

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador

Departamento De Economía, Ambiente y Territorio

Convocatoria 2022 - 2024

Tesis para obtener el título de Maestría en Economía y Gestión Estratégica de Micro,
Pequeñas y Medianas Empresas

IMPLEMENTACIÓN DE UNA CONSULTORA PARA MIPYMES EN ECUADOR:
ENFOQUES DE NEGOCIO Y ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN

Rodríguez Ponce Franklin Edwin

Asesor: Martin Mayoral Fernando

Lectores: Jácome Estrella Hugo De Jesús, Alvarez Palacios Patricio Enrique

Quito, noviembre de 2024

Dedicatoria

Dedico este trabajo a los pilares de mi vida, aquellos que han sido mi constante fuente de amor, apoyo y motivación. A mi esposa, cuyo amor incondicional, paciencia y sabiduría han iluminado cada paso de este viaje. A mi hijo, la luz de mis días, que con su sonrisa y su presencia me recuerda constantemente la importancia de luchar por un futuro mejor.

A mi madre, cuya fortaleza y sacrificio han sido mi guía y ejemplo para seguir. A todos ustedes, mi familia, mi refugio y mi mayor bendición, les dedico cada página de este trabajo. Gracias por ser mi inspiración y mi razón para aspirar siempre a lo mejor.

Epígrafe

El éxito no es el resultado de una combustión espontánea.

Tú debes encenderte a ti mismo

-Arnold H. Glasow.

Índice de contenidos

Resumen	9
Agradecimientos	10
Introducción	11
Capítulo 1 Análisis del Entorno	13
1.1 Fuerzas del Mercado	14
1.1.1 Cuestiones de mercado.....	14
1.1.2 Segmentos de mercado.....	15
1.1.3 Necesidades y demandas.....	18
1.1.4 Costos de cambio	19
1.1.5 Capacidad generadora de ingreso.....	20
1.1.6 Capacidad generadora de ingreso.....	21
1.2 Fuerzas Macroeconómicas	21
1.2.1 Condiciones del mercado global	22
1.2.2 Infraestructura económica.....	23
1.2.3 Mercado de capital	24
1.2.4 Productos básicos y otros recursos.....	26
1.2.4.1 Seguridad y estabilidad social.....	27
1.3 Fuerzas de la Industria.....	27
1.3.1 Proveedores y otros actores de la cadena de valor.....	28
1.3.2 Inversores	29
1.3.3 Competidores (incumbentes).....	30
1.3.4 Nuevos jugadores	31
1.3.5 Productos y servicios sustitutos.....	33
1.4 Tendencias Clave	34
1.4.1 Tendencias legales/normativas.....	34

1.4.2	Tendencias sociales y culturales	35
1.4.3	Tendencias tecnológicas.....	36
1.4.4	Tendencias Socioeconómicas.....	37
Capítulo 2	Evaluación FODA	39
2.1	Evaluación de fortalezas y debilidades	39
2.2	Evaluación de oportunidades y amenazas.....	41
Capítulo 3	Propuesta de Modelo de Negocio	44
3.1	Metodología	44
3.2	Análisis CANVAS	45
3.2.1	Segmentos de clientes	45
3.2.2	Propuesta de valor	46
3.2.3	Integración de la Inteligencia Artificial en la Toma de Decisiones	47
3.2.4	Canales	48
3.2.5	Relación con los clientes	48
3.2.6	Fuentes de ingresos	50
3.2.7	Actividades clave	52
3.2.8	Recursos clave.....	52
3.2.9	Socios clave.....	54
3.2.10	Estructura de costos.....	55
3.3	Lienzo CANVAS	57
Capítulo 4	Análisis Económico y Financiero	58
4.1	Inversión y Financiamiento.....	58
4.2	Costos e Ingresos.....	60
4.3	Flujo de efectivo y Análisis de Rentabilidad	65
4.3.1	Punto de Equilibrio.....	65
4.3.2	Flujo de efectivo.....	66

4.4	Análisis de sensibilidad.....	71
4.4.1	Escenario pesimista.....	71
4.4.2	Escenario conservador.....	74
4.4.3	Escenario optimista.....	78
4.5	Factibilidad del estudio.....	81
	Conclusiones.....	83
	Recomendaciones.....	83
	Referencias.....	85

Lista de ilustraciones

Tablas

Tabla 2.1. Matriz EFI	40
Tabla 2.2. Matriz EFE	42
Tabla 4.1. Inversión.....	58
Tabla 4.2. Presupuesto de Ingresos	62
Tabla 4.3. Presupuesto de egresos.....	64
Tabla 4.4. Flujo de efectivo proyectado	67
Tabla 4.5. Ingresos escenario pesimista	72
Tabla 4.6. Flujo de efectivo proyectado escenario pesimista.....	73
Tabla 4.7. Ingresos escenario conservador.....	75
Tabla 4.8. Flujo de efectivo proyectado escenario conservador	76
Tabla 4.9. Ingresos escenario optimista	79
Tabla 4.10. Flujo de efectivo proyectado escenario optimista.....	80

Ilustraciones

Ilustración 4.1. Punto de equilibrio	66
--------------------------------------------	----

Declaración de cesión de derecho de publicación de la tesis

Yo, Rodríguez Ponce Franklin Edwin, autor de la tesis titulada “Modelo de Negocio para Consultorías en el Ecuador: Estrategias y Adaptaciones en el Sector MIPYME” declaro que la obra es de mi exclusiva autoría, que la he elaborado para obtener el título de Magister en Economía Y Gestión Estratégica De Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas, concedido por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador.

Cedo a la FLACSO Ecuador los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, bajo la licencia Creative Commons 3.0 Ecuador (CC BY-NC-ND 3.0 EC), para que esta universidad la publique en su repositorio institucional, siempre y cuando el objetivo no sea obtener un beneficio económico.

Quito, noviembre del 2024.



Firma

Franklin Edwin Rodríguez Ponce

Resumen

El presente estudio identifica una necesidad de servicios de consultoría personalizados y adaptables, centrados en las regiones costeras y centro-sur de Ecuador. Mediante un análisis exhaustivo del mercado, las tendencias macroeconómicas y los desafíos específicos del sector, se propone un modelo de negocio viable y sostenible para las MiPymes. Este modelo incorpora estrategias de digitalización y adaptación a retos fiscales y operativos, buscando fomentar el crecimiento y la sostenibilidad de estas empresas. La investigación destaca la importancia de un enfoque personalizado y estratégico en consultoría, enfocado en este segmento de mercado.

Además, se analiza el panorama competitivo, identificando oportunidades donde las MiPymes carecen de acceso a consultoría especializada. Se enfatiza en la digitalización como un medio para superar limitaciones geográficas y operativas, permitiendo a las MiPymes acceder a servicios de consultoría de alta calidad. Se propone un análisis detallado de las necesidades de las MiPymes, asegurando que la oferta de servicios sea tanto relevante como efectiva.

Finalmente, plantea recomendaciones para la implementación de este modelo de consultoría, considerando aspectos clave como la estructura organizativa, la formación del talento humano y la estrategia de mercado. Se concluye que la consultoría especializada en MiPymes representa una oportunidad significativa para contribuir al desarrollo económico en Ecuador, ofreciendo un servicio esencial para el fortalecimiento y crecimiento de este sector vital.

Agradecimientos

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a los distinguidos docentes de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), cuya dedicación, conocimiento y orientación han sido fundamentales en mi formación académica y profesional. Su incansable compromiso con la excelencia y su habilidad para inspirar a sus estudiantes han dejado una huella imborrable en mi vida.

A mis compañeros de la maestría, les estoy profundamente agradecido por compartir este viaje de aprendizaje y crecimiento. Cada uno de ustedes ha enriquecido esta experiencia con perspectivas únicas, apoyo mutuo y valiosas lecciones que trascienden el aula. Las discusiones, los intercambios de ideas y las experiencias compartidas han sido esenciales en mi desarrollo personal y profesional.

La oportunidad de aprender y crecer junto a personas tan talentosas y comprometidas ha sido un honor y un privilegio. Estoy convencido de que las relaciones forjadas y los conocimientos adquiridos en este proceso serán un activo valioso en los desafíos y oportunidades futuras.

Introducción

En el dinámico entorno empresarial actual, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) son fundamentales para el crecimiento económico de los países, y específicamente, de Ecuador. Estas empresas, que se caracterizan por su dinamismo y capacidad de adaptación, a menudo enfrentan limitaciones de recursos y una mayor vulnerabilidad a las fluctuaciones del mercado.

Es de particular importancia el eje costero y centro-sur de Ecuador, donde predominan las MiPymes, especialmente en sectores como servicios y comercio. Estas regiones presentan características únicas, como una diversidad demográfica y productiva significativa, lo que las hace ideales para una intervención enfocada de consultoría empresarial.

Muchas MiPymes del sector comercial de calzado y consumo masivo en Ecuador y especialmente en las regiones costeras y del centro-sur, enfrentan desafíos relacionados con la operatividad, fiscalidad y estrategia empresarial en el contexto postpandemia. La crisis del COVID-19 ha acelerado la necesidad de digitalización y adaptación a nuevos modelos de negocio, un proceso que ha requerido una rápida y a menudo improvisada respuesta por parte de estas empresas. Estos desafíos, destacados por organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), subrayan la importancia de una transformación profunda en el enfoque empresarial, donde la digitalización y la alfabetización digital se convierten en herramientas clave para la recuperación económica y la sostenibilidad a largo plazo de las MiPymes (Useche-Aguirre, Pereira-Burgos, y Barragán-Ramírez 2021), lo que a su vez impacta en la demanda de servicios de consultoría especializados.

El ámbito de consultoría para estas empresas aún es limitado, y a menudo se basa en decisiones improvisadas o percepciones del empresario, en lugar de enfoques metodológicos respaldados por evidencia sólida. Esta propuesta busca cubrir esta necesidad, ofreciendo servicios que no solo aborden los desafíos operativos, fiscales, legislativos y organizativos, sino que también proporcionen a las MiPymes herramientas y conocimientos fundamentados en datos y análisis, permitiéndoles anticipar y superar futuros obstáculos con mayor eficacia.

La meta es proporcionar un asesoramiento integral que cubra áreas operativas, tributarias, legislativas y tácticas, facilitando un rendimiento óptimo y un crecimiento sostenible para las MiPymes en estas regiones clave de Ecuador. Para ello, entre las diversas estrategias de servicios ofertadas a las MiPymes se propone el uso del Modelo Canvas (Osterwalder y

Pigneur 2010), que permitan una comprensión integral de su estructura comercial y ayudarlas a identificar oportunidades, gestionar activos y desarrollar propuestas de valor únicas.

Nuestra propuesta de negocio consiste en la creación de una firma consultora dirigida a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en el sector comercial y venta al detalle de la costa y centro sur del Ecuador. Reconocemos que estas empresas enfrentan desafíos únicos, como adaptarse a los cambios del mercado, implementar nuevas tecnologías y estrategias comerciales de manera eficiente, y navegar por el complejo entorno fiscal y regulatorio. Busca ofrecer una respuesta holística que no solo resuelva las problemáticas inmediatas de estas empresas, sino que también la dote de capacidades y saberes para prever y sortear futuros obstáculos (Christensen 2013)

El objetivo central de nuestra consultoría es proporcionar soluciones prácticas y personalizadas que impulsen el crecimiento y el éxito de nuestros clientes. A través de un profundo entendimiento de los desafíos y metas específicos de cada organización, desarrollamos estrategias y planes de acción a medida, enfocados en generar resultados tangibles y sostenibles.

En el dinámico entorno empresarial de Ecuador, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) se encuentran en el epicentro de una transformación económica postpandemia. La promulgación de la Ley de Emprendimiento e Innovación en 2020 ha catalizado el ecosistema emprendedor, proporcionando facilidades y beneficios significativos para los emprendedores. No obstante, la constante evolución de las regulaciones exige que las MiPymes se mantengan informadas y adaptables, incrementando la demanda de servicios de consultoría especializada.

Esta investigación aporta un modelo de negocio innovador y adaptado al contexto ecuatoriano, que puede servir como guía para la creación de consultoras especializadas en el apoyo a las MiPymes.

Capítulo 1 Análisis del Entorno

En este capítulo se realiza un examen detallado de las dinámicas que moldean el mercado en Ecuador, centrándose especialmente en las MiPymes. Se destacan tendencias emergentes como la sostenibilidad, la responsabilidad social y la ética empresarial, subrayando la importancia creciente de la digitalización y la experiencia del cliente en el contexto ecuatoriano. Este análisis también profundiza en las dinámicas regulatorias, sociales, culturales, tecnológicas y socioeconómicas, presentando una visión integral de los factores que impactan en el ambiente de negocios de las MiPymes, con un enfoque particular en los sectores de venta al detalle y moda. Este capítulo brinda una comprensión esencial para navegar y prosperar en el cambiante mercado ecuatoriano.

- **Desconocimiento del Mercado:** Las MiPymes y los emprendedores se han visto gravemente afectados por la pandemia de COVID-19 y por tensiones geopolíticas, alta inflación y políticas monetarias y fiscales más estrictas, así como interrupciones en la cadena de suministro.
- **Desafíos Operativos y Legales:** Ha habido un aumento significativo en el cierre de empresas debido a la crisis energética y la retirada del apoyo fiscal. Las dificultades para las MiPymes se han acentuado debido a mercados laborales ajustados, aumentando la inflación y limitando el acceso a mano de obra calificada.
- **Falta de Especialización de las Empresas de Consultoría:** Las MiPymes en cadenas de valor globales enfrentan desafíos desproporcionados al adaptarse a cambios en el comercio. En 2021, los retrasos en la recepción de suministros y el aumento de los costos de envío fueron dificultades comunes. Las vulnerabilidades a largo plazo y un enfoque en productos estratégicos y autarquía nacional también están impactando el sistema comercial internacional (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) 2023).

Este enfoque se alinea con los esfuerzos de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias “CONAFIPS” y la Corporación Andina de Fomento “CAF” para mejorar la inclusión financiera y el desarrollo económico de las MiPymes en Ecuador. La elección de este segmento se basa en la identificación de una carencia de servicios especializados en la región y la abundancia de MiPymes que buscan optimizar sus operaciones. La consultoría busca proporcionar un valor agregado real y tangible a través de un enfoque integral y adaptado a las necesidades específicas de estas empresas (De Armas et al. 2023).

1.1 Fuerzas del Mercado

El mercado ecuatoriano está experimentando cambios significativos, especialmente en los sectores de venta al detalle y moda, impulsados por nuevas expectativas de los consumidores, como la creciente demanda de productos sostenibles y la adopción de canales digitales. Estos buscan cada vez más productos y servicios que no solo sean sostenibles y éticos, sino también accesibles digitalmente. Esta tendencia está llevando a las MiPymes a buscar soluciones innovadoras para mejorar la experiencia del cliente, enfocándose en servicios personalizados y eficientes. La digitalización se ha vuelto crucial, con un énfasis en la adaptación a un entorno regulador cambiante y aprovechando oportunidades de globalización. Estos cambios presentan tanto desafíos como oportunidades para las empresas de consultoría que buscan apoyar a las MiPymes en su transformación digital y sostenibilidad. De hecho, en un estudio patrocinado por (Dini y Stumpo 2020) expresan que: las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) representan el 99% de las empresas en la región y contribuyen con el 61% del empleo formal y el 25% de la producción. El aporte de las MiPymes a las economías regionales las hace fundamentales y centrales para abordar el problema de la pobreza.

1.1.1 Cuestiones de mercado

El comportamiento del consumidor ecuatoriano muestra una inclinación creciente hacia productos y servicios sostenibles y con responsabilidad social, valorando altamente la ética empresarial. Paralelamente, la comodidad y accesibilidad que ofrecen los canales digitales continúan siendo elementos clave en la decisión de compra. El crecimiento acelerado del comercio electrónico en Ecuador, impulsado por la pandemia, refleja esta tendencia.

En cuanto a las demandas del mercado, sectores como tecnología, salud y educación están experimentando una creciente demanda de soluciones innovadoras, especialmente impulsadas por el escenario de la pandemia. Esta situación ha enfatizado la relevancia del ámbito digital y modalidades de teletrabajo. Para las MiPymes en venta al detalle y moda, esto sugiere la necesidad de adaptarse a un entorno cada vez más digitalizado, aprovechando las oportunidades que ofrece el e-commerce para expandirse y mejorar la experiencia del cliente (Instituto Nacional de Estadística y Censos 2022a).

La experiencia del cliente se ha posicionado en el epicentro de la gestión empresarial. Las organizaciones que logran brindar un servicio de calidad, personalizado y eficaz se encuentran en una posición favorable ante su competencia. De hecho, el mercado de consultoría dirigido

a las MiPymes en Ecuador ha registrado un incremento en la competencia, con presencia tanto de actores nacionales como internacionales.

La transformación digital es hoy una prioridad en la agenda de las MiPymes. La adhesión a nuevas tecnologías con el fin de potenciar la operatividad y expandirse a mercados adicionales se está consolidando como una tendencia al alza. Junto a esto, la innovación empresarial se destaca como una herramienta esencial. La búsqueda de soluciones innovadoras, la diversificación y adaptación al mercado son elementos que definen el éxito de las empresas.

Las tendencias emergentes resaltan la sostenibilidad y la responsabilidad social como pilares fundamentales. Hay un interés creciente por adoptar prácticas que reduzcan el impacto ambiental y que, a la vez, generen un valor añadido a la sociedad. En este contexto, el concepto de economía circular comienza a cobrar protagonismo.

Desde la perspectiva regulatoria, las empresas enfrentan un escenario dinámico. Las regulaciones, especialmente en áreas como fiscalidad, protección al consumidor y medio ambiente, están en constante evolución, requiriendo una adaptabilidad por parte de las empresas.

Finalmente, el entorno económico de Ecuador enfrenta desafíos como la desaceleración del crecimiento económico, la inflación y el impacto de la situación económica mundial en las exportaciones. Estos factores influyen en las decisiones de inversión y en las estrategias empresariales, especialmente para las MiPymes que buscan expandirse en mercados internacionales (Instituto Nacional de Estadística y Censos 2022b).

1.1.2 Segmentos de mercado

En 2022, Ecuador contaba con 863.681 empresas activas, de las cuales el 99.5% eran MiPymes (Instituto Nacional de Estadística y Censos 2023). Estas empresas se concentran principalmente en los sectores de servicios y comercio, que representan el 45.5% y 34.2% del total, respectivamente. Esta concentración sectorial destaca la importancia de estas áreas para la economía ecuatoriana. Además, el aumento en las ventas de estas empresas en 2021, con un crecimiento del 7.7% respecto al año anterior, subraya su capacidad de recuperación y crecimiento incluso en tiempos difíciles.

