAS .:*, 2022).

El marketing se ha convertido en una de las áreas más importantes dentro de las empresas, esta es la encargada de analizar el comportamiento de los segmentos de mercados y consumidores para conocer la demanda del producto o servicio y poder satisfacer sus necesidades, con el fin de captar, retener y fidelizar a los clientes.

La publicidad fomenta el consumo por medio de medios de comunicación mediante la información de productos o servicios, puntos de venta o recordando la marca a grupos específicos, lo cual sirve a las empresas para que pueda estar presente en la mente del público, así mismo descubre, orienta y satisface necesidades del consumidor.

### La empresa

Según la Superintendencia de compañías, valores y seguros, la empresa GOLDEN MARKET CORP GMKTC S.A.S fue constituida el 8 de diciembre de 2020, bajo el código M7310.04.

La compañía fue constituida por el actual gerente Ing. Carlos Alberto Ramírez Velásquez, está encuentra registrada en el Sistema de Rentas Interno SRI con el RUC 0190495868001, sus actividades son la realización de campañas de comercialización y otros servicios de publicidad dirigidos a atraer y retener clientes: promoción de productos comercialización en el punto de venta, publicidad directa por correo y asesoramiento en marketing, creación de stands, otras estructuras y lugares de exhibición, distribución o entrega de materiales o muestras de publicidad; servicios de asesoramiento, orientación y asistencia operativa a las empresas y a la administración pública en materia de: diseño de métodos o procedimientos contables, programas de contabilidad de costos y procedimientos de control, prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, etcétera; y otros servicios de publicidad y asesoramiento a empresas. y otras actividades conexas.

Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros la empresa durante sus primeros años de funcionamiento, presenta los siguientes ingresos por ventas:

**Tabla 1:** Ventas de la empresa

Año 2020	Año 2021
<b>Ventas totales:</b> 0,00	<b>Ventas totales:</b> 0,00

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de la Superintendencia de Compañías

Esto nos indica que la empresa no ha realizado ventas ni ha prestado servicios. Cabe mencionar que la compañía se encuentra activa, sin embargo, no se le ha dado la planificación requerida para que la empresa obtenga beneficios económicos. Es por esto que la empresa requiere una intervención para que pueda introducirse en el mercado, generar ingresos para la obtención de rentabilidad y crear nuevas plazas de empleo.

Esta es la principal razón por la que se diseñará este modelo de negocios, para que la empresa obtenga ventaja competitiva y continúe brindando servicios a cualquier tipo de empresa, cuando se crean nuevos emprendimientos o cuando las empresas no cuentan con esta área, para incrementar ventas, generar rentabilidad y posicionarse en el mercado.

## OBJETIVOS

### Objetivo general.

Diseñar un Modelo de Negocios CANVAS para la empresa "GOLDEN MARKET CORP GMKTC S.A.S", periodo 2023 – 2026 para lograr su posicionamiento en el mercado.

### Objetivo Específicos

1. Realizar un análisis de mercado para determinar la situación actual de la oferta y de la demanda en el mercado objetivo de los servicios a ser ofertados.
2. Diseñar el plan estratégico para la empresa.
3. Determinar la viabilidad del proyecto.

## METODOLOGÍA

### Marco teórico

### Modelo de Negocio

Un modelo de negocios es un conjunto de elecciones realizadas por la empresa y el conjunto de consecuencias derivadas de estas elecciones (Mejía-Trejo & Sánchez-Gutiérrez, 2014). Este, así mismo, nos indica quiénes son nuestros clientes y cómo planear para obtener ingresos al solucionar problemas que estos presenten.

Existen diferentes modelos de negocios, tales como:

- Carnada - anzuelo.
- La venta directa.

- La franquicia.
- Modelo Canvas.

El modelo de negocios también se lo considera como “la manera de jugar dentro del mercado” es la base de la mercadotecnia del producto - servicio.

El modelo de negocios nos permite visualizar y establecer estrategias y la manera en la que la empresa deberá emprender.

## Modelo Canvas

El modelo Canvas es un lienzo que sirve para el análisis de ideas de negocios, este lienzo es utilizado para desarrollar las estrategias que requiera una empresa o un emprendimiento.

**Gráfico 2 :** Lienzo Modelo Canvas

LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO				
ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTO DE MERCADO
Alianzas estratégicas Coopetición Joint ventures Relaciones cliente-proveedor	Producción Resolución de problemas Plataforma/red	Novedad Mejora del rendimiento Personalización Diseño Marca Precio Reducción de costes Reducción de riesgos Accesibilidad Comodidad/utilidad	Asistencia personal Asistencia personal exclusiva Autoservicio Servicios automáticos Comunidades Creación colectiva	Mercado de masas Nicho de mercado Mercado segmentado Mercado diversificado Mercados multilaterales
	<b>RECURSOS CLAVES</b> Físicos Económicos Humanos Intelectuales		<b>CANALES</b> Directos Indirectos	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> Costos fijos Costos variables Economías de escala Economías de campo			<b>FLUJO DE INGRESOS</b> Venta de activos Cuota por uso Cuota por suscripción Préstamos/alquiler/leasing Concesión de licencias	

**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2011)

**Elaboración:** Autores

El modelo Canvas consta de los siguientes 9 bloques:

**Segmentos de mercado:** Se encuentran los grupos de clientes más importantes ya sean personas o entidades, estos son los que generan rentabilidad a la empresa para que pueda sobrevivir, por ello se agrupa en varios segmentos con características comunes (necesidades,

comportamientos y atributos) para satisfacer sus necesidades. Así podemos describir los segmentos de mercado:

- Mercado de masas: modelos centrados en el público no distinguen segmentos
- Nicho de mercado: segmentos específicos
- Mercado segmentado: segmentos con necesidades diferentes
- Mercado diversificado: dos segmentos con necesidades diferentes
- Mercados multilaterales: dos o más segmentos (mercados independientes)

**Propuesta de valor:** productos y servicios de valor que la empresa ofrece a un mercado específico para solucionar problemas diarios de los clientes. Algunas propuestas son innovadoras, otras se aparecen a las ya existentes con la diferencia de que se incluyen características adicionales, estos valores pueden ser cuantitativas o cualitativas. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Elementos que contribuyen la creación de valor:

- **Novedad:** Son los productos/servicios nuevos que se incorporan en el mercado, por lo general están relacionados con la tecnología.
- **Mejora del rendimiento:** uso de tecnología.
- **Personalización:** Consiste en adaptar los productos o servicios que la empresa ofrece de acuerdo a las necesidades específicas que los clientes requieran.
- **Diseño:** Contribuye a su apariencia como la utilidad y beneficios que obtiene el cliente, comienza con la observación de los diferentes clientes, comprensión de sus necesidades y dar forma a su experiencia de uso (Armstrong & Mues Zepeda, 2013). Es esencial en la moda como en la electrónica de consumo.
- **Marca:** Es el nombre, diseño, símbolo, señal o una combinación entre estos que permite identificar los productos o servicios que ofrece el vendedor y la diferencia de la competencia (Armstrong & Mues Zepeda, 2013).
- **Precio:** De acuerdo a las necesidades de los clientes.
- **Reducción de costos:** Ayudar a reducir costos a los clientes.
- **Reducción de riesgos:** Dar seguridad al cliente para reducir la incertidumbre al momento de la adquisición de productos o servicios.
- **Accesibilidad:** Poner a disposición productos/servicios que antes no podía acceder el cliente.
- **Comodidad/utilidad:** Facilitar o hacerla práctica.

**Canales:** Es el modo de comunicación de una empresa en los diferentes segmentos para proporcionar la propuesta de valor, estableciéndose contacto entre el cliente y la empresa. Las funciones de la empresa es dar a conocer lo que ofrecen para que los clientes adquieran productos/servicios específicos y dar un servicio de atención posventa.

Los canales cuentan con 5 fases, pero no siempre se cumplen todas y para estar en contacto con los diferentes tipos de clientes tiene distintos canales, puede hacerlo por medio de socios comerciales, propios, así como directos e indirectos que se detallaran en el siguiente gráfico:

**Gráfico 3:** *Canales*

Tipos de canal			Fases de canal				
Propio	Directo	Equipo Comercial	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos o servicios?	5. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	6. Posventa ¿Qué servicios de atención posventa ofrecemos?
		Ventas en internet					
Socio	Indirecto	Tiendas propias					
		Tiendas de socios					
		Mayorista					

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Elaboración: Autores

**Relaciones con los clientes:** Las empresas deben tener claro el tipo de relación que van a establecer con los segmentos de mercado, puede ser personal o automatizada y estar basadas en los siguientes fundamentos: Captación de clientes, Fidelización de clientes, Estimulación de las ventas.