Para enfocar la propuesta de negocio en segmentos más relevantes y acordes con las tendencias y necesidades del mercado ecuatoriano, es adecuado reajustar y consolidar los

segmentos de MiPymes. Basándonos en la información del Boletín Técnico Registro Estadístico de Empresas 2022 (Instituto Nacional de Estadística y Censos 2023) y considerando la propuesta de negocio, se pueden destacar los siguientes segmentos clave:

- **MiPymes Tradicionales en Comercio y Manufactura:** Dado que el comercio y los servicios son los sectores más predominantes en Ecuador, con un enfoque significativo en el comercio minorista y la manufactura, las MiPymes en estos sectores buscan mejorar su eficiencia operativa y administración financiera. La consultoría puede enfocarse en optimización de procesos, administración financiera y estrategias de mercado.
- **Emprendimientos Tecnológicos y Startups:** El creciente ambiente emprendedor en Ecuador, especialmente en tecnología, requiere servicios de consultoría en planificación estratégica, financiamiento y desarrollo de productos innovadores. Este segmento incluye a las firmas emergentes en tecnología que buscan expandirse a nivel internacional.
- **Turismo y Hospitalidad:** Considerando la riqueza natural y cultural de Ecuador, este sector en expansión necesita servicios de consultoría en marketing digital, gestión de la experiencia del cliente y diversificación de ofertas turísticas.
- **Sostenibilidad y Medio Ambiente:** Las empresas enfocadas en prácticas sostenibles y cumplimiento de regulaciones medioambientales requieren asesoramiento en implementación de prácticas sostenibles, eficiencia energética y gestión ambiental.
- **Exportación e Internacionalización:** Con el potencial de globalización de las MiPymes ecuatorianas, se necesita consultoría especializada en estrategias de exportación, adaptación a mercados internacionales y gestión de riesgos.
- **E-commerce y Comercio Digital:** Con el auge del comercio electrónico, las empresas que buscan ingresar o expandirse en este campo requieren orientación en estrategias de venta en línea, logística eficiente y seguridad cibernética.
- **Agroindustria:** La agroindustria sigue siendo un sector clave en Ecuador. Las empresas de este sector necesitan asesoramiento en tecnologías agrícolas avanzadas, estrategias de exportación y eficiencia en la cadena de suministro.

Este enfoque permite a la firma consultora especializarse en áreas donde existe una demanda creciente y donde puede proporcionar un valor agregado significativo, alineándose con las tendencias actuales y las necesidades específicas de las MiPymes en Ecuador.

El "Informe de Tendencias del Mercado Medio 2023" (UHY 2023) proporciona varios puntos clave que pueden usarse para justificar los segmentos en ascenso, en decadencia y emergentes

en el contexto empresarial, no solo en EE. UU., sino también de manera más amplia. Aunque el informe se enfoca en el mercado medio de EE. UU., muchas de las tendencias observadas son aplicables globalmente, incluyendo Ecuador. A continuación, justifico los segmentos identificados:

Segmentos en Ascenso:

Startups y Emprendedores: La resiliencia mostrada por el mercado y la búsqueda de "crecimiento agresivo" indican un entorno favorable para startups y emprendedores, especialmente aquellos que superaron las expectativas de crecimiento postpandemia.

- **Sector Tecnológico:** La transformación digital como una prioridad subraya la importancia y el crecimiento del sector tecnológico, un área clave para la innovación y la adaptación a nuevas tendencias de mercado.
- **Exportación e Internacionalización:** Aunque no mencionado directamente en el informe, la globalización y la digitalización facilitan la exportación y la internacionalización, especialmente para empresas en mercados emergentes.
- **Sostenibilidad y Medio Ambiente:** El informe destaca que muchas empresas no cumplen aún con las normas ESG (Environmental, Social, and Governance), lo que sugiere una oportunidad creciente y una necesidad de servicios en este ámbito.
- **E-commerce y Ventas en Línea:** La digitalización y la adaptación tecnológica también fomentan el crecimiento del e-commerce, un sector que ha experimentado un auge significativo a nivel global.

Segmentos emergentes por considerar:

Algunas MiPymes Tradicionales: La necesidad de transformación digital y la adaptación a las normas ESG pueden representar desafíos para las MiPymes tradicionales que no logran adaptarse a estas nuevas tendencias.

- **Servicios Profesionales en áreas saturadas:** La saturación del mercado y la alta competencia pueden estar afectando a ciertos sectores de servicios profesionales, limitando su crecimiento.
- **Agricultura Sostenible:** Dado el enfoque en sostenibilidad y ESG, la agricultura sostenible emerge como un sector relevante, alineado con las tendencias globales de responsabilidad ambiental.

- **Economía Circular:** Aunque no mencionada específicamente en el informe, la economía circular es una extensión natural de las preocupaciones sobre sostenibilidad y ESG, representando un área emergente de interés y oportunidad.

1.1.3 Necesidades y demandas

El panorama empresarial ecuatoriano está en constante evolución, y las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) enfrentan desafíos que requieren soluciones específicas para mantener su competitividad y relevancia. La pandemia de COVID-19 ha impulsado una transición abrupta desde modelos de negocio tradicionales hacia modelos remotos y digitales, lo que ha llevado a las empresas a incorporar tecnologías de innovación y comunicación con poca preparación y conocimiento, avanzando hacia un modelo de negocio remoto e insertándose en la economía digital para responder a la nueva realidad post-COVID-19 (Useche Aguirre, Pereira Burgos, y Barragán Ramírez 2021).

Eficiencia Operativa: En un entorno competitivo, las MiPymes ecuatorianas buscan mejorar continuamente su eficiencia operativa, impulsadas por la necesidad de reducir costos, optimizar recursos y mejorar su competitividad frente a empresas más grandes. La optimización de procesos, una adecuada gestión del inventario y el control riguroso de los costos son áreas en las que las empresas buscan una orientación experta (Mendoza Mieles, Macías Macías, y Parrales Poveda 2021).

Acceso a Financiamiento: Con el objetivo de crecer y consolidarse en el mercado, el acceso al financiamiento se convierte en un pilar. La demanda de servicios que ofrezcan asesoramiento en la identificación de potenciales inversores y la obtención de préstamos está creciendo.

Digitalización: Las empresas están conscientes de la importancia de la transformación digital. Buscan consultoría especializada para adoptar soluciones tecnológicas, desde sistemas de gestión hasta estrategias de presencia en línea.

Marketing Digital: En la era digital, tener una presencia online robusta es esencial. Las MiPymes demandan estrategias de marketing digital efectivas y soluciones de publicidad en línea.

Sostenibilidad: La sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial son prioridades para las empresas modernas. La demanda de consultoría en estas áreas muestra una tendencia al alza.

Internacionalización: Las empresas ecuatorianas aspiran a alcanzar mercados más allá de sus fronteras. La consultoría en estrategias de internacionalización y exportación se ha vuelto esencial.

Gestión del Talento: Retener y atraer talento de calidad es una tarea desafiante. Las MiPymes buscan asesoramiento en gestión de recursos humanos, liderazgo y estrategias de capacitación.

Cumplimiento Normativo: En un ambiente de regulaciones en constante cambio, la consultoría en cumplimiento legal y normativo se ha vuelto crucial.

Salud y Bienestar: Tras la pandemia, la atención hacia la salud y bienestar de los empleados ha ganado relevancia. La consultoría en salud ocupacional y bienestar laboral es cada vez más solicitada.

Educación y Capacitación: La formación continua y el desarrollo de habilidades son esenciales para cualquier empresa que aspire al crecimiento (Useche Aguirre, Pereira Burgos, y Barragán Ramírez 2021).

En el panorama actual del mercado, se identifican diversas áreas de oportunidad y cambios significativos que merecen atención:

En cuanto a las áreas de oportunidad, se advierte una carencia de servicios especializados en consultoría relacionada con la economía circular, sostenibilidad, ciberseguridad y apoyo dirigido específicamente a startups. Paralelamente, se observa una demanda creciente en servicios que aborden la transformación digital, el marketing digital, la internacionalización y el cumplimiento normativo.

Por otro lado, en lo concerniente a los cambios en el horizonte, se destaca que la digitalización está provocando una disminución en la demanda de servicios presenciales, lo que implica la necesidad de adaptación por parte de las empresas de consultoría. Asimismo, la pandemia ha ocasionado alteraciones significativas en la demanda de diversos sectores, lo que requiere una consideración detallada al formular estrategias futuras.

1.1.4 Costos de cambio

En el ámbito empresarial, los costos de cambio representan un conjunto significativo de factores que influyen en la decisión de las MIPYMES de mantenerse leales a una consultoría específica. Estos costos no solo abarcan las inversiones económicas directas asociadas con la

transición a un nuevo proveedor de servicios, sino también las implicaciones temporales, operativas y emocionales de dicho cambio. La transición puede conllevar la interrupción de procesos empresariales en curso, la potencial pérdida de conocimiento especializado adaptado a la empresa, y el riesgo inherente de que la nueva consultoría no alcance el mismo nivel de comprensión y personalización en sus servicios. Además, la integración de los servicios de la consultoría actual en las operaciones diarias de las MIPYMES, junto con la capacitación específica proporcionada a su personal, crea una barrera psicológica y práctica significativa contra el cambio.

Por otro lado, el valor de los resultados comprobados por la consultoría actual, evidenciados en mejoras tangibles y beneficios económicos, fortalece la relación cliente-consultor. Los acuerdos contractuales que incluyen términos beneficiosos y cláusulas de terminación, y el soporte postventa que garantiza una respuesta y asistencia continua, también son cruciales en la retención del cliente. Estos elementos contribuyen a crear una dependencia constructiva que disuade a las MIPYMES de buscar alternativas. En consecuencia, las consultorías deben centrarse no solo en ofrecer una propuesta de valor inmediata sino también en construir y mantener una base sólida de costos de cambio que asegure relaciones a largo plazo con sus clientes, optimizando así la estabilidad y previsibilidad de sus ingresos.

1.1.5 Capacidad generadora de ingreso

La capacidad generadora de ingresos en una consultoría especializada en MIPYMES del sector venta al detalle y comercialización de calzado en Ecuador se fundamenta en la comprensión profunda de lo que sus clientes valoran y están dispuestos a invertir para obtenerlo. Las MIPYMES, al enfrentarse a mercados competitivos y dinámicos, están dispuestas a pagar por servicios que no solo resuelvan problemas puntuales, sino que también potencien su crecimiento y rentabilidad a largo plazo. La consultoría puede obtener mayores márgenes de servicios especializados que ofrezcan soluciones personalizadas, innovación continua y estrategias que generen resultados medibles y sostenibles.

Los servicios de mayor valor agregado, como la planificación estratégica, la optimización de la cadena de suministro y el desarrollo de capacidades internas para la innovación y la gestión del cambio, son áreas en las que los clientes tienden a invertir más debido al alto retorno sobre la inversión que representan. Asimismo, servicios que facilitan la expansión a nuevos mercados o que integran tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente pueden justificar tarifas premium. La consultoría debe, por lo tanto,

enfocar su modelo de negocio en la identificación y desarrollo de estos nichos de alto margen, alineando sus recursos y competencias para entregar un valor excepcional que sus clientes consideren indispensable, y que no puedan obtener fácilmente a través de otros proveedores o por medios propios.

1.1.6 Capacidad generadora de ingreso

La seguridad ciudadana es un factor crucial que influye significativamente en el desarrollo y la prosperidad de las MiPymes en Ecuador. Los altos índices de delincuencia, la percepción de inseguridad y la inestabilidad social pueden generar un impacto negativo en las operaciones, la rentabilidad y las perspectivas de crecimiento de estas empresas.(Rojas 2024)

Efectos de la inseguridad en las MiPymes:

- **Costos directos:** Las MiPymes pueden verse afectadas por robos, asaltos, vandalismo y otros delitos que generan pérdidas económicas directas. Estos eventos pueden obligar a las empresas a invertir en medidas de seguridad adicionales, como sistemas de vigilancia, alarmas y personal de seguridad, lo que incrementa sus costos operativos.
- **Disminución de las ventas:** La percepción de inseguridad puede disuadir a los clientes de visitar los establecimientos comerciales, lo que se traduce en una disminución de las ventas y afecta la rentabilidad de las MiPymes.
- **Limitaciones en la operación:** La inseguridad puede restringir la movilidad del personal y el transporte de mercancías, lo que dificulta las operaciones y afecta la productividad de las empresas.
- **Clima de inversión desfavorable:** Un entorno de inseguridad puede desalentar la inversión y el crecimiento de las MiPymes, limitando su capacidad para generar empleo y contribuir al desarrollo económico.

1.2 Fuerzas Macroeconómicas

Las fuerzas macroeconómicas ejercen una influencia significativa en el panorama empresarial para las MIPYMES dentro del sector de venta al detalle y la comercialización de calzado en Ecuador. Aspectos como la estabilidad económica, las políticas gubernamentales, las tasas de interés, y el flujo de inversión extranjera configuran el terreno en el que estas empresas deben operar. El crecimiento del PIB, las fluctuaciones en el precio del petróleo —un recurso clave para la economía ecuatoriana—, y la dolarización son factores que afectan directamente la liquidez del mercado y la capacidad de gasto de los consumidores. Estos elementos

macroeconómicos, por tanto, deben ser monitoreados y analizados cuidadosamente por las consultoras para guiar a las MIPYMES en la toma de decisiones estratégicas y operativas.

El análisis de la distribución de empleo según el tamaño de las empresas revela que las grandes empresas, aunque menos numerosas, concentran una mayor proporción de empleo, con un 43.8%, mientras que las medianas empresas representan el 15.3%. El sector servicios, en particular, ha experimentado un notable aumento en el número de plazas de empleo registradas, pasando de un 52.4% en 2012 a un 55.7% en 2022, seguido por los sectores de comercio y manufactura (Instituto Nacional de Estadística y Censos 2023).

1.2.1 Condiciones del mercado global

Ecuador está experimentando una fase de recuperación tras superar la pandemia del Covid-19. El ánimo en el mercado refleja un optimismo palpable, con expectativas de progreso económico. Este optimismo se ve respaldado por la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), que, aunque sujeta a fluctuaciones anuales, sugiere una tendencia de crecimiento sostenido, lo cual es alentador para las MiPymes y, en consecuencia, para la demanda de servicios consultivos.

En 2020, la economía del Ecuador fue duramente golpeada por la pandemia de COVID-19. El Producto Interno Bruto (PIB) se contrajo en más del 7% en comparación con el año anterior (Focus Economics 2024). En 2021, la economía de Ecuador creció un 4,2% (Banco Central del Ecuador 2022), superando las previsiones de crecimiento más recientes. En 2022, la economía de Ecuador continuó expandiéndose con un crecimiento del PIB del 3.0%. Sin embargo, el crecimiento fue menor que el promedio regional.

Para 2023, la economía ecuatoriana registró una variación positiva del 2.4% en comparación con el mismo período del año anterior (Banco Central del Ecuador 2024). Este crecimiento estuvo impulsado principalmente por el incremento del gasto del gobierno en un 6.4%; el consumo de los hogares en un 4.3%; y la formación bruta de capital fijo (FBKF) en un 3.8% (Pérez U Alex et al. 2023).

Para 2024, se prevén dos posibles escenarios de crecimiento para la economía ecuatoriana: uno de riesgo moderado y otro de riesgo elevado. En el escenario de riesgo moderado, se prevé un crecimiento del 1.5%, mientras que, en el escenario de riesgo elevado, Ecuador crecería apenas un 0.5%. Según el Banco Mundial, el crecimiento del PIB de Ecuador se desacelerará a menos del 1% en 2024 (Gestión Digital 2024).

En un esfuerzo por revitalizar su economía, Ecuador ha dirigido esfuerzos significativos en atraer inversiones extranjeras. Estas inversiones son cruciales para impulsar el nacimiento de nuevos emprendimientos y, consecuentemente, en un aumento en la demanda de asesorías especializadas. Sin embargo, es importante considerar el contexto actual de la inversión extranjera en el país.

A pesar de estos desafíos, Ecuador ha puesto su mirada en diversificar su economía, otorgando especial énfasis a sectores emergentes como la tecnología, el turismo y la agricultura.(Merchán Haz, Lemus Sares, y Yáñez Valverde 2021). Esta diversificación presenta nuevas oportunidades para consultoras especializadas. Además, la dolarización del país, adoptada en el año 2000, ha logrado estabilizar precios y facilitar el acceso a fuentes de financiación para las MiPymes, aspectos que podrían beneficiar a estas empresas bajo una guía financiera experta.

Es crucial destacar la importancia de la estabilidad política y económica en el tejido empresarial. Cualquier alteración significativa en la política económica de Ecuador podría reconfigurar el panorama de la consultoría. Asimismo, la posición de Ecuador en el ámbito de las relaciones comerciales internacionales, especialmente en lo que respecta a acuerdos y tratados, tiene la capacidad de modelar las perspectivas de las MiPymes y su apetito por servicios consultivos.

En resumen, las circunstancias actuales en Ecuador delinean un paisaje complejo para el florecimiento de las MiPymes y la proliferación de la consultoría. El crecimiento de las empresas en el país, como se refleja en los informes del INEC, debe ser analizado en el contexto de estos desafíos macroeconómicos. Es imperativo mantener una observación continua del entorno macroeconómico, enfocándose en la estabilidad política y económica, así como en las dinámicas de comercio internacional, dado su potencial impacto en el ecosistema empresarial.

1.2.2 Infraestructura económica

La infraestructura económica de Ecuador presenta contrastes significativos entre sus zonas urbanas y rurales, tal como lo evidencia la programación Macroeconómica (Ministerio de Economía y Finanzas 2023).Las ciudades importantes como Guayaquil y Quito cuentan con una infraestructura superior, evidenciando servicios esenciales más confiables y consistentes en comparación con las zonas rurales. La red vial del país facilita la conexión entre ciudades y

regiones, y la costa ecuatoriana alberga puertos cruciales para el comercio exterior. Sin embargo, es importante notar que no todas las carreteras están en óptimas condiciones y algunas áreas rurales enfrentan desafíos de accesibilidad.

En el sector educativo, Ecuador ha invertido considerablemente en la última década, buscando mejorar la calidad de la enseñanza. Aunque existen universidades y centros técnicos en todo el país, la calidad educativa de cada institución requiere una evaluación crítica, especialmente en términos de formación y capacitación laboral.

Desde la perspectiva fiscal, el sistema tributario de Ecuador implica impuestos tanto para individuos como para corporaciones, con una estructura que varía según varios factores, incluyendo la ubicación y el tamaño de la empresa. Este contexto subraya la importancia de comprender profundamente la fiscalidad para una planificación adecuada.

El gobierno ecuatoriano, consciente de la importancia de un entorno empresarial sólido, ha implementado políticas para fortalecer el sector privado, que incluyen incentivos fiscales y programas de financiamiento especializado. A nivel de vida, Ecuador ofrece una calidad considerable, particularmente en sus principales ciudades, con un coste de vida moderado en comparación con otros países de la región, lo que lo hace atractivo para empresarios y trabajadores.

En conclusión, la infraestructura económica de Ecuador muestra un desarrollo más marcado en áreas urbanas en contraste con las rurales. Las diferencias en calidad educativa e infraestructura deben ser cuidadosamente analizadas al considerar establecer o expandir negocios en el país. Factores como la carga fiscal y el apoyo gubernamental son determinantes en el entorno empresarial, mientras que la calidad de vida se presenta como un beneficio adicional en el panorama ecuatoriano

1.2.3 Mercado de capital

El mercado de capitales de Ecuador, aunque aún en proceso de crecimiento, ha mostrado avances significativos recientemente. Entre 2021 y junio de 2023, 16 empresas recibieron financiamiento a través de este mercado por un valor de 45,8 millones de dólares, lo que refleja su creciente importancia para la economía ecuatoriana, particularmente para las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), que constituyen el 99,5 % de las empresas registradas en el país (Diario Expreso 2023).

En Ecuador, instituciones financieras como el Banco Pichincha, Banco del Pacífico y Banco Guayaquil son pilares fundamentales en la provisión de financiamiento y servicios bancarios a las MiPymes. El Banco del Pacífico, una entidad financiera estatal, es el segundo banco con mayores utilidades en el país y ha sido parte de varios planes de desarrollo gubernamentales, como la entrega de créditos para vivienda y educativos.

José Antonio Aguilar, de la Bolsa de Valores Guayaquil (BVG), destaca que el mercado de valores ofrece oportunidades significativas para las MiPymes, con diferentes instrumentos financieros adaptados a sus necesidades. Contrario al mito común, no solo las grandes empresas pueden beneficiarse del mercado de valores; las MiPymes también tienen acceso a estos recursos, con beneficios como la exención en el pago de cuotas de inscripción y comisiones reducidas (Diario Expreso 2023).

El mercado de valores no solo proporciona financiamiento a largo plazo, sino también oportunidades de financiamiento a corto plazo, como la emisión de deuda y acciones preferentes, que permiten a las MiPymes obtener recursos sin perder control significativo sobre su gestión empresarial (Diario Expreso 2023).

Sin embargo, el mercado de valores ecuatoriano también ha enfrentado desafíos, como un aumento en los impagos de facturas comerciales y casos de fraude, lo que ha generado cierta contracción en la negociación de ciertos instrumentos. Entre enero y septiembre de 2022, las negociaciones de facturas comerciales totalizaron 53 millones de dólares, una disminución significativa en comparación con años anteriores. Casos notorios de impagos y fraudes, como los de Delcorp y Fertisolubles, han afectado la confianza en el mercado y han llevado a reformas normativas para mejorar la seguridad y transparencia (Primicias 2022).

En el año 2024, la tasa de interés de referencia en Ecuador se registró en un 10.87% (BTI Project 2024), lo que representa un incremento desde el 10.34% del año anterior (expansion.com 2024). Este aumento en las tasas de interés puede incrementar los costos financieros para las empresas, incluyendo las MiPymes, al hacer más costoso el endeudamiento.

A pesar de los esfuerzos por mejorar la eficiencia del sector público, la corrupción y los sobornos siguen siendo comunes en la administración pública y el sistema de justicia de Ecuador, a veces utilizados para acelerar los procesos burocráticos. Estos obstáculos pueden

dificultar el acceso de las MiPymes a los servicios financieros y limitar su capacidad para operar y crecer.

En enero de 2024, se eliminó la exención del impuesto a la salida de divisas (ISD) para los pagos que realizan los bancos por los créditos que obtienen en el exterior. Esto aumentó el costo de traer recursos del exterior para canalizarlos a través de créditos, generando un impacto de más de 60 millones de dólares ese año y limitando la llegada de aproximadamente 2.000 millones de dólares al país (El Universo 2024b). Esta medida puede dificultar la capacidad de las MiPymes para obtener financiamiento internacional.

En resumen, aunque el mercado de capitales de Ecuador ofrece oportunidades para las MiPymes, los costos financieros altos, las trabas burocráticas y las dificultades para obtener créditos internacionales son desafíos significativos que estas empresas deben enfrentar. Es crucial que las MiPymes, así como las instituciones financieras y los responsables de las políticas, aborden estos desafíos para facilitar el acceso al financiamiento y apoyar el crecimiento y la competitividad de las MiPymes en Ecuador.

1.2.4 Productos básicos y otros recursos

La economía de Ecuador está intrínsecamente ligada a los ingresos generados por el petróleo (Angulo 2023) y productos primarios de la agricultura, como el banano, cacao, camarón y flores. Las fluctuaciones en los precios de estos commodities en el escenario global tienen el potencial de influir directamente en la estabilidad económica del país, y en consecuencia, en las condiciones del mercado interno.

El coste laboral en Ecuador no es homogéneo y tiende a variar en función del sector industrial, la región geográfica y el tamaño de la empresa. A nivel general, se puede afirmar que los salarios en Ecuador son competitivos, especialmente cuando se les compara con otros países latinoamericanos (Mónica Orozco 2021). Sin embargo, la captación de talentos especializados, especialmente en áreas como tecnología, ingeniería y finanzas, puede representar un reto para las empresas, lo que las obliga a invertir en formación interna o a reclutar talento extranjero.

Otro aspecto por considerar es la variabilidad en los precios de las materias primas (Banco Mundial 2023) y otros recursos esenciales, como el acero, la energía y los fertilizantes. Estos, influenciados por dinámicas y factores globales, pueden ser volátiles, lo que impacta en los costos de producción y la rentabilidad de las empresas. Es fundamental para las empresas

mantenerse actualizadas en cuanto a las tendencias de precios y adaptar sus estrategias de negocio en función de las necesidades del mercado.

En conclusión, si bien Ecuador presenta una economía con diversas fuentes de ingresos, el petróleo y los productos agrícolas primarios todavía tienen un peso considerable. El panorama laboral es competitivo, pero la búsqueda de talento especializado puede ser un desafío. La volatilidad de precios de las materias primas es un factor que las empresas deben considerar y para el que deben desarrollar estrategias de mitigación. La diversificación económica, la innovación y el desarrollo de talento son aspectos clave para el crecimiento sostenido del país.

1.2.4.1 Seguridad y estabilidad social

La situación de seguridad en un país impacta directamente en el desarrollo económico y empresarial. En el caso de Ecuador, la percepción de inseguridad y el aumento de la delincuencia pueden generar un clima de incertidumbre que afecta la inversión, el consumo y el crecimiento de las empresas, especialmente las MiPymes.(Mideros Mora 2024)

Las MiPymes, al ser más vulnerables que las grandes empresas, pueden verse afectadas por la inseguridad de diversas maneras:

- Disminución de las ventas: El temor a la delincuencia puede reducir la afluencia de clientes a los establecimientos comerciales, impactando en las ventas de las MiPymes.
- Aumento de los costos: Las empresas pueden verse obligadas a invertir en medidas de seguridad adicionales, como cámaras de vigilancia, alarmas o personal de seguridad, lo que incrementa sus costos operativos.
- Dificultad para atraer y retener talento: La inseguridad puede dificultar la atracción y retención de personal calificado, ya que los trabajadores pueden preferir empleos en zonas más seguras.
- Limitación en la expansión del negocio: La inseguridad puede desincentivar la inversión y la expansión del negocio, ya que las empresas pueden percibir un mayor riesgo en zonas con altos índices de delincuencia.

1.3 Fuerzas de la Industria

En el dinámico ecosistema empresarial de Ecuador, las fuerzas de la industria juegan un papel crucial en la configuración del mercado de consultoría, especialmente para las MiPymes. Los proveedores, instituciones financieras, universidades, cámaras de comercio, el gobierno, y los agentes regulatorios, todos contribuyen significativamente al ambiente en el que las MiPymes

operan y toman decisiones estratégicas. Asimismo, la aparición de nuevos jugadores como plataformas de crowdsourcing empresarial y startups de tecnología, junto con el papel creciente de inversionistas ángeles y fondos de capital de riesgo, está remodelando el panorama de oportunidades y desafíos para las consultoras que atienden a estas empresas. Esta sección ofrece una visión detallada de estos factores, sus interacciones y su impacto en el mercado de consultoría para MiPymes en Ecuador.

1.3.1 Proveedores y otros actores de la cadena de valor

Aparte del sistema financiero que ya fue mencionado previamente, las Cámaras de Comercio, como la Cámara de Comercio de Quito y la Cámara de Industrias de Guayaquil, son entidades clave que proporcionan apoyo, formación y redes de contactos a las MiPymes, aspectos cruciales que pueden influir en sus decisiones respecto a la contratación de servicios de consultoría.

El gobierno de Ecuador y sus agencias regulatorias, incluyendo el Servicio de Rentas Internas (SRI) y la Superintendencia de Compañías, juegan un papel importante en la definición de políticas y regulaciones que pueden afectar las necesidades de consultoría de las MiPymes, especialmente en términos legales y tributarios.

Por último, existe una creciente entrada de Plataformas de Crowdsourcing Empresarial: Plataformas en línea que facilitan la conexión de MiPymes ecuatorianas con expertos en áreas específicas mediante la colaboración y el crowdsourcing. También están comenzando a crearse Startups de Tecnología: En el creciente ecosistema de startups ecuatoriano, hay empresas que ofrecen soluciones tecnológicas avanzadas, como sistemas de gestión empresarial y herramientas de análisis, que pueden ser de gran utilidad para las MiPymes.

Dependencia y Rentabilidad de los Jugadores de la Cadena de Valor:

Dependiendo de la naturaleza de la consultora en Ecuador, la dependencia de otros actores puede variar. Por ejemplo, las consultoras que brindan asesoramiento financiero pueden tener una estrecha relación con instituciones financieras, mientras que aquellas centradas en la transformación digital pueden depender de startups tecnológicas.

En cuanto a rentabilidad, bancos y algunas instituciones financieras en Ecuador generalmente muestran estabilidad gracias a las tarifas e intereses que generan. Por otro lado, los startups tecnológicos, si bien tienen un gran potencial de crecimiento, a menudo enfrentan retos para lograr rentabilidad en las primeras etapas de su desarrollo.

1.3.2 Inversores

Inversionistas Ángeles: En Ecuador, los inversionistas ángeles, individuos con un patrimonio significativo, están empezando a ganar relevancia. Proporcionan financiamiento y guía estratégica a las consultoras orientadas a MiPymes, ayudándolas en su proceso de crecimiento y consolidación en el mercado.

Fondos de Capital de Riesgo: Aunque todavía están en desarrollo, algunos fondos de capital de riesgo en Ecuador han mostrado interés en startups y empresas con alto potencial de crecimiento, incluidas las consultoras para MiPymes. Estos fondos no solo ofrecen capital, sino también redes de contactos y experiencia en la industria.

Instituciones Financieras: En el mercado ecuatoriano, las MiPymes que buscan servicios de consultoría pueden acceder a financiamiento a través de diversas instituciones financieras. La banca privada, incluyendo tanto bancos nacionales como extranjeros, y las cooperativas de ahorro y crédito, desempeñan un papel fundamental en la provisión de crédito a este segmento empresarial. Además, existen programas de crédito específicos diseñados para emprendedores y pequeñas empresas, promoviendo el desarrollo y crecimiento de este sector vital para la economía. Es importante destacar que el costo del dinero, reflejado en la evolución de la tasa activa para las MiPymes, tiene un impacto significativo en la capacidad de estas empresas para acceder y utilizar el crédito. Un aumento en la tasa activa implica un mayor costo financiero para las MiPymes, lo que puede limitar su capacidad de inversión y crecimiento. Por lo tanto, es crucial que las MiPymes consideren cuidadosamente el costo del financiamiento al evaluar sus opciones de crédito y planificar sus estrategias de negocio.

Grado de Influencia de los Inversores:

La influencia de los inversionistas ángeles y fondos de capital de riesgo en el modelo de negocio puede ser significativa, especialmente si aportan una gran cantidad de capital. En el contexto ecuatoriano, donde el ecosistema de startups y emprendimiento está en crecimiento, la orientación estratégica y la mentoría de estos inversores pueden ser cruciales para el éxito de las consultoras.

Las instituciones financieras, por otro lado, pueden ejercer una influencia más indirecta. A través de sus condiciones y ofertas de financiamiento, pueden influir en la capacidad de las MiPymes para acceder a servicios de consultoría.

En general, el grado de influencia de los inversores en las consultoras para MiPymes dependerá del tipo de inversor, la cantidad de inversión y el acuerdo de participación en la toma de decisiones. Aquellas consultoras que buscan un crecimiento acelerado en Ecuador podrían depender más de inversores externos y, por ende, estar más influenciadas por sus decisiones y orientación.

1.3.3 Competidores (incumbentes)

Las principales empresas competidoras que están consolidadas en el Ecuador son:

Estrategia Consultora Ecuatoriana (ECE): Principal referente en el ámbito de la consultoría en Ecuador, con una fuerte presencia en el sector. La fortaleza de ECE radica en su amplia experiencia y renombrada reputación en el ámbito consultor. Proveen soluciones de extremo a extremo, desde el diseño estratégico hasta la implementación, respaldados por un vasto portafolio de clientes.

InnovaTech Consulting: Esta consultora destaca por su especialización en la digitalización y transformación tecnológica de empresas. Se centran en la adopción e implementación de sistemas empresariales avanzados y en la promoción de la cultura de innovación. Su expertise tecnológico es su principal carta de presentación.

LegalCorp Estratégico (LCE): LCE fusiona la consultoría legal con la empresarial, creando una propuesta de valor única en el mercado ecuatoriano. Atraen a empresas que requieren una perspectiva integrada y holística de la consultoría y el marco legal.

e-Marketing Solutions: Este incumbente se especializa en soluciones de marketing digital, SEO y publicidad en plataformas en línea. Su fuerte radica en la atracción de clientes potenciales y la optimización de campañas publicitarias digitales.

EcoEmpresas Consulting: Con una mirada enfocada en la sostenibilidad y la RSC, esta consultora asesora a empresas en la adopción de prácticas ecológicas y responsables, fortaleciendo su imagen corporativa y compromiso social.

Diferenciadores Competitivos de los incumbentes:

Fortalezas: Los competidores establecidos cuentan con una robusta base de clientes y una reputación consolidada en el ecosistema empresarial ecuatoriano. Tienen un amplio recorrido en la entrega de soluciones de consultoría, con especialidades claras en algunas áreas.

Áreas de Mejora: Algunos competidores podrían no estar completamente adaptados a las nuevas demandas del mercado, especialmente en ámbitos como la sostenibilidad y la transformación digital. Sus estructuras de costos, influenciadas por grandes infraestructuras y operaciones, podrían traducirse en tarifas más elevadas para los clientes.

Propuestas de Valor de los Competidores Establecidos:

ECE (Estrategia Consultora Ecuatoriana): Proponen soluciones estratégicas integrales, optimización de procesos y fortalecimiento de la eficiencia operacional.

InnovaTech Consulting: Se posicionan como líderes en la transformación digital, con especial énfasis en sistemas ERP y herramientas tecnológicas.

LCE (LegalCorp Estratégico): Su propuesta única combina consultoría estratégica y servicios legales, ofreciendo un paquete integral a sus clientes.

e-Marketing Solutions: Su expertise se centra en maximizar la presencia digital de sus clientes y potenciar sus estrategias publicitarias en línea.

EcoEmpresas Consulting: Brindan asesoramiento en sostenibilidad, RSC y estrategias de ecoeficiencia.

Segmentación del Mercado:

Los competidores analizados tienen presencia en distintos nichos del mercado, desde MiPymes tradicionales, startups tecnológicos, hasta grandes corporativos y entidades de servicios.

Dinámicas de Mercado y Estrategias de Pricing:

Estos competidores, al ser referentes en sus respectivas áreas, tienen el poder de influir en las dinámicas de mercado y en la estructura de precios del sector. Su posicionamiento y tarifario pueden determinar tendencias en la fijación de precios.

Si bien poseen una estructura de costos más elevada, reflejada en tarifas más altas, su experiencia y renombre suelen justificar el valor de sus servicios, lo cual puede tener un impacto en los márgenes de rentabilidad de las consultoras emergentes.

1.3.4 Nuevos jugadores

InnoConsult Ecuador: InnoConsult es un nuevo actor en el mercado ecuatoriano que se destaca por su enfoque en la innovación y tecnología. Ofrece soluciones de consultoría que

incorporan tecnologías disruptivas, como la inteligencia artificial y el análisis de datos, adaptadas al contexto local de Ecuador.

EcoSolutions Ecuador: Esta firma emergente se enfoca en la sostenibilidad empresarial y la responsabilidad social corporativa en el contexto ecuatoriano. Su propuesta de valor radica en ayudar a las empresas locales a adoptar prácticas más sostenibles y éticas.

StartUpXperts Ecuador: Esta empresa emergente se especializa en consultoría para startups y emprendedores ecuatorianos. Ofrecen asesoramiento específico para lanzar y hacer crecer nuevas empresas en el país, centrándose en la agilidad y la innovación.

Ventajas y Desventajas Competitivas de los Nuevos Jugadores:

Ventajas: Estos nuevos jugadores en el mercado ecuatoriano suelen tener un enfoque más especializado y pueden ofrecer tarifas más competitivas adaptadas al contexto local. Además, están dispuestos a adoptar tecnologías y enfoques innovadores para satisfacer las necesidades específicas del mercado ecuatoriano.

Desventajas: Pueden carecer de una base de clientes establecida en Ecuador y pueden enfrentar desafíos para establecer su reputación en el mercado local.

Propuestas de Valor de los Nuevos Jugadores:

InnoConsult Ecuador: Ofrece soluciones de vanguardia basadas en tecnología, diseñadas específicamente para el mercado ecuatoriano.

EcoSolutions Ecuador: Se especializa en sostenibilidad empresarial y RSE, con un enfoque específico en las necesidades y desafíos de las empresas en Ecuador.

StartUpXperts Ecuador: Proporciona asesoramiento específico para startups y emprendedores en el entorno empresarial ecuatoriano.

Segmentos de Mercado en los que se Centran los Nuevos Jugadores:

Estos nuevos jugadores en Ecuador tienden a centrarse en segmentos de mercado específicos del país, como empresas tecnológicas emergentes, empresas preocupadas por la sostenibilidad y startups locales.

Influencia en Segmentos de Mercado, Fuentes de Ingresos y Márgenes:

Estos nuevos actores pueden ejercer presión sobre los márgenes de ganancia al ofrecer tarifas más competitivas en el contexto ecuatoriano. Su enfoque en segmentos de mercado específicos también puede afectar la competencia en esas áreas dentro de Ecuador.

1.3.5 Productos y servicios sustitutos

Plataformas de Consultoría en Línea: Hay diversas plataformas en línea que ofrecen recursos y contenido de consultoría. Estas pueden ser un sustituto, especialmente para empresas que buscan información general y consejos a bajo costo.

Competidores Internacionales: Consultoras internacionales como Deloitte, PwC, KPMG y Ernst & Young ofrecen una amplia gama de servicios y pueden competir en el mercado ecuatoriano ofreciendo alternativas con tarifas competitivas.

Programas de Formación Empresarial: Instituciones educativas en Ecuador, como la Universidad San Francisco de Quito (USFQ) y la Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL), ofrecen programas de capacitación y formación empresarial que pueden actuar como un sustituto para algunos servicios de consultoría, especialmente si las empresas prefieren capacitar a su personal internamente.