Existen categorías de relaciones con los clientes que son las siguientes:

- Asistencia personal: interacción del cliente con un representante que da servicios durante el proceso de venta y postventa
- Asistencia personal exclusiva: un representante de servicios se dedica específicamente a dar servicios a un cliente, la relación es más íntima durante un largo periodo.
- Autoservicio: La empresa se limita a brindar todos los medios necesarios para que los clientes puedan resolver por sí solos los problemas, dudas presentadas.
- Servicios automáticos: Estos servicios reconocen a los clientes para darles información de pedidos o transacciones.



- Comunidades: grupos que permite a la empresa interactuar, esto les permitirá conocerlos mejor.
- Creación colectiva: colaboración de los clientes para que la empresa crea valor

**Fuentes de ingreso:** Flujo de caja que se genera de los diferentes segmentos de mercado, se debe tomar en cuenta lo que el cliente estaría dispuesto a pagar y cómo les gustaría pagar para que la empresa pueda crear una o más fuentes de ingreso. Para (Osterwalder & Pigneur, 2011) existen diferentes formas de obtener fuentes de ingreso que son las siguientes:

- Venta de activos: derechos de propiedad de productos
- Cuota por uso: Cuanto más use el cliente un servicio más pagará
- Cuota por suscripción: Consiste en el acceso ininterrumpido del uso de servicios
- Préstamos/alquiler/leasing: La tarifa por utilizar un activo en un tiempo establecido.
- Concesión de licencias: El pago de una licencia por el uso de una propiedad intelectual

Las fuentes de ingreso tienen diferentes mecanismos de fijación de precios: fijos y dinámicos.

**Gráfico 4:** Fuentes de ingreso

<b>Mecanismo de fijación de precios</b>			
<b>Fijo</b> Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		<b>Dinámico</b> Los precios cambian en función del mercado	
<b>Lista de precios fija</b>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	<b>Negociación</b>	El precio se negocia y depende de las habilidades o poder de negociación
<b>Según características del producto</b>	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	<b>Gestión de la rentabilidad</b>	El precio depende del inventario y del momento de la compra
<b>Según segmento de mercado</b>	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	<b>Mercado en tiempo real</b>	El precio se establece en función de la oferta y demanda
<b>Según volumen</b>	El precio depende de la cantidad adquirida	<b>Subastas</b>	El precio se determina en una licitación

**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2011)

**Recursos clave:** Son los activos más importantes para el funcionamiento de cualquier empresa, estos son físicos, económicos, humanos e intelectuales y se puede obtener de socios clave, alquilar o tenerlos en propiedad, para identificar los que serán necesarios en la propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes y los ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

- Físicos: instalaciones, edificios, maquinaria, vehículos, redes de distribución, punto de venta, sistemas.
- Económicos: Líneas de crédito, dinero en efectivo, acciones.
- Humanos: recurso vital que requiere de un alto nivel de conocimiento.
- Intelectuales: marcas, patentes, bases de datos de clientes, derechos de autor e información privada

**Actividades clave:** Acciones que se deben emprender para tener éxito, son esenciales para la propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones y generar ingresos. Estas actividades se dividen en las siguientes:

- Producción: diseño, fabricación, entrega de grandes cantidades, calidad.
- Resolución de problemas: soluciones de problemas individuales de clientes (consultorías, hospitales u otras que den servicios)
- Plataforma/red: plataformas de contactos, software, marcas

**Asociaciones clave:** Se encuentran los proveedores y socios, las empresas se asocian para reducir riesgos o adquirir recursos, hay que tener en consideración los recursos que adquirimos a los socios y que actividades realizan los socios (Osterwalder & Pigneur, 2011). Podemos mencionar cuatro tipos:

- Alianzas estratégicas
- Competición entre empresas competidoras
- Joint ventures: individualidad e independencia jurídica que actúan unidas
- Relaciones cliente-proveedor para la fiabilidad de suministros

Motivaciones para establecer asociaciones

- Optimización y economías de escala: las asociaciones suelen reducir costos, infraestructura de externalización, recursos compartidos.
- Reducción de riesgos e incertidumbre

- Compra de determinados recursos y actividades para aumentar su capacidad, las asociaciones pueden obtener licencias, información o acceso a clientes.