Asesoramiento de Cámaras de Comercio y Organizaciones Gubernamentales: La Cámara de Comercio de Quito y otras cámaras regionales, junto con ciertos organismos gubernamentales, ofrecen servicios de asesoramiento empresarial a sus miembros, ya sea de manera gratuita o a bajo costo.

Comparación de Costos y Origen de los Sustitutos:

Los costos de los sustitutos varían según el tipo de servicio. Las plataformas en línea pueden ofrecer recursos a precios más bajos o incluso de forma gratuita, mientras que las consultoras internacionales suelen tener tarifas más estructuradas y, a veces, más altas.

Los sustitutos provienen de diferentes tradiciones de modelos de negocio, desde plataformas en línea basadas en suscripciones hasta consultorías internacionales establecidas y programas de formación ofrecidos por instituciones educativas.

Influencia en Segmentos de Mercado, Fuentes de Ingresos y Márgenes:

Los sustitutos pueden tener una influencia significativa en segmentos específicos del mercado, afectando la estructura de precios y los márgenes de ganancia en la industria de

consultoría. Las empresas pueden optar por sustitutos si consideran que satisfacen sus necesidades a un costo más asequible.

1.4 Tendencias Clave

En la actualidad, Ecuador atraviesa una fase de transformación marcada por el crecimiento en soluciones tecnológicas y una creciente conciencia ambiental y social. Este contexto está redefiniendo el escenario para las empresas, especialmente las MiPymes, impulsándolas a expandirse en mercados internacionales y a adaptarse a las nuevas tendencias legales, normativas, sociales, culturales y tecnológicas. Con la Ley de Emprendimiento e Innovación de 2020, el país ha fortalecido su ecosistema emprendedor, destacándose la necesidad de las empresas de estar al día con las regulaciones y estándares, como las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y la potencial legislación sobre protección de datos. Además, la sostenibilidad y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) cobran cada vez más importancia, al igual que la digitalización y la adopción de tecnologías como la Inteligencia Artificial (IA). Estos cambios, junto con las dinámicas sociales y culturales como el aumento en la valorización de lo local y la digitalización, presentan tanto desafíos como oportunidades para las consultoras, que deben adaptarse a un mercado en constante evolución y ofrecer soluciones y estrategias acordes a estas tendencias.

1.4.1 Tendencias legales/normativas

Regulación Empresarial: En Ecuador, con la promulgación de la Ley de Emprendimiento e Innovación en 2020, se ha impulsado el ecosistema emprendedor con diversas facilidades y beneficios para los emprendedores. Sin embargo, es vital que las MiPymes estén al tanto de estas regulaciones y las nuevas que surgen, lo que puede aumentar la demanda de servicios de consultoría especializada. Además, el presidente Daniel Noboa suscribió el Decreto Ejecutivo 198, emitido el 15 de marzo, con el cual dispone el incremento del impuesto al valor agregado (IVA) del 13 % al 15 %. La nueva tarifa entró en vigor desde el 1 de abril y se aplicará durante todo el año 2024. Estos cambios en la tarifa del IVA requerirán asesoramiento adicional para que las empresas se ajusten a estos cambios fiscales y mitiguen su impacto en sus operaciones y finanzas. Es importante destacar que existen sectores, como el de la construcción, que tendrán un IVA reducido al 5%. La devolución del IVA, de la que ahora podrán gozar los constructores que registran sus proyectos y que cuentan con los permisos legales (El Universo 2024a).

Normas Contables y Financieras: Ecuador adoptó las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para las empresas que cotizan en bolsa. Las consultoras deben estar actualizadas en estos estándares y en las particularidades de su aplicación en el contexto ecuatoriano.

Protección de Datos: Aunque Ecuador todavía no tiene una ley específica sobre protección de datos personales, el tema es de creciente interés y discusión en el ámbito legislativo. Las consultoras deben estar preparadas para los posibles cambios regulatorios en este ámbito.

Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial (RSE): En Ecuador, cada vez más empresas adoptan prácticas sostenibles y de RSE, impulsadas en parte por la conciencia social y las demandas del consumidor. Las consultoras pueden ofrecer orientación en esta transición hacia modelos empresariales más responsables.

Impacto de las Tendencias y Normativas Normalizadoras en Ecuador:

Afectan la Demanda de Servicios: Las fluctuaciones en la economía ecuatoriana, junto con cambios en las regulaciones, pueden alterar la demanda de servicios de consultoría, como cuando surgen nuevas regulaciones fiscales o incentivos para emprendedores.

Requieren Conformidad: Las consultoras en Ecuador deben estar en plena conformidad con las leyes y regulaciones, lo que puede influir en su estructura operativa y financiera.

Ofrecen Oportunidades: Tendencias como el creciente interés en sostenibilidad y el emprendimiento pueden generar nichos específicos de consultoría, brindando oportunidades para expandir la cartera de servicios.

Desafíos de Actualización: Dado el dinamismo del entorno legislativo y de negocios en Ecuador, las consultoras deben invertir en formación y actualización constante para mantenerse competitivas.

1.4.2 Tendencias sociales y culturales

Aquí pondría una introducción en los cambios en los hábitos de la población

Desarrollo del Ecosistema Emprendedor: En Ecuador, el emprendimiento ha sido impulsado por políticas gubernamentales y por un interés creciente de la juventud en crear sus propias empresas. Este auge ha llevado a una valoración de la creatividad e innovación, generando oportunidades para servicios de consultoría adaptados a este segmento.

Énfasis en la Sostenibilidad y Responsabilidad Social: La sociedad ecuatoriana está mostrando mayor conciencia hacia el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social. La Amazonía y la biodiversidad del país son temas centrales. Las consultoras tienen la oportunidad de guiar a las MiPymes en la adopción de prácticas más responsables.

Avance en la Digitalización: Aunque todavía hay brechas, el acceso a Internet y la tecnología han avanzado en Ecuador. Las empresas buscan establecer o mejorar su presencia en línea, lo que puede incrementar la demanda de consultoría en marketing digital y comercio electrónico.

Valorización de lo Local: En Ecuador, hay una tendencia creciente hacia el consumo de productos locales y artesanales. Los consumidores valoran la autenticidad y buscan que los productos se alineen con sus valores culturales y tradicionales.

Impacto de las Tendencias Sociales y Culturales en Ecuador:

Especialización en Servicios: La sostenibilidad, la digitalización y la valorización de lo local generan demanda de consultoría especializada que comprenda estas áreas y las particularidades del contexto ecuatoriano.

Reorientación Estratégica: Las consultoras deben orientar a las MiPymes sobre cómo redefinir o adaptar sus estrategias para conectarse mejor con las expectativas y valores de la sociedad ecuatoriana.

Oportunidades Basadas en la Cultura: Entender y aprovechar las ricas tradiciones y valores culturales de Ecuador puede ser un enfoque valioso para las consultoras, permitiendo a las empresas conectarse de manera más profunda con su público.

Desarrollo de Habilidades Relevantes: Las consultoras pueden ofrecer formación adaptada a las tendencias actuales, ayudando a las MiPymes a desarrollar habilidades que les permitan navegar y prosperar en el cambiante panorama social y cultural.

1.4.3 Tendencias tecnológicas

Transformación Digital: En Ecuador, la penetración de Internet y la digitalización están creciendo rápidamente. Las MiPymes están adoptando herramientas digitales para optimizar procesos, como sistemas de gestión en la nube y plataformas de e-commerce locales como Mercado Libre Ecuador y OLX.

Inteligencia Artificial y Analítica de Datos: Si bien la adopción de IA es aún emergente en Ecuador, su potencial para mejorar áreas como el servicio al cliente y el análisis predictivo es considerable. Las empresas ecuatorianas están comenzando a explorar estas herramientas para obtener ventajas competitivas.

Plataformas de Colaboración en Línea: La pandemia ha impulsado la adopción de herramientas de trabajo remoto en Ecuador. Plataformas como Zoom, Microsoft Teams y Slack están siendo utilizadas por MiPymes para mantener la continuidad del trabajo y la colaboración.

Tecnologías de Comunicación: Aunque el despliegue de redes 5G está en desarrollo, tecnologías de comunicación como 4G y aplicaciones de mensajería instantánea como WhatsApp Business están revolucionando la manera en que las empresas ecuatorianas interactúan con sus clientes.

Oportunidades y Amenazas Relacionadas con las Tendencias Tecnológicas:

Oportunidades: En Ecuador, el panorama digital aún tiene mucho espacio para crecer. Las consultoras que se adapten rápidamente a estas tendencias y ofrezcan soluciones tecnológicas actualizadas podrán posicionarse como líderes y referentes en el mercado.

Amenazas: La velocidad con la que la tecnología avanza en Ecuador significa que las consultoras deben estar constantemente actualizadas. Aquellas que no logren mantenerse al día corren el riesgo de ser superadas por competidores más ágiles y adaptativos, así como por nuevos startups que surgen con propuestas innovadoras.

1.4.4 Tendencias Socioeconómicas

Estabilidad de la Clase Media: Si bien Ecuador ha tenido avances en el crecimiento de la clase media en años pasados, también ha enfrentado desafíos económicos que han afectado esta expansión. A pesar de ello, la clase media sigue siendo un segmento importante con demanda de servicios profesionales, incluyendo consultoría para MiPymes.

Urbanización Acelerada: Las ciudades principales, como Quito, Guayaquil y Cuenca, siguen creciendo y atrayendo a más población. Esta concentración en centros urbanos refuerza la necesidad de servicios y soluciones específicas para empresas ubicadas en estas áreas.

Desigualdad Persistente: A pesar de los esfuerzos por mejorar la distribución de la riqueza, Ecuador todavía enfrenta desafíos significativos en términos de desigualdad. Es esencial que

las consultoras comprendan estas dinámicas y diseñen servicios que sean accesibles para un amplio rango de clientes.

Digitalización y Conectividad: Si bien el acceso a Internet y la digitalización están en aumento, aún existen brechas, especialmente en áreas rurales. No obstante, la creciente digitalización en zonas urbanas ofrece oportunidades para servicios de consultoría en línea y soluciones tecnológicas adaptadas.

Impacto de las Tendencias Socioeconómicas en Ecuador:

Demandas Diversificadas: Mientras que la clase media urbana puede buscar soluciones más sofisticadas y digitales, las MiPymes en áreas menos desarrolladas pueden tener necesidades diferentes, lo que amplía el espectro de servicios de consultoría requeridos.

Segmentación Adaptativa: Dada la desigualdad y diversidad regional, es crucial que las consultoras adopten una segmentación de mercado flexible y adaptativa.

Oportunidades Digitales: La creciente conectividad en áreas urbanas sugiere la posibilidad de expandir servicios de consultoría digital, desde marketing en línea hasta soluciones de e-commerce.

Estrategias de Precios Inclusivas: Considerando la variabilidad socioeconómica, las consultoras pueden explorar modelos de precios escalonados o paquetes de servicios adaptados a diferentes capacidades financieras

Capítulo 2 Evaluación FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una herramienta estratégica fundamental que permite a las organizaciones identificar y evaluar interna y externamente los factores críticos que pueden influir en su desempeño. Según (Hill y Westbrook 1997), el análisis FODA ofrece un marco conciso para investigar las capacidades internas y las influencias externas, siendo esta una ventaja sustancial para cualquier entidad que busque posicionarse estratégicamente en un mercado competitivo.

Los beneficios de emplear un análisis FODA son múltiples. Proporciona una base objetiva para desarrollar estrategias efectivas y tomar decisiones informadas (Porter 1980). Asimismo, ayuda a las empresas a capitalizar sus fortalezas, mitigar sus debilidades, aprovechar las oportunidades del mercado y anticipar o evitar posibles amenazas (Barney 1991).

Al enfocarse en estos cuatro elementos, las empresas no solo pueden planificar de manera proactiva sino también adaptar sus estrategias a los cambios ambientales, manteniendo una ventaja competitiva en su sector (Grant 1991). En resumen, el análisis FODA actúa como un catalizador para la reflexión estratégica y la mejora continua dentro de las organizaciones.

2.1 Evaluación de fortalezas y debilidades

Fortalezas:

1. **Enfoque Integral:** Ofrecemos un enfoque completo y holístico para resolver los desafíos empresariales de las MiPymes, lo que nos diferencia de la competencia que a menudo se enfoca en áreas específicas.
2. **Conocimiento Local:** Con una presencia en Ecuador, entendemos las particularidades del mercado local y las necesidades de las MiPymes en la región de la Costa.
3. **Metodología Canvas:** La metodología Canvas adaptada permite un análisis más preciso y focalizado de las necesidades de las MiPymes en Ecuador.
4. **Experiencia y Credibilidad:** Contamos con un equipo experimentado en la asesoría a MiPymes en Ecuador, lo que genera confianza y credibilidad entre nuestros clientes.

Debilidades:

1. **Resistencia al Cambio en las MiPymes:** Muchas MiPymes pueden ser reacias a adoptar nuevas ideas o implementar cambios recomendados por los consultores, lo que puede limitar el impacto de los servicios prestados.

2. Barreras Culturales: Pueden existir barreras culturales o de comunicación que dificulten la comprensión de las necesidades de las MiPymes o la implementación efectiva de soluciones
3. Recursos Limitados: Como empresa en crecimiento, los recursos pueden ser limitados, lo que podría afectar la capacidad de expansión y marketing.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI):

Evalúa las fortalezas y debilidades internas de la empresa.

Tabla 2.1: Matriz EFI¹

Factor	Ponderación (0 a 1)	Calificación (1 a 4)	Ponderado
Capacidad en transformación digital	0.15	4	0.60
Adaptabilidad a regulaciones locales	0.12	4	0.48
Infraestructura digital	0.10	2	0.20
Relaciones con MiPymes locales	0.15	3	0.45
Experiencia del equipo	0.15	3	0.45
Diversidad de servicios ofrecidos	0.10	3	0.30
Capacidad de respuesta ante cambios	0.13	2	0.26
Total ponderado: 2.74			

Elaborado por el autor

¹ La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) presentada evalúa las fortalezas y debilidades internas de la empresa, asignando una ponderación a cada factor en función de su importancia estratégica y una calificación de 1 a 4 que refleja el desempeño de la empresa en ese factor específico.

Este puntaje indica que, en general, la empresa tiene una posición interna moderadamente fuerte. Un puntaje de 4.0 representaría una posición interna ideal, donde la empresa maximiza todas sus fortalezas y minimiza sus debilidades.

Calificaciones Individuales:

- La empresa destaca en áreas como la capacidad en transformación digital y la adaptabilidad a regulaciones locales, lo que sugiere una buena preparación para el entorno empresarial actual.
- Sin embargo, existen áreas de mejora, como la infraestructura digital y la capacidad de respuesta ante cambios, que podrían requerir atención para fortalecer la posición competitiva de la empresa.

2.2 Evaluación de oportunidades y amenazas

Oportunidades:

1. Alto Potencial de Crecimiento: El mercado de MiPymes en Ecuador, especialmente en la Costa, es amplio y ofrece oportunidades significativas de crecimiento a medida que más emprendedores buscan iniciar sus negocios.
2. Tendencia hacia la Digitalización: La tendencia hacia la digitalización y la adopción de tecnologías en las empresas brinda oportunidades para ofrecer servicios de consultoría en estas áreas.
3. Apoyo Gubernamental: El gobierno ecuatoriano ha implementado políticas de apoyo a las MiPymes, lo que puede abrir puertas para colaboraciones y contratos.

Amenazas:

1. Competencia Emergente: Existe competencia emergente en el mercado de consultoría para MiPymes en Ecuador, lo que puede aumentar la presión competitiva.
2. Cambios Económicos: Las condiciones económicas en Ecuador pueden ser volátiles, lo que podría afectar la disposición de las MiPymes a invertir en servicios de consultoría.
3. Impacto de la inseguridad en la demanda: Puede afectar la demanda de servicios de consultoría en general. Las MiPymes podrían priorizar la inversión en seguridad por encima de otros servicios, como la consultoría en estrategia o finanzas.

4. Cambios en la Regulación: Cambios en las regulaciones gubernamentales o fiscales podrían impactar la operación de las MiPymes y, en consecuencia, la demanda de servicios de consultoría.
5. Competencia Internacional: Consultoras internacionales pueden ingresar al mercado ecuatoriano, compitiendo directamente con nosotros.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE):

Esta matriz se utiliza para evaluar las amenazas y oportunidades del entorno. Cada factor se pondera según su importancia y se califica según la respuesta de la empresa a ese factor.

Tabla 2.2: Matriz EFE²

Factor	Ponderación (0 a 1)	Calificación (1 a 4)	Ponderado
Crecimiento de emprendedores y startups	0.15	4	0.60
Regulación empresarial	0.12	3	0.36
Incremento en tecnologías de comunicación	0.10	3	0.30
Cambios en preferencias de compra	0.08	2	0.16
Relaciones comerciales internacionales	0.10	3	0.30
Cambios abruptos en la política económica	0.15	2	0.30
Precio del petróleo	0.10	2	0.20
Enfoque creciente en sostenibilidad y RSE	0.10	3	0.30
Desarrollo infraestructural	0.10	2	0.20
Total ponderado: 2.42			

Elaborado por el autor.

² La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) mostrada analiza cómo la empresa se posiciona frente a las oportunidades y amenazas de su entorno. Cada factor tiene una ponderación según su importancia estratégica y una calificación de 1 a 4 que indica la efectividad de la respuesta de la empresa ante ese factor.

Este puntaje indica que la empresa tiene una capacidad moderada para responder a las oportunidades y amenazas externas. El máximo puntaje de 4.0 representaría una capacidad sobresaliente o excelente para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas del entorno.

Calificaciones Individuales:

- La empresa muestra una buena respuesta al crecimiento de emprendedores y startups, lo que sugiere que está bien posicionada para capitalizar esta tendencia.
- Sin embargo, hay áreas donde la respuesta es menos efectiva, como los cambios abruptos en la política económica y el desarrollo infraestructural, lo que indica posibles vulnerabilidades o áreas de mejora.

Capítulo 3 Propuesta de Modelo de Negocio

Para garantizar el éxito de un negocio, es esencial seguir una serie de pasos bien definidos. Inicialmente, es crucial realizar un análisis FODA (SWOT) que permita identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cada negocio, tal como lo sugieren (Hill y Westbrook 1997). Una vez identificado el panorama, se debe desarrollar una estrategia de posicionamiento en el mercado que se centre en las características distintivas y las ventajas competitivas del negocio, siguiendo las directrices propuestas por (Porter 1980). Junto con ello, es fundamental establecer una planificación financiera y presupuestaria que incluya la creación de proyecciones, definición de metas de ventas, determinación de puntos de equilibrio y estrategias de fijación de precios, tal como lo describen (Brigham y Ehrhardt 2013).

Al mismo tiempo, (Kaplan y Norton 1992) señalan que es de vital importancia diseñar sistemas de control y gestión que permitan a las empresas monitorear su rendimiento y tomar decisiones informadas. En cuanto a la logística, la optimización de la cadena de suministro se convierte en un pilar, buscando siempre mejorar el proceso de adquisición, almacenamiento y distribución de productos, siguiendo las pautas de (Chopra y Meindl 2015). Además, el talento humano es el corazón de cualquier empresa, por lo que el desarrollo y gestión de este es esencial. Se deben implementar estrategias efectivas para la selección, formación y retención del personal adecuado, tal como proponen (Armstrong y Taylor 2014).

La relación con el cliente es otro aspecto fundamental, y la gestión de la relación con el cliente (CRM) permite mejorar la fidelización y manejar las quejas de manera eficiente, como señalan (Payne y Frow 2013). Finalmente, cualquier negocio debe tener una visión de futuro, por lo que es necesario planificar la expansión, definiendo metas a corto, mediano y largo plazo y desarrollando estrategias para alcanzar un crecimiento sostenido, siguiendo la visión de (Ansoff 1957).

3.1 Metodología

El Modelo de Negocio Canvas, conceptualizado por (Osterwalder y Pigneur 2010), emerge como una herramienta estratégica de planificación y análisis empresarial. Este enfoque innovador permite la visualización y estructuración de los elementos clave de un modelo de negocio, facilitando así la comprensión integral de las operaciones empresariales. Su aplicación se centra en nueve componentes fundamentales que comprenden tanto aspectos

internos como externos de la organización, incluyendo propuestas de valor, segmentos de clientes, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

La metodología Canvas, por su naturaleza flexible y simplificada, proporciona una herramienta esencial para las empresas que buscan adaptarse rápidamente a las condiciones volátiles del mercado y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes. Además, esta metodología fomenta un enfoque colaborativo y visual, que implica la participación de todos los miembros del equipo en el proceso de planificación estratégica, un aspecto fundamental en el entorno empresarial contemporáneo.

3.2 Análisis CANVAS

La efectividad del Modelo Canvas ha sido demostrada a través de su adopción exitosa por empresas de diversos tamaños y sectores. Esta aplicación práctica valida la utilidad del modelo en el entorno empresarial moderno, caracterizado por su dinamismo y complejidad (Osterwalder y Pigneur 2010). Estudios de caso específicos ilustran cómo la implementación del Canvas ha facilitado la reorientación estratégica y el crecimiento sostenible de las organizaciones.

A continuación, se describe el análisis CANVAS de la consultora, detallando cada uno de los nueve componentes y su interrelación en el modelo de negocio propuesto.

3.2.1 Segmentos de clientes

El segmento de clientes al que se dirige la consultoría abarca una diversidad de MiPymes ecuatorianas, con énfasis en aquellas ubicadas en la costa y sierra sur del Ecuador, especialmente las dedicadas a la venta al detalle de calzado y establecimientos de consumo masivo como autoservicios y supermercados. Estas empresas, ya sean emergentes o consolidadas, buscan constantemente adaptarse y optimizar sus operaciones en un entorno empresarial dinámico.

La elección de estos segmentos se basa en la identificación de una carencia de servicios de consultoría especializados en estas regiones, donde las MiPymes requieren asesoramiento adaptado a sus particularidades socioeconómicas, culturales y normativas. Esto incluye la planificación financiera, estrategias de posicionamiento de mercado, gestión del talento humano y optimización de la cadena de suministro, considerando las características específicas de cada zona. En un contexto donde la digitalización, la sostenibilidad y las

dinámicas de consumo evolucionan rápidamente, se evidencia la necesidad de una consultoría que ofrezca soluciones a medida, abordando los desafíos tanto tradicionales como emergentes de las MiPymes en el sector de venta al detalle y consumo masivo.

3.2.2 Propuesta de valor

La consultoría se distingue por ofrecer un conjunto integrado de servicios diseñados para impulsar el crecimiento y la competitividad de las MiPymes en el sector de venta al detalle de consumo masivo y de calzado.

Nuestros productos:

- Planificación estratégica:
 - Diagnóstico empresarial 360° para identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora.
 - Definición de objetivos SMART y desarrollo de planes de acción a medida.
 - Diseño e implementación de modelos de negocio innovadores y escalables.
- Gestión financiera:
 - Análisis de ratios y estados financieros.
 - Proyecciones financieras a 5 años y análisis de sensibilidad.
 - Evaluación de proyectos de inversión y búsqueda de financiamiento.
- Marketing y ventas:
 - Desarrollo de estrategias de marketing digital y gestión de redes sociales.
 - Diseño e implementación de campañas publicitarias efectivas.
 - Optimización de la experiencia del cliente y fidelización.
- Operaciones y logística:
 - Análisis y mejora de procesos para aumentar la eficiencia operativa.
 - Implementación de sistemas de gestión de inventarios y cadena de suministro.
 - Asesoría en la adopción de tecnologías para la automatización de procesos.
- Capacitación y desarrollo:
 - Programas de capacitación a medida para el desarrollo de habilidades gerenciales y técnicas.
 - Talleres y seminarios sobre temas relevantes para el sector MiPyme.
 - Coaching empresarial para el crecimiento personal y profesional de los líderes de las MiPymes.

Esta propuesta de valor se caracteriza por:

- Utilizar metodologías innovadoras y herramientas de última generación, como la inteligencia artificial para el análisis predictivo.
- Ofrecer soluciones personalizadas que se adaptan a las necesidades específicas de cada Mipymes.
- Construir relaciones a largo plazo con nuestros clientes, acompañándolos en su camino hacia el éxito.

Con esta propuesta de valor, la consultoría busca no solo abordar los desafíos actuales de las MiPymes, sino también prepararlas para el futuro, impulsando su resiliencia, adaptabilidad y éxito en el mercado.

3.2.3 Integración de la Inteligencia Artificial en la Toma de Decisiones

En el entorno empresarial actual, caracterizado por la volatilidad y la incertidumbre, la toma de decisiones basada en datos se ha vuelto esencial para el éxito de las organizaciones. La inteligencia artificial (IA) se presenta como una herramienta poderosa para analizar grandes volúmenes de datos, identificar patrones y tendencias, y generar proyecciones que faciliten la toma de decisiones estratégicas.

En el contexto de la consultoría para MiPymes, la IA puede ser utilizada para:

- **Análisis predictivo:** La IA puede analizar datos históricos de las empresas, como ventas, costos e inventarios, para generar proyecciones de ingresos, gastos y rentabilidad futura. Estas proyecciones pueden ayudar a las MiPymes a tomar decisiones más informadas sobre inversiones, expansión y otras estrategias de crecimiento.
- **Identificación de oportunidades y riesgos:** La IA puede analizar datos del mercado, la competencia y el entorno económico para identificar oportunidades de negocio y alertar sobre posibles riesgos. Esto permite a las MiPymes adaptar sus estrategias y tomar decisiones proactivas para maximizar sus oportunidades y mitigar los riesgos.
- **Optimización de procesos:** La IA puede ser utilizada para automatizar tareas repetitivas, mejorar la eficiencia de los procesos y reducir costos. Esto permite a las MiPymes liberar tiempo y recursos para centrarse en actividades estratégicas que generen mayor valor.
- **Personalización de servicios:** La IA puede analizar las necesidades y preferencias de los clientes para ofrecer servicios personalizados y mejorar la experiencia del cliente. Esto puede ayudar a las MiPymes a fidelizar a sus clientes y aumentar sus ventas.

La integración de la IA en la toma de decisiones permite a las MiPymes acceder a información más precisa y oportuna, lo que les permite tomar decisiones más eficientes y eficaces. La consultoría, al ofrecer servicios que incorporan la IA, puede ayudar a las MiPymes a aprovechar el potencial de esta tecnología para mejorar su competitividad y alcanzar sus objetivos de negocio.

3.2.4 Canales

Para llegar de manera efectiva a las MiPymes, la consultoría utiliza una estrategia de canales que combina la promoción, la comunicación y la venta de servicios.

Promoción y comunicación:

- Participación en eventos del sector (ferias, exposiciones).
- Colaboraciones con asociaciones de comerciantes y cámaras de comercio.
- Alianzas con proveedores de la industria del calzado.

Venta y distribución:

- Plataforma online especializada con información y recursos.
- Consultoría personalizada in situ en los establecimientos de los clientes.

La integración de estos canales busca ofrecer una experiencia fluida y coherente para el cliente, utilizando herramientas digitales como el CRM para un seguimiento personalizado y una comunicación efectiva. La rentabilidad de cada canal se mide mediante análisis de ROI, asegurando que los esfuerzos de marketing y ventas estén alineados con los resultados deseados y la satisfacción del cliente.

3.2.5 Relación con los clientes

En el sector de la venta al detalle y la comercialización de calzado, las MiPymes ecuatorianas valoran una relación con las consultoras que se adapte específicamente a sus necesidades y expectativas. Basándonos en un análisis comparativo con prácticas internacionales de consultorías para MiPymes, hemos desarrollado un enfoque multidimensional para la gestión de relaciones con los clientes que busca mejorar significativamente su experiencia y así ganar una ventaja competitiva:

- **Asesoría Personalizada y Continua:** Ofrecemos asesoría personalizada, reconociendo que cada empresa enfrenta retos únicos. Este enfoque se alinea con las mejores prácticas

globales, donde la personalización es clave para el éxito en el sector (McKinsey & Company 2021).

- **Servicios Exclusivos para Clientes Estratégicos:** Para aquellas MiPymes con desafíos más complejos o de mayor envergadura, proporcionamos servicios más exclusivos, incluyendo equipos dedicados, alineados con modelos de consultoría exitosos como los implementados por empresas como Bain & Company³.
- **Autoservicio Digital:** Implementamos plataformas de autoservicio digital, ofreciendo acceso a herramientas, guías y recursos analíticos en línea. Esta estrategia refleja las tendencias globales en servicios de consultoría donde la digitalización juega un papel fundamental (Deloitte 2021)).
- **Servicios Automatizados:** Desarrollamos sistemas automatizados para proporcionar a las MiPymes información y análisis actualizados sobre indicadores clave y tendencias del mercado de venta al detalle.
- **Creación de Comunidades Empresariales:** Fomentamos comunidades virtuales y eventos de networking para que las MiPymes compartan experiencias y mejores prácticas, siguiendo ejemplos exitosos como los implementados por KPMG⁴.
- **Programas de Creación Colectiva:** Organizamos sesiones de brainstorming y talleres colaborativos para fomentar la innovación y el desarrollo conjunto de soluciones.

Estos enfoques combinan elementos de asistencia personal y tecnológica para ofrecer una relación completa y adaptativa con las MiPymes en el sector de venta al detalle y comercialización de calzado, maximizando el valor a través de una combinación de costos y beneficios eficientes

Desde una perspectiva económica, los costes varían según la naturaleza de la relación. Las relaciones de asistencia personal y exclusiva suelen incurrir en mayores costos, dada la intensidad de personalización y compromiso requerido. Por otro lado, el autoservicio y los

³ La aplicación de enfoques de consultoría personalizados, inspirados en las prácticas de Bain & Company, donde se enfatiza la creación de soluciones a medida y equipos dedicados para abordar desafíos empresariales específicos. Este enfoque permite a las MiPymes beneficiarse de un servicio de consultoría que es tanto intensivo como exclusivamente adaptado a sus necesidades particulares.

⁴ La adopción de estrategias de comunidad y networking inspiradas en iniciativas de KPMG, que se centran en construir comunidades virtuales y organizar eventos de networking. Estas iniciativas permiten a las MiPymes compartir experiencias y mejores prácticas, facilitando así el intercambio de conocimientos y el desarrollo de colaboraciones. La estrategia de KPMG en este ámbito refleja un compromiso con la innovación y el fomento de relaciones profesionales en el ecosistema empresarial

servicios automáticos, apoyados en tecnologías, son generalmente más económicos. Las comunidades, a pesar de requerir inversiones iniciales, generan beneficios a largo plazo al consolidar la lealtad del cliente. Por último, la creación colectiva puede variar en coste, dependiendo de la logística y recursos implicados.

Finalmente, estas modalidades relacionales están intrínsecamente vinculadas al modelo de negocio de la consultora. La asistencia personal y exclusiva conforman el núcleo de la propuesta, las plataformas de autoservicio y servicios automáticos escalan y diversifican los servicios, las comunidades refuerzan la marca y posicionamiento, y la creación colectiva acentúa un enfoque colaborativo. Todas estas dimensiones refuerzan el compromiso de la consultora de servir de manera integral y adaptativa a las MiPymes en el ámbito de venta al detalle y comercialización de calzado, mejorando su experiencia y generando una ventaja competitiva significativa.

3.2.6 Fuentes de ingresos

Al abordar el modelo de negocio para una consultora orientada a las micro y pequeñas empresas especializadas en venta al detalle y comercialización de calzado, es imperativo examinar las fuentes de ingresos más adecuadas. Estas fuentes de ingresos delimitan cómo una organización capitaliza cada segmento de su clientela.

Valor percibido por el cliente:

Las MiPymes, en su mayoría, no tienen acceso fácil a especialistas en venta al detalle, lo que las lleva a valorar y estar dispuestas a invertir en:

- **Conocimiento especializado:** Desean adquirir conocimientos que optimicen sus operaciones y potencien sus márgenes de beneficio.
- **Soluciones a medida:** Reconocen que sus desafíos son distintivos y, por lo tanto, una solución estandarizada no es siempre la idónea.
- **Acceso a herramientas avanzadas:** Herramientas que, debido a su coste o la especialización requerida, suelen ser inaccesibles para ellas.

En términos de patrones de gasto, estas empresas invierten en consultoría convencional, que tiende a ser genérica y no específica para los retos particulares del sector. Las modalidades de pago actuales incluyen tarifas por hora, proyectos completos o paquetes de servicios.

Modalidades de pago preferidas por las MiPymes:

- Modelo de suscripción: Donde se brinda acceso continuo a consultoría, herramientas y recursos por una tarifa recurrente.
- Pago por proyecto: Se adhiere a un enfoque más convencional donde la consultora se compromete a finalizar un proyecto particular por una tarifa preestablecida.
- Modelos de participación en beneficios: En este modelo, la consultora podría cobrar una tarifa base más baja, pero recibir una participación en los beneficios generados por su intervención.

En cuanto a la distribución del ingreso total:

- Modelo de suscripción podría constituir cerca del 40% de los ingresos.
- Pago por proyecto podría representar aproximadamente el 45%.
- Modelos de participación en beneficios podrían contribuir con el 15% restante.

Mecanismos de fijación de precios:

El precio es una variable determinante en cualquier modelo de negocio. No solo determina los ingresos potenciales sino también la percepción del cliente.

Precios fijos:

- Lista de precios estándar: Tarifas predeterminadas para servicios concretos.
- Según características del producto: Variabilidad basada en la complejidad del servicio.
- Según segmento de mercado: Tarifas diferenciales según el tamaño y recursos de la empresa.
- Según volumen: Descuentos basados en la cantidad o duración del servicio contratado.

Precios dinámicos:

- Negociación: Usado principalmente para soluciones a medida o proyectos extensos.
- Gestión de rentabilidad: Ajustes basados en la disponibilidad de recursos o alta demanda.
- Mercado en tiempo real: Ajustes en función de tendencias emergentes y demandas actuales.
- Subastas: Para proyectos de alta relevancia, los servicios podrían adjudicarse al cliente dispuesto a pagar la tarifa más alta.

Este análisis pormenorizado permite diseñar un enfoque estratégico que maximice la rentabilidad y satisfacción del cliente en el ámbito de la consultoría para MiPymes en venta al detalle y comercialización de calzado.

3.2.7 Actividades clave

Las actividades clave para proporcionar una consultoría eficaz en el sector de venta al detalle y la comercialización de calzado incluyen:

- **Producción de Estrategias Personalizadas y Soluciones Innovadoras:** Enfocarnos en el diseño y desarrollo de estrategias de negocio y soluciones personalizadas, asegurando un enfoque de alta calidad y adaptado a las necesidades específicas del sector de venta al detalle y moda. Esto incluye el desarrollo de estrategias de marketing digital y comercio electrónico, así como la integración de tecnologías avanzadas.
- **Resolución de Problemas a Través de Consultoría y Análisis:** Ofrecer servicios de consultoría que se centren en la resolución de problemas específicos de cada cliente. Esto implica actividades como análisis competitivo global, desarrollo de planes estratégicos integrados y capacitación en tendencias emergentes, utilizando modelos y metodologías reconocidos internacionalmente.
- **Gestión de Plataforma/Red para Servicios Integrados:** Desarrollar y mantener plataformas que faciliten la integración y gestión de servicios, asegurando la eficiencia y accesibilidad de nuestras soluciones. Esto también incluye el monitoreo constante de tendencias globales en venta al detalle para identificar oportunidades y riesgos, y la gestión efectiva de relaciones con proveedores y socios.
- **Evaluación y Ajuste Continuo:** Realizar revisiones y ajustes sistemáticos de las estrategias y soluciones implementadas con las empresas consultadas, para garantizar su efectividad y realizar correcciones según sea necesario.

Con estas actividades, buscamos no solo alinear nuestra oferta de servicios con las mejores prácticas internacionales, sino también garantizar una consultoría eficaz y adaptativa que satisfaga las necesidades específicas del sector venta al detalle y de comercialización de calzado en Ecuador.

3.2.8 Recursos clave

Nuestros recursos clave, incluyendo activos físicos, intelectuales, humanos y financieros, son fundamentales para brindar asesoramiento y soluciones excepcionales a nuestros clientes. Nos

enfocamos en una selección y gestión estratégica de cada recurso, alineándolos con las necesidades cambiantes del sector de las MiPymes en Ecuador.

Recursos Físicos

- **Espacio de Trabajo Colaborativo:** Un espacio de trabajo funcional y bien ubicado, equipado con tecnología básica (computadoras, internet de alta velocidad, impresora, proyector) para reuniones con clientes, talleres y trabajo en equipo.
- **Plataforma Digital:** Un sitio web profesional y fácil de usar, así como herramientas de comunicación y colaboración en línea para interactuar con clientes y gestionar proyectos de manera eficiente.

Recursos Intellectuales

- **Metodología Canvas Adaptada:** Una versión de la metodología Canvas específicamente adaptada al contexto ecuatoriano y a las necesidades de las MiPymes, que sirva como base para el análisis y desarrollo de modelos de negocio.
- **Red de Contactos:** Relaciones establecidas con expertos en diversas áreas, instituciones gubernamentales y organizaciones de apoyo a las MiPymes, que puedan proporcionar información valiosa y oportunidades de colaboración.
- **Biblioteca de Recursos:** Una colección de plantillas, guías, estudios de caso y otros materiales relevantes para la consultoría de MiPymes, que respalden el trabajo del equipo y faciliten el aprendizaje continuo.

Recursos Humanos

- **Equipo Fundador con Experiencia:** Un equipo central de consultores con experiencia comprobada en el asesoramiento a MiPymes en Ecuador, idealmente con conocimientos en áreas clave como finanzas, marketing, operaciones y estrategia.
- **Red de Consultores Asociados:** Acceso a una red de consultores especializados en diferentes áreas, que puedan ser contratados según las necesidades específicas de cada proyecto.
- **Pasantes o Colaboradores Junior:** Estudiantes o recién graduados con potencial y ganas de aprender, que puedan apoyar al equipo en tareas de investigación, análisis y gestión de proyectos.