**Estructura de costes:** Son los principales costos que implica poner en funcionamiento el negocio desde la creación, mantenimiento de relaciones con clientes, la creación de valor y la generación de ingresos, estos costos se calculan una vez que se hayan identificado los recursos, actividades y asociaciones clave. Los bajos costos son importantes en algunos negocios que otros, por ello hay que distinguir dos extremos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

- Según costes: Se enfocan en recortar gastos con una baja propuesta de valor
- Según valor: Los costos no son prioridad y se centran en generar valor.

### **Estructuras**

- Costos fijos: No están relacionados con el volumen de los bienes/servicios producidos.
- Costos variables: relación directa al volumen de los bienes/servicios que se producen.
- Economías de escala: al aumentar la producción disminuyen los costos por unidad.
- Economías de campo: Al ampliar el ámbito la empresa obtendrá ventajas en costos.

### **Administración estratégica.**

La administración estratégica se define como la manera de formular, implementar y evaluar decisiones que permita que una empresa alcance sus objetivos (David, 2013), la administración estratégica debe integrar áreas como la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad, producción, operaciones y los sistemas de información para que la empresa alcance sus objetivos. El término de administración estratégica también está asociado a la planificación estratégica.

El propósito de la administración estratégica es crear oportunidades nuevas, esto para el futuro, entonces lo que busca la administración estratégica busca crear oportunidades para el largo plazo (David, 2013).

## Modelo integral del proceso

### Formulación:

- **Desarrollar la declaración de misión y visión.**

La misión es la declaración del propósito de la organización, es la declaración de la razón de ser de la organización y debe responder a una pregunta clave “¿Cuál es nuestro negocio?”

La visión es la declaración de lo que puede llegar a volverse la organización, ya que se debe de encaminar a la organización, trazando una ruta estratégica y moldeando la identidad de la organización.

- **Ejecutar auditoría externa e interna.**

**Auditoría externa:** el propósito de realizar auditoría externa es identificar las oportunidades que beneficiarán a la organización, así como las amenazas que se deberán afrontar.

Se deben considerar fuerzas externas claves como: Fuerzas económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas; ya que estas fuerzas tendrán cierto grado de injerencia en la organización.

**Auditoría interna:** Cada organización cuenta con áreas específicas como marketing, producción y finanzas; sin embargo, estas áreas son diferentes para cada organización, es entonces que la manera de manejar estas áreas es lo que provoca una fortaleza o debilidad que la competencia podría igualar o imitar fácilmente. Esto puede llevar a la organización a tener ventaja competitiva sobre sus demás competidores.

- **Establecer los objetivos a largo plazo:**

Lo que se busca al establecer objetivos a largo plazo, es una mirilla hacia el futuro de lo que se quiere obtener con la organización al momento de implementar estrategias. El tiempo para el cual deben establecerse objetivos de largo plazo es de 2 a 5 años. Los objetivos son de naturaleza estratégica y financiera, estos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes con cada uno de los departamentos.

- **Generar, evaluar y seleccionar la estrategia:**

Este proceso conlleva tres etapas, las cuales son: la etapa de insumos, la etapa de adecuación y la etapa de decisión. Para la selección de la estrategia, se deberá de tener los insumos suficientes, tal como la auditoría externa e interna, para que con la etapa de la

adecuación se pueda determinar los objetivos a largo plazo, finalmente en la tercera etapa realizar la elección de la estrategia.

### Gráfico 5

*Etapas Formulación de estrategias*

ETAPA 1: ETAPA DE LOS INSUMOS					
Matriz de evaluación de los factores externos EFE		Matriz de perfil competitivo MPC	Matriz de evaluación de los factores internos EFI		
ETAPA 2: ETAPA DE LA ADECUACIÓN					
Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. FODA	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA	Matriz del Boston Consulting Group BCG	Matriz interna - externa IE	Matriz de la estrategia principal.	
ETAPA 3: ETAPA DE LA DECISIÓN					
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)					

Fuente: (David, 2013)

### Implementación.

Implementar estrategias administrativas: para la implementación de la estrategia se deben tener en consideración cuestiones administrativas como:

- Establecer objetivos anuales.
- Diseñar políticas.
- Asignar recursos.
- Modificar la estructura organizacional existente.
- Reestructura e ingeniería.
- Revisión de los planes de incentivos y recompensas.
- Minimizar la resistencia al cambio.
- Alinear a los gerentes con la estrategia.
- Desarrollar una cultura que apoye a la estrategia.
- Adaptar los procesos de producción/operaciones.
- Desarrollar una función efectiva de recursos humanos.
- Aplicar reducciones de personal y permisos de ausencia sin paga.