Recursos Financieros

- **Capital Inicial:** Fondos suficientes para cubrir los gastos iniciales de operación, como alquiler del espacio de trabajo, adquisición de tecnología básica, desarrollo del sitio web y marketing inicial.
- **Línea de Crédito o Financiamiento:** Acceso a una línea de crédito o financiamiento para cubrir necesidades de capital de trabajo a corto plazo, como pago de salarios y gastos operativos, especialmente en los primeros meses de operación.
- **Plan de Gestión Financiera:** Un plan detallado para administrar los ingresos y gastos de la empresa, incluyendo proyecciones financieras y estrategias para asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

Esta descripción se centra en los recursos esenciales para iniciar las operaciones de la consultora, haciendo hincapié en la eficiencia y la adaptabilidad. A medida que la empresa crezca, podrá invertir en recursos adicionales y ampliar su capacidad para ofrecer servicios más sofisticados y atender a un mayor número de clientes.

3.2.9 Socios clave

Alianzas Tecnológicas Avanzadas: Priorizamos la adopción de software SaaS y CRM de vanguardia. Herramientas como Confitico y HubSpot son esenciales, no solo para optimizar nuestras operaciones internas sino también para alinearlas con las expectativas tecnológicas actuales. Esto nos permite ofrecer una gestión clientelar excepcional y una contabilidad precisa.

- **Red de Profesionales por Proyecto:** Nuestra red de expertos disponibles para trabajar por proyectos aporta flexibilidad y especialización. Esto nos permite adaptarnos rápidamente a las necesidades cambiantes del mercado y a los requerimientos específicos de nuestros clientes.
- **Colaboración con Expertos Locales y Entidades Institucionales:** Mantenemos colaboraciones estratégicas con profesionales en áreas clave de Ecuador, como Quito, Cuenca y Guayaquil, y con instituciones como la ESPOL. Estas alianzas nos permiten integrar conocimientos globales con experiencia local. Además, nuestros contactos con instituciones como la Superintendencia y el Ministerio de Trabajo enriquecen nuestra capacidad de asesoramiento y cumplimiento normativo.

- Sinergias Estratégicas con Entidades Corporativas: Buscamos colaboraciones con firmas especializadas, como consultoras en transformación digital, para diversificar nuestra oferta y fortalecer nuestra presencia en el mercado nacional. Estas asociaciones reflejan nuestro compromiso de ser líderes en consultoría, con un enfoque particular en las dinámicas del mercado costero ecuatoriano.

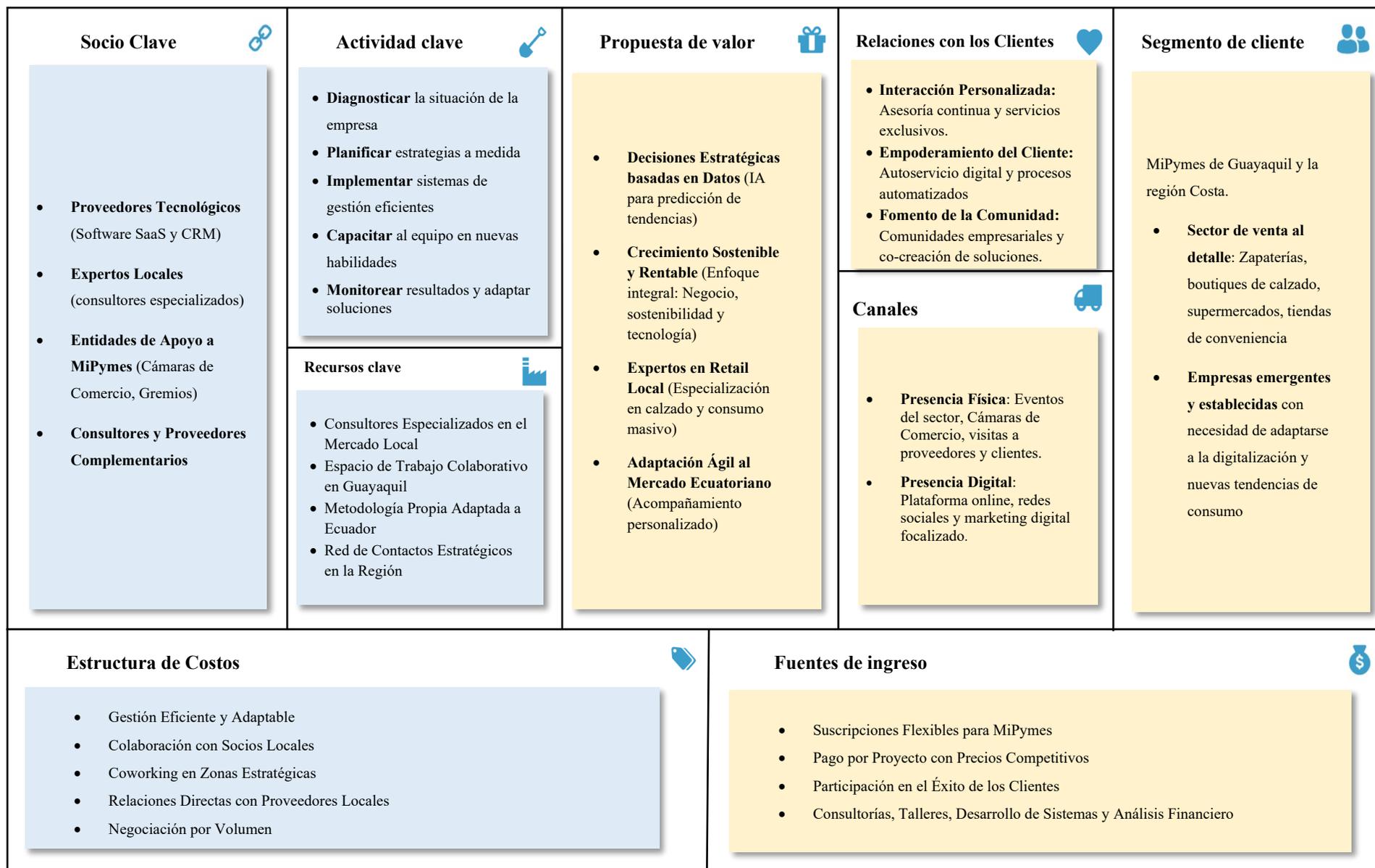
3.2.10 Estructura de costos

Gestión Eficiente de Costos en la Costa Ecuatoriana: Nuestro enfoque en la gestión de costos busca equilibrar eficiencia y sostenibilidad, adaptándonos a la volatilidad del mercado sin sacrificar la calidad. Nuestra estructura de costos está diseñada para mantenernos competitivos y adaptativos.

- Colaboración con Socios y Profesionales: Destacamos el uso de un modelo de colaboración con socios y profesionales por proyectos, lo que nos permite una estructura de costos más dinámica y adaptable, reduciendo costos fijos significativos. Nuestro enfoque en asociaciones y colaboraciones permite acceder a un amplio espectro de expertos sin incurrir en los costos habituales de una plantilla fija.
- Espacios de Trabajo y Servicios Basados en la Flexibilidad: Optamos por trabajar en espacios como coworking y utilizar servicios basados en la demanda, lo que reduce significativamente los costos fijos relacionados con las instalaciones y la infraestructura física. Esta elección no solo nos brinda flexibilidad y adaptabilidad, sino que también nos permite escalar nuestras operaciones de manera eficiente y rentable.
- Relaciones Directas con Proveedores: Mantenemos relaciones directas con proveedores para obtener condiciones más favorables. La negociación de acuerdos ventajosos y la construcción de alianzas sólidas reducen nuestros costos y permiten que estos ahorros se reflejen en nuestras tarifas, fortaleciendo nuestra posición en el mercado.
- Adaptabilidad a las Fluctuaciones del Mercado: Ante el dinamismo del mercado ecuatoriano, particularmente en la Costa, nuestro modelo Priorizamos costos variables para adaptarnos rápidamente a cambios en la demanda y empleamos estrategias de negociación por volumen para optimizar nuestros gastos operativos.
- Evaluación y Gestión de Riesgos Financieros: Implementamos medidas para evaluar y gestionar riesgos financieros, asegurando una operatividad eficiente y un flujo de caja estable en el dinámico mercado ecuatoriano.

- Estrategia de Costos enfocada en Calidad y Competitividad: Nuestro modelo de costos se centra en ofrecer soluciones de alta calidad a precios competitivos, garantizando una propuesta de valor sólida y rentabilidad sostenida.

3.3 Lienzo CANVAS



Capítulo 4 Análisis Económico y Financiero

Este capítulo aborda la evaluación económica y financiera para el lanzamiento de una consultora enfocada en las MiPymes del sector de venta al detalle y moda en Ecuador. En respuesta a los retos post-COVID-19, se analizan minuciosamente las inversiones necesarias, las opciones de financiamiento, y los modelos de flujo de caja para establecer una firma de consultoría robusta y ágil. A través de este análisis, se pretende forjar un entendimiento profundo de las dinámicas financieras y establecer un marco de acción para facilitar el crecimiento sostenido y la adaptación al cambiante entorno económico.

4.1 Inversión y Financiamiento

Esta sección aborda la estructura de capital requerida para establecer una consultora especializada desde cero, dirigida a apoyar a las MiPymes en las regiones costeras y del centro-sur de Ecuador. Se detalla la inversión inicial necesaria, resaltando los equipos de computación como herramientas críticas para la operatividad y la provisión de servicios. Los gastos de constitución reflejan las necesidades administrativas para el lanzamiento formal de la consultora.

Se examina el esquema de financiamiento, que muestra un equilibrio entre el capital aportado por los fundadores y los préstamos o líneas de crédito negociadas, cuidadosamente seleccionadas para mantener una estructura de capital saludable y costos de financiamiento manejables. Este análisis asegura que la consultora tenga una base financiera sólida, esencial para su misión de facilitar la transformación y el crecimiento de sus clientes MiPymes en el dinámico mercado postpandemia.

Tabla 4.1. Inversión

COSTO DE INVERSION	
Propiedad Planta y Equipo	
Equipos de computación	\$ 2,400.00
Muebles y Enseres	\$ -
Total Propiedad Plana y Equipo	\$ 2,400.00
Activos Diferidos	

COSTO DE INVERSION		
Gastos de Constitución	\$ 300.00	
Total Activos Diferidos	\$ 300.00	\$ 2,700.00
Factor caja	\$ 14,785.70	
Gastos Administrativos y Ventas		
Alquiler	\$ 500.00	
Garantía de alquiler	\$ -	
Sueldo y Salario	\$ 1,300.00	
Beneficios Sociales	\$ 183.33	
Aporte Patronal	\$ 157.95	
Agua Potable	\$ -	
Energía Eléctrica	\$ -	
Internet	\$ -	
Suministros	\$ 50.00	
Imprevistos	\$ 100.00	
Página y dominio Web	\$ 30.00	
Redes Sociales Plan de Marketing	\$ 100.00	
Sistema Contable	\$ 40.00	
Sistema de firmas electrónicas	\$ 3.00	
Total gastos administrativos y ventas	\$ 2,464.28	
Total Plan de Inversión para 180 días	\$ 17,485.70	
Inversión considerando factor Caja	180 días	\$ 14,785.70

COSTO DE INVERSION		
Financiamiento	\$ 14,785.70	84.56%
Aporte propietario	\$ 2,700.00	15.44%
Total Financiamiento	\$ 17,485.70	100%

Elaborado por el autor

La **Tabla 4.1.** muestra que no se incurre en costos por servicios básicos ni internet, ya que se utilizará un espacio de coworking. Esto se refleja en el modesto monto asignado al alquiler, el cual cubre el uso de dicho espacio compartido, proporcionando las utilidades necesarias y un entorno de trabajo profesional sin la necesidad de una inversión significativa en una oficina propia. El enfoque en el coworking permite así una asignación de capital más eficiente hacia recursos críticos como equipos de computación y gastos de constitución, asegurando la liquidez a través del "Factor Caja" y delineando claramente la estructura de financiamiento entre aportes propietarios y financiamiento externo. Esta tabla refleja la estructura de financiamiento, donde parte del capital inicial proviene de los aportes de los propietarios y el resto a través de un préstamo bancario, se ha calculado la tabla de amortización con una tasa de interés anual del 16.3%, con pagos mensuales a lo largo de un período de 3 años. Este esquema de amortización es fundamental para gestionar el servicio de la deuda de manera eficiente, manteniendo la sostenibilidad financiera de la empresa durante su fase inicial de operaciones.

4.2 Costos e Ingresos

En esta sección, se elaboró una proyección financiera que considere tanto los gastos recurrentes como los ingresos esperados de la consultoría. Los costos incluirán salarios, beneficios sociales, y gastos operativos como el alquiler de espacio de coworking, suministros y marketing. Los ingresos se estimarán en base a las tarifas de los servicios de consultoría, que se calcularán según el mercado objetivo y la capacidad de servicio. Se hará un seguimiento de estos a través de modelos de proyección financiera, considerando diferentes niveles de demanda y escenarios de mercado.

La **Tabla 4.2.** presenta un presupuesto de ingresos proyectado para los primeros cinco años de operación de la consultora, donde se observa un crecimiento gradual y sostenido. Se

detallan los distintos servicios ofrecidos, junto con sus precios y la cantidad de ventas esperadas, reflejando una estrategia de expansión prudente y consolidación en el mercado.

La proyección de costos operacionales visibles en la **Tabla 4.3.**, evidencia una planificación financiera cuidadosa. Los costos de venta, incluyendo servicios profesionales y sistemas digitales, aumentan gradualmente, en línea con la expansión prevista del negocio. Los gastos administrativos, que abarcan alquiler, salarios y beneficios sociales, se mantienen relativamente estables, lo que sugiere una gestión eficiente de los recursos. Los gastos de venta, relacionados con la presencia en línea y el marketing digital, son fundamentales para el crecimiento en el mercado actual y también experimentan un incremento controlado. El aumento anual en el total de costos operacionales está alineado con la progresión y el desarrollo anticipado de la consultora, manteniendo un enfoque en la sostenibilidad financiera a largo plazo.

Tabla 4.2. Presupuesto de Ingresos

Detalle De Ingreso	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	Precio	Cant	Ventas Anuales												

Asesoría Financiera y Constitución de Empresas															
Consulta financiera	\$ 1.100,00	5	\$ 5.500,00	\$ 1.122,00	6	\$ 6.732,00	\$ 1.144,44	7	\$ 8.011,08	\$ 1.167,33	8	\$ 9.338,63	\$ 1.190,68	9	\$ 10.716,08
Planificación tributaria anual:	\$ 1.300,00	4	\$ 5.200,00	\$ 1.326,00	4	\$ 5.304,00	\$ 1.352,52	5	\$ 6.762,60	\$ 1.379,57	6	\$ 8.277,42	\$ 1.407,16	6	\$ 8.442,97
Registro de Ingresos y gastos	\$ 2.500,00	5	\$ 12.500,00	\$ 2.550,00	6	\$ 15.300,00	\$ 2.601,00	7	\$ 18.207,00	\$ 2.653,02	8	\$ 21.224,16	\$ 2.706,08	9	\$ 24.354,72
Asesoría para constitución de empresa	\$ 700,00	3	\$ 2.100,00	\$ 714,00	4	\$ 2.856,00	\$ 728,28	5	\$ 3.641,40	\$ 742,85	6	\$ 4.457,07	\$ 757,70	6	\$ 4.546,22
Total Asesoría Financiera y Constitución de Empresas		17	\$ 25.300,00		20	\$ 30.192,00		24	\$ 36.622,08		28	\$ 43.297,29		30	\$ 48.059,99

Consultoría de Estrategia y Planes de Negocio															
Diagnóstico estratégico	\$ 1.700,00	4	\$ 6.800,00	\$ 1.734,00	5	\$ 8.670,00	\$ 1.768,68	6	\$ 10.612,08	\$ 1.804,05	7	\$ 12.628,38	\$ 1.840,13	7	\$ 12.880,94
Planificación estratégica integral	\$ 2.100,00	3	\$ 6.300,00	\$ 2.142,00	3	\$ 6.426,00	\$ 2.184,84	3	\$ 6.554,52	\$ 2.228,54	3	\$ 6.685,61	\$ 2.273,11	3	\$ 6.819,32
Desarrollo de plan de negocio básico	\$ 2.900,00	3	\$ 8.700,00	\$ 2.958,00	3	\$ 8.874,00	\$ 3.017,16	3	\$ 9.051,48	\$ 3.077,50	3	\$ 9.232,51	\$ 3.139,05	3	\$ 9.417,16

Plan de negocio detallado con análisis financiero	\$ 3.300,00	2	\$ 6.600,00	\$ 3.366,00	3	\$ 10.098,00	\$ 3.433,32	3	\$ 10.299,96	\$ 3.501,99	3	\$ 10.505,96	\$ 3.572,03	3	\$ 10.716,08
Total Consultoría de Estrategia y Planes de Negocio		12	\$ 28.400,00		14	\$ 34.068,00		15	\$ 36.518,04		16	\$ 39.052,45		16	\$ 39.833,50
Optimización de Procesos y Marketing Digital															
Análisis y mejora de procesos	\$ 2.500,00	4	\$ 10.000,00	\$ 2.550,00	5	\$ 12.750,00	\$ 2.601,00	6	\$ 15.606,00	\$ 2.653,02	7	\$ 18.571,14	\$ 2.706,08	8	\$ 21.648,64
Estrategia de marketing digital	\$ 3.100,00	3	\$ 9.300,00	\$ 3.162,00	4	\$ 12.648,00	\$ 3.225,24	5	\$ 16.126,20	\$ 3.289,74	6	\$ 19.738,47	\$ 3.355,54	6	\$ 20.133,24
Gestión de redes sociales	\$ 2.900,00	3	\$ 8.700,00	\$ 2.958,00	4	\$ 11.832,00	\$ 3.017,16	5	\$ 15.085,80	\$ 3.077,50	6	\$ 18.465,02	\$ 3.139,05	6	\$ 18.834,32
Total Optimización de Procesos y Marketing Digital		10	\$ 28.000,00		13	\$ 37.230,00		16	\$ 46.818,00		19	\$ 56.774,63		20	\$ 60.616,20
Capacitación y Desarrollo															
Taller de habilidades empresariales	\$ 1.500,00	2	\$ 3.000,00	\$ 1.530,00	3	\$ 4.590,00	\$ 1.560,60	3	\$ 4.681,80	\$ 1.591,81	3	\$ 4.775,44	\$ 1.623,65	3	\$ 4.870,94
Programa de capacitación corporativa	\$ 2.100,00	2	\$ 4.200,00	\$ 2.142,00	2	\$ 4.284,00	\$ 2.184,84	2	\$ 4.369,68	\$ 2.228,54	2	\$ 4.457,07	\$ 2.273,11	2	\$ 4.546,22
Total Capacitación y Desarrollo		4	\$ 7.200,00		5	\$ 8.874,00		5	\$ 9.051,48		5	\$ 9.232,51		5	\$ 9.417,16
Total Presupuesto de Ingresos	\$ 2.067,44	43	\$ 88.900,00	\$ 2.122,38	52	\$ 110.364,00	\$ 2.150,16	60	\$ 129.009,60	\$ 2.181,72	68	\$ 148.356,88	\$ 2.224,32	71	\$ 157.926,85

Elaborado por el autor

Tabla 4.3. Presupuesto de egresos

Costos de venta	mensual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Internet	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Energía Eléctrica	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Sistema Contable	\$40,00	\$480,00	\$493,92	\$508,24	\$522,98	\$538,15
Sistema de firmas electrónicas	\$40,00	\$480,00	\$493,92	\$508,24	\$522,98	\$538,15
Profesionales	\$4.074,58	\$48.895,00	\$60.700,20	\$70.955,28	\$81.596,28	\$86.859,77
Total Costo de Venta	\$4.154,58	\$49.855,00	\$61.688,04	\$71.971,77	\$82.642,25	\$87.936,07
Gastos administrativos						
Alquiler	\$500,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00
Sueldo y Salario	\$1.300,00	\$15.600,00	\$15.939,13	\$16.278,26	\$16.617,39	\$16.956,52
Beneficios Sociales	\$183,33	\$2.200,00	\$2.247,83	\$2.295,65	\$2.343,48	\$2.391,30
Fondos de Reserva			\$1.327,73	\$1.355,98	\$1.384,23	\$1.412,48
Aporte Patronal	\$157,95	\$1.895,40	\$1.936,60	\$1.977,81	\$2.019,01	\$2.060,22
Agua Potable	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Mantenimiento de equipos	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Suministros	\$5,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00
Imprevistos	\$30,00	\$360,00	\$360,00	\$360,00	\$360,00	\$360,00
Depreciación de equipo de computo	\$66,67	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00
Depreciación de muebles y enseres	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Total gastos administrativos	\$2.242,95	\$26.915,40	\$28.671,29	\$29.127,70	\$29.584,11	\$30.040,52
Gastos de venta						
Página y dominio Web	\$30,00	\$360,00	\$360,00	\$360,00	\$360,00	\$360,00

Redes Sociales Plan de Marketing	\$100,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Total gastos de ventas	\$130,00	\$1.560,00	\$1.560,00	\$1.560,00	\$1.560,00	\$1.560,00
Total costos operacionales	\$6.527,53	\$78.330,40	\$91.919,33	\$102.659,47	\$113.786,36	\$119.536,59

Elaborado por el autor

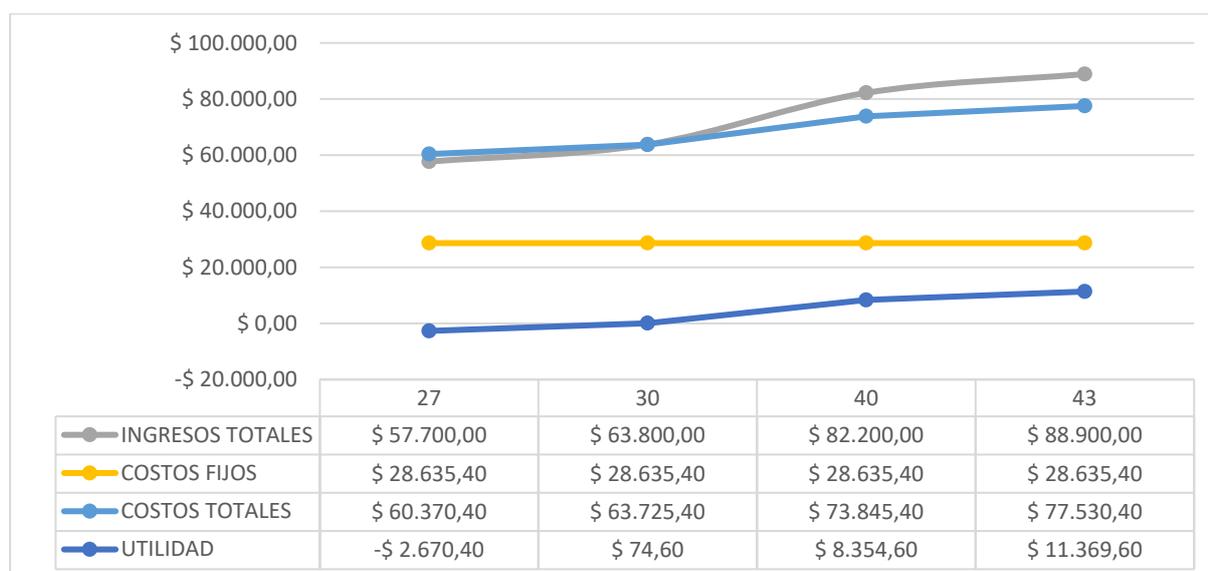
4.3 Flujo de efectivo y Análisis de Rentabilidad

Esta sección se centra en la proyección del flujo de caja de la consultora, desglosando los ingresos y costos para determinar la liquidez a lo largo de cinco años. Este análisis es esencial para evaluar la capacidad de la empresa para generar efectivo y financiar sus operaciones, inversiones y obligaciones financieras. Además, se estudia la rentabilidad mediante el cálculo del punto de equilibrio y la evaluación de indicadores clave como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN), proporcionando una visión integral de la salud financiera de la consultoría.

4.3.1 Punto de Equilibrio

En este apartado se evaluó el nivel de actividad económica en el que los ingresos totales igualan los costos totales, es decir, el punto en el cual la consultora no genera ni pérdida ni ganancia. Este análisis es crucial para determinar la viabilidad del negocio a corto y largo plazo.

Ilustración 4.1: Punto de equilibrio



Elaborado por el autor.

La **Ilustración 4.1** muestra que el punto de equilibrio se alcanza a las 30 unidades, donde los ingresos totales de \$63,800.00 igualan los costos totales de \$63,725.40, generando una pequeña utilidad de \$74.60. Este punto es fundamental, ya que señala el volumen mínimo de ventas anuales necesario para que la consultora cubra todos sus costos operativos y comience a generar ganancias.

Superado este umbral, cada venta adicional contribuye directamente a la utilidad neta. Esto se evidencia en la columna de 40 unidades, donde se observa un incremento en la utilidad a \$8,354.60, y nuevamente en la columna de 43 unidades, con una utilidad aún mayor de \$11,369.60. El gráfico ilustra claramente cómo, una vez alcanzado el punto de equilibrio, la consultora puede aprovechar el apalancamiento operativo para generar mayores beneficios a medida que aumentan las ventas.

4.3.2 Flujo de efectivo

El Flujo de Efectivo proyectado para los primeros cinco años muestra un crecimiento constante en los ingresos, con servicios como asesoría financiera y estrategia de negocio incrementando año a año. Los costos de venta se mantienen sin gastos en internet y energía eléctrica gracias al uso del espacio de coworking. Los gastos administrativos incluyen alquiler, salarios, y beneficios sociales, con la amortización del préstamo y los intereses bancarios reflejados en los primeros años. La utilidad operativa muestra un aumento

saludable, con las proyecciones de TIR y VAN indicando una inversión inicial sólida y un flujo de caja positivo acumulado a lo largo del tiempo.

Además, se realizará una evaluación de la rentabilidad para comprender mejor el retorno financiero esperado, utilizando indicadores como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN), que ya anticipan un desempeño financiero positivo.

Tabla 4.4. Flujo de efectivo proyectado

Flujo de Efectivo proyectado a 5 años						
	Año 0 Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Asesoría Financiera y Constitución de Empresas		\$25.300,00	\$30.192,00	\$36.622,08	\$43.297,29	\$48.059,99
Consultoría de Estrategia y Planes de Negocio		\$28.400,00	\$34.068,00	\$36.518,04	\$39.052,45	\$39.833,50
Optimización de Procesos y Marketing Digital		\$28.000,00	\$37.230,00	\$46.818,00	\$56.774,63	\$60.616,20
Capacitación y Desarrollo		\$7.200,00	\$8.874,00	\$9.051,48	\$9.232,51	\$9.417,16
Total Ingresos		\$88.900,00	\$110.364,00	\$129.009,60	\$148.356,88	\$157.926,85
Costos de Venta						
Internet		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Energía Eléctrica		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Sistema Contable		\$480,00	\$493,92	\$508,24	\$522,98	\$538,15
Sistema de firmas electrónicas		\$480,00	\$493,92	\$508,24	\$522,98	\$538,15
Profesionales		\$48.895,00	\$60.700,20	\$70.955,28	\$81.596,28	\$86.859,77
Total Costos de Venta		\$49.855,00	\$61.688,04	\$71.971,77	\$82.642,25	\$87.936,07
Gastos administrativos						
Alquiler		\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00
Sueldo y Salario		\$15.600,00	\$15.939,13	\$16.278,26	\$16.617,39	\$16.956,52

Flujo de Efectivo proyectado a 5 años						
	Año 0 Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficios Sociales		\$2.200,00	\$2.247,83	\$2.295,65	\$2.343,48	\$2.391,30
Fondos de Reserva		\$-	\$1.327,73	\$1.355,98	\$1.384,23	\$1.412,48
Aporte Patronal		\$1.895,40	\$1.936,60	\$1.977,81	\$2.019,01	\$2.060,22
Agua Potable		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Mantenimiento de equipos		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Suministros		\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00
Imprevistos		\$360,00	\$360,00	\$360,00	\$360,00	\$360,00
Depreciación de equipo de computo		\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00
Depreciación de muebles y enseres		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Amortización Préstamo		\$4.914,30	\$5.777,97	\$6.793,43		
Intereses Bancarios		\$2.493,76	\$1.630,09	\$614,63		
Total Gastos administrativos		\$34.323,46	\$36.079,35	\$36.535,76	\$29.584,11	\$30.040,52
Gastos de venta						
Página y dominio Web		\$30,00	\$30,87	\$31,77	\$32,69	\$33,63
Redes Sociales Plan de Marketing		\$100,00	\$102,90	\$105,88	\$108,95	\$112,11
Sistema Contable		\$40,00	\$41,16	\$42,35	\$43,58	\$44,85
Total Gastos de venta		\$30,00	\$30,87	\$31,77	\$32,69	\$33,63
Total costos operacionales		\$84.208,46	\$97.798,26	\$108.539,29	\$112.259,05	\$118.010,22
Utilidad Operativa		\$4.691,54	\$12.565,74	\$20.470,31	\$36.097,83	\$39.916,63
Impuesto a la renta 25%		\$1.172,89	\$3.141,44	\$5.117,58	\$9.024,46	\$9.979,16

Flujo de Efectivo proyectado a 5 años						
	Año 0 Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Participación Trabajadores 15%		\$703,73	\$1.884,86	\$3.070,55	\$5.414,67	\$5.987,49
Utilidad del ejercicio		\$2.814,92	\$7.539,44	\$12.282,18	\$21.658,70	\$23.949,98
Inversión Inicial	\$17,485.70					
Flujo de Caja	\$-17,485.70	\$2.814,92	\$7.539,44	\$12.282,18	\$21.658,70	\$23.949,98
Flujos acumulados	\$-17.485,70	\$-14.670,78	\$-7.131,33	\$5.150,85	\$26.809,55	\$50.759,53
TIR	46,77%					
VAN	\$13.701,78					

Elaborado por el autor

Los resultados financieros proyectados revelan un panorama prometedor para la consultora. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 46.77% indica un retorno excepcionalmente alto sobre la inversión inicial, lo que sugiere un negocio altamente rentable. El Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$13,701.78 refuerza esta conclusión, demostrando que el valor presente de los flujos de efectivo futuros esperados supera con creces la inversión inicial, confirmando la viabilidad financiera del proyecto.

Esta sólida rentabilidad se sustenta en un crecimiento gradual y sostenido de los ingresos a lo largo de los cinco años proyectados, impulsado por un aumento estratégico en la cantidad de servicios ofrecidos y un ajuste de precios acorde a la inflación. La estructura de costos, cuidadosamente planificada, muestra una gestión eficiente, con costos fijos que se mantienen estables y costos variables que aumentan de manera controlada en línea con el crecimiento del negocio.

La tasa de descuento utilizada para el cálculo del VAN, que asciende a 20.72%, refleja adecuadamente el riesgo inherente al proyecto y al entorno económico. Esta tasa se determinó considerando diversos factores clave:

Tasa libre de riesgo: Se utilizó una tasa del 8.25%⁵, basada en el rendimiento de las inversiones de más de 360 días en el sistema financiero ecuatoriano, que representa una inversión con riesgo mínimo.

Prima de riesgo de mercado: Se aplicó una prima del 2.00% para reflejar el rendimiento adicional esperado por los inversionistas al asumir el riesgo de invertir en el mercado de valores en lugar de una inversión libre de riesgo.

Beta del proyecto: Se utilizó una beta de 1.20, ligeramente más volátil que el mercado en general, esto debido a la volatilidad del sector de servicios de consultoría.

Prima de riesgo específica de la empresa: Se añadió una prima del 1.00% para considerar los riesgos específicos asociados a la consultora, como la competencia, la dependencia de profesionales externos y la incertidumbre en la adquisición de clientes.

Prima de riesgo país: Se incluyó una prima del 12.51%⁶ para reflejar el riesgo adicional de invertir en Ecuador, teniendo en cuenta factores como la volatilidad económica y política.

La combinación de estos factores, ajustada por la inflación proyectada del 2.85%⁷ (proyección se basa en una perspectiva de mediano y largo plazo, que tiene en cuenta posibles aumentos en los precios en los meses restantes del año), resulta en una tasa de descuento real del 20.72%. A pesar de esta tasa de descuento relativamente alta, el proyecto demuestra una notable capacidad para generar valor, respaldada por una TIR y un VAN considerablemente positivos.

En conclusión, el análisis financiero presentado respalda firmemente la viabilidad y el atractivo del proyecto de consultoría. La combinación de una estrategia de crecimiento prudente, una gestión eficiente de los costos y una tasa de descuento que refleja adecuadamente el riesgo, crea una base sólida para el éxito financiero a largo plazo.

⁵ Tasas De Interés Activas Efectivas Referenciales a septiembre de 2024, Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm#:~:text=Dep%C3%B3sitos%20a%20plazo*,8%2C25,-Dep%C3%B3sitos%20de%20Ahorro

⁶ Riesgo país al 10 septiembre de 2024 a septiembre de 2024, Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/bi_tick_riesgoPais.html

⁷ Inflación estimada con información del Boletín inflación a Julio 2024, Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202407.pdf>

4.4 Análisis de sensibilidad

En este apartado se analizarán las perspectivas financieras de la consultoría bajo diferentes condiciones de mercado. Se contemplan escenarios realistas, pesimistas y optimistas, que permiten anticipar los posibles caminos que la empresa podría tomar y prepararse estratégicamente para cada uno. Este análisis prospectivo es fundamental para la planificación a largo plazo y la toma de decisiones informadas, asegurando que la consultoría pueda adaptarse y prosperar ante las fluctuaciones económicas y las tendencias del mercado.

4.4.1 Escenario pesimista

El escenario pesimista plantea un panorama desafiante para la consultora, con una demanda considerablemente reducida en comparación con el escenario base. La proyección de un crecimiento anual del 5% en los ingresos, a pesar de esta disminución inicial, indica un mercado con obstáculos significativos y una lenta recuperación.

En este contexto, la consultora se enfrenta a la necesidad de implementar estrategias de adaptación para garantizar su viabilidad financiera. Una revisión exhaustiva de la estructura de precios podría ser necesaria, buscando un equilibrio entre la competitividad y la rentabilidad. Además, una gestión de costos rigurosa será esencial para mitigar el impacto de los gastos fijos, que representan un mayor desafío en un entorno de ingresos reducidos. La exploración de vías alternativas de eficiencia, como la optimización de procesos internos y la externalización estratégica de ciertas actividades, podría contribuir a reducir costos sin comprometer la calidad del servicio.

Asimismo, la diversificación de servicios podría ser una estrategia clave para aumentar los ingresos y reducir la dependencia de un mercado contraído. La identificación de nuevas oportunidades de negocio o la adaptación de los servicios existentes a las necesidades cambiantes del mercado podrían abrir nuevas fuentes de ingresos y fortalecer la posición de la consultora en el largo plazo.

En definitiva, el escenario pesimista exige una respuesta estratégica y proactiva por parte de la consultora. La combinación de ajustes en la política de precios, una gestión de costos rigurosa y la exploración de nuevas oportunidades de negocio serán fundamentales para superar los desafíos de un mercado contraído y asegurar la sostenibilidad financiera del emprendimiento.

Tabla 4.5. Ingresos escenario pesimista

Presupuesto de Ingresos						
	AÑO 1		AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DETALLE DE INGRESO	Precio unitario	Cant	Cant	Cant	Cant	Cant
Asesoría Financiera y Constitución de Empresas						
Consulta financiera	\$ 1.100,00	4	5	5	5	5
Planificación tributaria anual:	\$ 1.300,00	3	4	4	4	4
Registro de Ingresos y gastos	\$ 2.500,00	5	6	6	6	6
Asesoría para constitución de empresa	\$ 700,00	3	4	4	4	4
Total Asesoría Financiera y Constitución de Empresas	\$ 22.900,00	15	19	19	19	19
Consultoría de Estrategia y Planes de Negocio						
Diagnóstico estratégico	\$ 1.700,00	3	4	4	4	4
Planificación estratégica integral	\$ 2.100,00	2	2	2	2	2
Desarrollo de plan de negocio básico	\$ 2.900,00	2	3	3	3	3
Plan de negocio detallado con análisis financiero	\$ 3.300,00	2	2	2	2	2
Total Consultoría de Estrategia y Planes de Negocio	\$ 21.700,00	9	11	11	11	11
		3	4	4	4	4
Optimización de Procesos y Marketing Digital						
Análisis y mejora de procesos	\$ 2.500,00	3	4	4	4	4
Estrategia de marketing digital	\$ 3.100,00	3	4	4	4	4
Gestión de redes sociales	\$ 2.900,00	3	4	4	4	4
Total Optimización de Procesos y Marketing Digital	\$ 25.500,00	9	12	12	12	12
		3	4	4	4	4
Capacitación y Desarrollo						
Taller de habilidades empresariales	\$ 1.500,00	2	3	3	3	3

Presupuesto de Ingresos						
	AÑO 1		AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DETALLE DE INGRESO	Precio unitario	Cant	Cant	Cant	Cant	Cant
Programa de capacitación corporativa	\$ 2.100,00	1	2	2	2	2
Total Capacitación y Desarrollo	\$ 5.100,00	3	5	5	5	5
Total Presupuesto de Ingresos	\$ 75.200,00	36	47	47	47	47

Elaborado por el autor

Tabla 4.6. Flujo de efectivo proyectado escenario pesimista

Flujo de Efectivo proyectado a 5 años						
	Año 0 Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$75.200,00	\$99.450,00	\$101.439,00	\$103.467,78	\$105.537,14
Costos de Venta		\$42.320,00	\$55.685,34	\$56.807,94	\$57.953,24	\$59.121,72
Gastos administrativos		\$34.323,46	\$36.079,35	\$36.535,76	\$29.584,11	\$30.040,52
Gastos de venta		\$30,00	\$30,87	\$31,77	\$32,69	\$33,63
Costos operacionales		\$76.673,46	\$91.795,56	\$93.375,46	\$87.570,04	\$89.195,88
Utilidad Operativa		\$-1.473,46	\$7.654,44	\$8.063,54	\$15.897,74	\$16.341,26
Impuesto a la renta 25%		\$-368,36	\$1.913,61	\$2.015,88	\$3.974,43	\$4.085,31
Participación Trabajadores 15%		\$-221,02	\$1.148,17	\$1.209,53	\$2.384,66	\$2.451,19
Utilidad del ejercicio		\$-884,08	\$4.592,66	\$4.838,12	\$9.538,64	\$9.804,75
Inversión Inicial	\$17,485,70					
Flujo de Caja	\$-17,485,70	\$-884,08	\$4.592,66	\$4.838,12	\$9.538,64	\$9.804,75
Flujos acumulados	\$-17,485,70	\$-18.369,78	\$-13.777,11	\$-8.938,99	\$599,65	\$10.404,41
TIR	12,75%					
VAN	\$-3.314,20					

Elaborado por el autor.