- Vincular el desempeño y el salario a las estrategias.

Implementar estrategias de marketing, finanzas, contabilidad: al momento de la implementación de la estrategia al nivel administrativo, es común dejar de lado a las áreas o departamentos debido a que no se trabajó conjuntamente con ellos, ya que la implementación de la estrategia afecta a las áreas de marketing, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo. Es en este proceso en que se debe integrar a todas estas áreas para la implementación y cumplimiento de las estrategias.

### **Evaluación.**

Medir y evaluar el desempeño: al momento de tomar una estrategia esta puede derivar en dos situaciones, la primera es cumplir con el objetivo propuesto, por el otro lado es que no se cumpla con lo planteado y esto genera consecuencias que sean irreparables, es por esto que se debe evaluar la elección de la estrategia (Osterwalder & Pigneur, 2011). La evaluación consta de tres etapas:

1. Examinar las bases de la estrategia de una empresa.
2. Comparar los resultados esperados contra los reales.
3. Aplicar medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planeado.

### **Metodología para la cadena de valor**

La cadena de valor nos ayudará a diagnosticar a la empresa frente a sus competidores y también a determinar estrategias para generar ventaja competitiva (Gómez, 2019).

La cadena de valor está constituida por tres elementos básicos:

- Actividades primarias.
- Actividades de soporte.
- El margen.

Gráfico 6: Cadena de valor



Fuente: (Gómez, 2019).

## DISEÑO METODOLÓGICO

### Descripción de la Metodología

#### Tipo de Investigación

El presente modelo de negocio es de tipo descriptivo y explicativo; es descriptivo porque se realizará un diagnóstico interno y externo para analizar la situación actual de la empresa para identificar problemas, así mismo el explicativo permitirá verificar lo que está ocurriendo mediante las relaciones causa-efecto e interpretar resultados.

#### Método de Investigación

El enfoque será mixto, el primer enfoque es una investigación cualitativa para identificar las compañías que prestan el servicio de marketing dentro de la ciudad de Cuenca, situación del mercado y los tipos de servicios ofertados por cada una de estas distintas compañías. La segunda parte será una investigación con enfoque cuantitativo que se basa en los análisis de los datos obtenidos.

#### Métodos de Recolección de Información y herramientas a utilizar

La información se obtendrá mediante fuentes primarias y secundarias. En las fuentes primarias se aplicarán encuestas a las empresas de la ciudad de Cuenca con preguntas

estructuradas de opción múltiple y dicotómicas. En las fuentes secundarias se realizará una búsqueda en sitios web tales como: Banco Central del Ecuador, Superintendencia de compañías, libros.

### **Población y muestra**

La población de estudio será las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cuenca, estos datos se obtendrán de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros en el Directorio de Compañías. La muestra será determinada según la fórmula de Murray y Larry (Murray R & Larry J, 2009) para la realización de encuestas.

Donde:

n = Tamaño de muestra buscado

N (Tamaño de la población) = 7022

Za (Nivel de confianza) = 1.96

d (error de estimación) = 0,05

p = probabilidad de que ocurra el evento estudiado = 0,05

q = (1-p) probabilidad de que no ocurra el evento estudiando = 0,95

$$n = \frac{N * Za^2 p * q}{d^2 * (N - 1) + Za^2 p * q}$$

$$n = \frac{3361 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (3361 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 344,85 \approx 345 \text{ encuestas}$$

### **RESULTADOS ESPERADOS**

En la empresa Golden Market Corp. GMKTC S.A.S se busca:

- Proponer misión, visión, propósito
- Formular estrategias
- Mejorar la cadena de valor
- Creación y diseño de página web
- Incrementar ventas
- Posicionamiento de la empresa
- Generar ventaja competitiva



Con estos resultados se busca el desarrollo de la empresa y la creación de fuentes de empleo.

## ESQUEMA TENTATIVO DE ACTIVIDADES

### CONTENIDO DEL TRABAJO FINAL

- i. Diagnóstico
  - a) Identificación de oportunidades iniciales del negocio, en este paso necesitamos definir:
    - (1) La oportunidad del negocio
    - (2) Zonas de producción o comercialización
    - (3) Canales de comercialización actuales
    - (4) Descripción de la oportunidad
  - b) Delimitación de las oportunidades:
    - (1) Descripción de la oportunidad de negocio, del producto
    - (2) Identificación de los actores, ejemplo los productores, nivel tecnológico,
    - (3) Identificar la oferta actual - potencial y sus principales problemas
    - (4) Demanda actual y tendencia, principales intereses del negocio
- ii. Sector económico a estudiar (agroindustrial, manufactura, servicios)
- iii. Definir si es nuevo negocio o ya existente
- iv. Identificación y desarrollo de oportunidades de negocio: análisis de ventajas competitivas y escalabilidad.
  - a) Construcción de Línea de Base
    - (1) Levantamiento
    - (2) Organizar la logística
    - (3) Hacer las entrevistas
    - (4) Resultados en impreso y Excel
    - (5) Validar los resultados en papel y en campo.
- v. Definir la cadena de valor del negocio:
  - a) Fase de análisis de objetivo, producto, y alcance del negocio
  - b) Fase central de análisis de entorno interno y externo, actores involucrados, relaciones con actores, mercado y costos/márgenes
  - c) Fase final de puntos críticos y propuesta de un plan estratégico de acción.
- vi. Modelo de Negocio CANVAS:

- a) Plan del Modelo de Negocio
    - (1) Idea del Negocio
    - (2) Descripción de la idea
    - (3) Descripción de la Empresa
    - (4) Descripción de los Proveedores
    - (5) Descripción de otros actores
  - b) Segmento de mercados
  - c) Propuesta de valor
  - d) Canales
  - e) Relaciones con los clientes
  - f) Fuentes de ingreso
  - g) Recursos clave
  - h) Actividades clave
  - i) Asociaciones clave
  - j) Estructura de costos
- vii. Análisis de Impactos y viabilidad del Modelo de Negocio
- a) Línea de base
  - b) Indicadores de Impacto Esperados: económico, social y ambiental
  - c) Plan de monitoreo y evaluación
- viii. Análisis de Riesgos del Modelo
- a) Riesgos críticos y medidas de mitigación
  - b) Aporte desde lo académico hacia el desarrollo productivo de la ciudad y la Región.

## CRONOGRAMA

Actividades	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	
Presentación del tema de investigación	X																																			
Aprobación del tema de investigación		X																																		
Presentación del protocolo de modelo de negocios			X																																	
Aprobación del protocolo de modelo de negocios				X																																
Conceptualización del modelo de negocios					X	X																														
Estructura del modelo de negocios Canvas							X	X																												
Herramientas y estrategias del modelo de negocios									X	X																										
Análisis de la oferta y la demanda										X																										
Definición del sector en la actualidad											X																									
Puesta a prueba del cuestionario											X																									
Aplicación de cuestionario													X	X	X	X																				
Consolidación de los datos																	X	X																		
Análisis de los resultados																			X	X																
Interpretación de los resultados																					X	X														
Identificación de la oportunidad de negocio																						X	X													
Plan del modelo de negocio																							X	X	X											
Análisis de Marketing																									X	X										
Plan Estratégico																													X	X						
Análisis económico y financiero																																X				
Conclusiones																																X				
Recomendaciones																																			X	
Presentación del informe final																																				

## BIBLIOGRAFIA

.: *SUPERCIAS* .: (2022). <https://www.supercias.gob.ec/portalscvts/>

Armstrong, G., Kotler, Philip, & Mues Zepeda, A. (2013). *Fundamentos de marketing*. PEARSON EDUCACIÓN.

*Banco Central del Ecuador*. (2022). <https://www.bce.fin.ec/>

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimocuarta). PEARSON EDUCACIÓN.

Gómez, M. (2019). *Cadena de valor*. 3.

Mejía-Trejo, J., & Sánchez-Gutiérrez, J. (2014). *Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva*. 25.

Murray R, S., & Larry J, S. (2009). *Estadística* (Cuarta). McGRAW-HILL.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. *Design Management Review*, 33(1), 32-33. <https://doi.org/10.1111/drev.12286>