El flujo de efectivo proyectado a cinco años revela que, bajo el escenario pesimista, la consultora enfrentará desafíos financieros iniciales. La inversión inicial de \$17,485.70 no se recuperará en los primeros tres años, lo que implica un período de pérdidas operativas. Sin embargo, a partir del cuarto año, se proyecta un cambio de tendencia, con flujos de caja positivos que indican el inicio de la generación de ganancias.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 12.75% señala un rendimiento positivo, aunque moderado, sobre la inversión inicial. Aunque esta cifra sugiere que el proyecto podría generar ganancias por encima del costo de capital, es importante considerar que el Valor Actual Neto (VAN) de -\$3,314.20 indica que, en términos de valor presente, los flujos de efectivo futuros proyectados no compensan completamente la inversión inicial.

Los flujos de caja acumulados muestran una recuperación gradual de la inversión inicial, alcanzando un saldo positivo de \$10,404.41 al final del quinto año. Esto sugiere que, a pesar de las dificultades iniciales, la consultora tiene el potencial de alcanzar la rentabilidad a largo plazo.

En conclusión, el escenario pesimista presenta un panorama financiero desafiante para la consultora, con un período inicial de pérdidas y un VAN negativo. Sin embargo, la TIR positiva y la recuperación de la inversión inicial en el quinto año indican que, con una gestión cuidadosa de los costos y una estrategia de crecimiento efectiva, el proyecto podría lograr la sostenibilidad financiera en el largo plazo. Es fundamental que la consultora esté preparada para enfrentar los desafíos iniciales y adaptar su estrategia según sea necesario para garantizar su éxito en un mercado potencialmente adverso.

4.4.2 Escenario conservador

En el escenario conservador, la consultoría adopta una perspectiva prudente, anticipando un crecimiento moderado en un mercado caracterizado por una demanda estable, pero con una captación de nuevos clientes más lenta. La competencia se intensifica, lo que podría ejercer presión sobre los precios y los márgenes de beneficio.

Ante este panorama, la estrategia de la consultoría se centra en la eficiencia operativa y la consolidación de su base de clientes. La optimización de los procesos internos y la búsqueda de sinergias permitirán maximizar la productividad y reducir costos, manteniendo márgenes saludables a pesar de la posible presión sobre los precios.

Asimismo, el fortalecimiento de las relaciones con los clientes existentes será crucial para fomentar la fidelización y generar ingresos recurrentes, garantizando un flujo de caja estable en un entorno de crecimiento moderado. La búsqueda de oportunidades de venta cruzada y la oferta de servicios de valor añadido podrían contribuir a aumentar el ticket promedio por cliente y compensar la posible disminución de los márgenes.

En resumen, el escenario conservador refleja una visión realista del mercado y la competencia, donde la consultoría se enfoca en la eficiencia, la fidelización de clientes y la generación de ingresos recurrentes para asegurar su sostenibilidad financiera en un entorno de crecimiento moderado.

Tabla 4.7. Ingresos escenario conservador

Presupuesto de Ingresos						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
DETALLE DE INGRESO	Precio unitario	Cant	Cant	Cant	Cant	Cant
Asesoría Financiera y Constitución de Empresas						
Consulta financiera	\$1.100,00	4	5	6	7	8
Planificación tributaria anual:	\$1.300,00	3	4	4	5	5
Registro de Ingresos y gastos	\$2.500,00	4	5	6	7	8
Asesoría para constitución de empresa	\$700,00	3	4	4	5	6
Total Asesoría Financiera y Constitución de Empresas	\$20.400,00	14	18	20	24	27
Consultoría de Estrategia y Planes de Negocio						
Diagnóstico estratégico	\$1.700,00	3	4	5	6	6
Planificación estratégica integral	\$2.100,00	2	3	3	3	3
Desarrollo de plan de negocio básico	\$2.900,00	2	3	3	3	3
Plan de negocio detallado con análisis financiero	\$3.300,00	2	3	3	3	3
Total Consultoría de Estrategia y Planes de Negocio	\$21.700,00	9	13	14	15	15
Optimización de Procesos y Marketing Digital						

Presupuesto de Ingresos						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
DETALLE DE INGRESO	Precio unitario	Cant	Cant	Cant	Cant	Cant
Análisis y mejora de procesos	\$2.500,00	4	5	6	7	8
Estrategia de marketing digital	\$3.100,00	3	4	5	6	6
Gestión de redes sociales	\$2.900,00	3	4	5	6	6
Total Optimización de Procesos y Marketing Digital	\$28.000,00	10	13	16	19	20
Capacitación y Desarrollo						
Taller de habilidades empresariales	\$1.500,00	2	3	3	4	4
Programa de capacitación corporativa	\$2.100,00	1	2	2	2	2
Total Capacitación y Desarrollo	\$5.100,00	3	5	5	6	6
Total Presupuesto de Ingresos	\$75.200,00	36	49	55	64	68

Elaborado por el autor

Tabla 4.8. Flujo de efectivo proyectado escenario conservador

Flujo de Efectivo proyectado a 5 años						
	Año 0 Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$75.200,00	\$102.900,00	\$116.700,00	\$134.000,00	\$140.800,00
Costos de Venta		\$42.320,00	\$57.582,84	\$65.201,49	\$74.745,97	\$78.516,30
Gastos administrativos		\$34.323,46	\$36.079,35	\$36.535,76	\$29.584,11	\$30.040,52
Gastos de venta		\$30,00	\$30,87	\$31,77	\$32,69	\$33,63
Costos operacionales		\$76.673,46	\$93.693,06	\$101.769,01	\$104.362,76	\$108.590,45
Utilidad Operativa		\$-1.473,46	\$9.206,94	\$14.930,99	\$29.637,24	\$32.209,55
Impuesto a la renta 25%		\$-368,36	\$2.301,74	\$3.732,75	\$7.409,31	\$8.052,39
Participación Trabajadores 15%		\$-221,02	\$1.381,04	\$2.239,65	\$4.445,59	\$4.831,43

Flujo de Efectivo proyectado a 5 años						
	Año 0 Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad del ejercicio		\$-884,08	\$5.524,16	\$8.958,59	\$17.782,34	\$19.325,73
Inversión Inicial	\$17,485.70					
Flujo de Caja	\$-17.485,70	\$-884,08	\$5.524,16	\$8.958,59	\$17.782,34	\$19.325,73
Flujos acumulados	\$-17.485,70	\$-18.369,78	\$-12.845,61	\$-3.887,02	\$13.895,32	\$33.221,05
TIR	31,18%					
VAN	\$5.447,06					

Elaborado por el autor.

En el escenario conservador, el análisis del flujo de efectivo proyectado a cinco años revela una inversión inicial de \$17,485.70. Similar al escenario pesimista, se anticipa un período inicial de desafíos financieros, con flujos de caja negativos durante los tres primeros años. No obstante, a partir del cuarto año, la consultora comienza a generar flujos de caja positivos, lo que marca un punto de inflexión hacia la rentabilidad.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) proyectada del 31.18% indica un rendimiento atractivo sobre la inversión inicial, superando ampliamente el costo de capital y sugiriendo un proyecto financieramente viable. El Valor Actual Neto (VAN) de \$5,447.06 refuerza esta conclusión, demostrando que, a pesar de los desafíos iniciales, el valor presente de los flujos de caja futuros esperados supera la inversión inicial, generando valor para la empresa.

Los flujos de caja acumulados evidencian la trayectoria de recuperación de la inversión y la acumulación de ganancias a lo largo del tiempo. Aunque se inicia con un saldo negativo, la consultora logra revertir esta situación y alcanzar un saldo acumulado positivo de \$33,221.05 al final del quinto año.

En síntesis, el escenario conservador, si bien presenta desafíos iniciales, muestra un potencial prometedor de rentabilidad a largo plazo. La consultora, a través de una gestión eficiente de los costos y un enfoque en la consolidación de su base de clientes, puede superar las dificultades iniciales y alcanzar un crecimiento sostenible en un mercado competitivo. La TIR positiva y el VAN favorable respaldan la viabilidad financiera del proyecto, brindando confianza en su capacidad para generar valor y alcanzar el éxito a largo plazo.

4.4.3 Escenario optimista

En el escenario optimista, la consultoría anticipa un auge en la demanda de sus servicios, impulsado por un entorno económico favorable y una creciente adopción de la digitalización en las MiPymes. Este contexto dinámico presenta una oportunidad única para un crecimiento acelerado y una expansión significativa del negocio.

La demanda de servicios de consultoría se anticipa en aumento, abriendo la posibilidad de diversificar la oferta y explorar nuevos nichos de mercado. La capacidad de la consultora para adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes y ofrecer soluciones innovadoras será clave para capitalizar este potencial de crecimiento.

La eficiencia en los procesos internos y la satisfacción del cliente jugarán un papel fundamental en este escenario. Una operación optimizada permitirá a la consultora manejar un mayor volumen de trabajo sin comprometer la calidad del servicio, mientras que la construcción de relaciones sólidas con los clientes fomentará la retención y generará recomendaciones positivas, impulsando aún más el crecimiento de los ingresos.

Con una demanda en alza y una base de clientes en expansión, la consultoría podría considerar realizar inversiones estratégicas para escalar sus operaciones y aprovechar las oportunidades emergentes. La ampliación del equipo de profesionales, la adopción de nuevas tecnologías y la expansión a nuevos mercados geográficos podrían ser algunas de las estrategias a considerar para consolidar su posición en el mercado y maximizar su potencial de crecimiento.

En resumen, el escenario optimista vislumbra un futuro de prosperidad para la consultoría, donde la combinación de un mercado en expansión, una gestión eficiente y una estrategia de crecimiento proactiva le permitirán alcanzar un éxito notable y consolidarse como un referente en el sector.

Tabla 4.9. Ingresos escenario optimista

Presupuesto de Ingresos						
	AÑO 1		AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DETALLE DE INGRESO	Precio	Cant	Cant	Cant	Cant	Cant
Asesoría Financiera y Constitución de Empresas						
Consulta financiera	\$ 1.100,00	5	6	7	8	10
Planificación tributaria anual:	\$ 1.300,00	4	5	6	7	7
Registro de Ingresos y gastos	\$ 2.500,00	5	6	7	8	9
Asesoría para constitución de empresa	\$ 700,00	3	5	6	7	7
Total Asesoría Financiera y Constitución de Empresas	\$ 25.300,00	17	22	26	30	33
Consultoría de Estrategia y Planes de Negocio						
Diagnóstico estratégico	\$ 1.700,00	4	4	4	4	8
Planificación estratégica integral	\$ 2.100,00	3	3	3	3	3
Desarrollo de plan de negocio básico	\$ 2.900,00	3	3	3	3	3
Plan de negocio detallado con análisis financiero	\$ 3.300,00	2	2	2	2	4
Total Consultoría de Estrategia y Planes de Negocio	\$ 28.400,00	12	12	12	12	18
Optimización de Procesos y Marketing Digital						
Análisis y mejora de procesos	\$ 2.500,00	4	4	4	4	8
Estrategia de marketing digital	\$ 3.100,00	3	5	6	7	7
Gestión de redes sociales	\$ 2.900,00	3	5	6	7	7
Total Optimización de Procesos y Marketing Digital	\$ 28.000,00	10	14	16	18	22
Capacitación y Desarrollo						
Taller de habilidades empresariales	\$ 1.500,00	2	2	2	2	2
Programa de capacitación corporativa	\$ 2.100,00	2	2	2	2	2

Presupuesto de Ingresos						
	AÑO 1		AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DETALLE DE INGRESO	Precio	Cant	Cant	Cant	Cant	Cant
Total Capacitación y Desarrollo	\$ 7.200,00	4	4	4	4	4
Total Presupuesto de Ingresos	\$ 88.900,00	43	52	58	64	77

Elaborado por el autor.

Tabla 4.10. Flujo de efectivo proyectado escenario optimista

Flujo de Efectivo proyectado a 5 años						
	Año 0 Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$88.900,00	\$102.235,00	\$117.572,00	\$135.209,00	\$155.490,00
Costos de Venta		\$49.855,00	\$57.217,09	\$65.681,09	\$75.410,92	\$86.595,80
Gastos administrativos		\$34.323,46	\$36.789,32	\$37.955,70	\$31.714,03	\$32.880,41
Gastos de venta		\$30,00	\$30,87	\$31,77	\$ 32,69	\$33,63
Costos operacionales		\$111,233,46	\$125,116,03	\$139,408,81	\$148,258,03	\$166,775,59
Utilidad Operativa		\$4.691,54	\$8.197,72	\$13.903,44	\$28.051,37	\$35.980,16
Impuesto a la renta 25%		\$1.172,89	\$2.049,43	\$3.475,86	\$7.012,84	\$8.995,04
Participación Trabajadores 15%		\$703,73	\$1.229,66	\$2.085,52	\$4.207,71	\$5.397,02
Utilidad del ejercicio		\$2.814,92	\$4.918,63	\$8.342,07	\$16.830,82	\$21.588,09
Inversión Inicial	\$17.485,70					
Flujo de Caja	\$-17.485,70	\$2.814,92	\$4.918,63	\$8.342,07	\$16.830,82	\$21.588,09
Flujos acumulados	\$-17.485,70	\$-14.670,78	\$-9.752,14	\$-1.410,08	\$15.420,74	\$37.008,84
TIR	36,27%					
VAN	\$7.710,62					

Elaborado por el autor.

En el escenario optimista, el análisis del flujo de efectivo proyectado a cinco años refleja una inversión inicial de \$17,485.70. Similar a los escenarios anteriores, se prevé un período inicial de desafíos financieros, con flujos de caja negativos durante los tres primeros años. Sin embargo, a partir del cuarto año, la consultora experimenta un punto de inflexión, generando flujos de caja positivos que marcan el inicio de una fase de crecimiento y rentabilidad sostenida.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) proyectada del 36.27% es notablemente alta, lo que indica un retorno excepcional sobre la inversión inicial. Este resultado subraya el atractivo financiero del proyecto en un escenario optimista, donde la consultora logra capitalizar las oportunidades de un mercado en expansión y una creciente demanda de sus servicios.

El Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$7,710.62 refuerza aún más la viabilidad financiera del proyecto. Este valor indica que, incluso después de descontar los flujos de caja futuros a una tasa que refleja el riesgo y la inflación, el proyecto generará un valor significativo por encima de la inversión inicial.

Los flujos de caja acumulados muestran una trayectoria ascendente, pasando de un saldo negativo inicial a un superávit acumulado de \$37,008.84 al final del quinto año. Esta evolución positiva refleja la capacidad de la consultora para superar los desafíos iniciales y consolidar su posición en el mercado, generando un flujo de caja creciente y sostenible.

En conclusión, el escenario optimista presenta un panorama alentador para la consultora, donde la combinación de un mercado favorable, una gestión eficiente y una estrategia de crecimiento proactiva se traduce en un alto rendimiento de la inversión y una sólida creación de valor. Estos resultados respaldan la viabilidad financiera del proyecto y destacan su potencial para alcanzar un éxito notable en un entorno económico propicio. La consultora, al aprovechar las oportunidades emergentes y mantener su enfoque en la satisfacción del cliente, está bien posicionada para prosperar y consolidarse como un líder en su sector.

4.5 Factibilidad del estudio

El estudio de factibilidad para la consultoría en el área de estrategia de negocios, asesoría financiera y optimización de procesos, tras una revisión exhaustiva de los escenarios financieros y la incorporación de supuestos más realistas, presenta un panorama matizado pero prometedor.

El escenario optimista continúa siendo alentador, mostrando una sólida rentabilidad con una TIR del 36.27% y un VAN positivo de \$7,710.62. Estos resultados respaldan la viabilidad financiera del proyecto en un contexto favorable, donde la consultora puede capitalizar las oportunidades de un mercado en crecimiento y una demanda creciente de sus servicios.

El escenario conservador, aunque más moderado, también indica un proyecto viable con una TIR del 31.18% y un VAN positivo de \$5,447.06. A pesar de los desafíos iniciales y la posible presión sobre los precios debido a la competencia, la consultora puede alcanzar la rentabilidad a largo plazo a través de una gestión eficiente de los costos y un enfoque en la fidelización de clientes.

El escenario pesimista, sin embargo, plantea un desafío significativo, con una TIR del 12.75% y un VAN negativo de -\$3,314.20. Aunque se proyecta una recuperación de la inversión inicial en el quinto año, la rentabilidad en este escenario es marginal. Esto subraya la importancia de una cuidadosa planificación y gestión de riesgos para mitigar el impacto de una posible contracción del mercado.

En conclusión, el estudio de factibilidad revela que el éxito del proyecto de consultoría dependerá en gran medida de la capacidad de la empresa para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y ejecutar su estrategia de manera efectiva. Si bien los escenarios optimista y conservador presentan resultados favorables, el escenario pesimista advierte sobre los riesgos potenciales y la necesidad de una gestión prudente.

Con base en estos análisis, se recomienda la ejecución del proyecto, siempre y cuando se implementen estrategias sólidas para mitigar los riesgos identificados en el escenario pesimista. La consultora debe estar preparada para ajustar su enfoque y adaptarse a las condiciones del mercado, buscando constantemente oportunidades de crecimiento y eficiencia para asegurar su sostenibilidad financiera a largo plazo.

Conclusiones

Este estudio ha profundizado en el análisis de la viabilidad de una consultoría especializada para MiPymes en Ecuador, considerando no solo el impacto del entorno externo, sino también la importancia de la organización interna, el talento humano, la tecnología y la propuesta de valor única de los servicios ofrecidos.

La investigación ha revelado una oportunidad latente en el sector de las MiPymes, donde existe una demanda insatisfecha de servicios de asesoría estratégica y financiera a medida. Esta necesidad, junto con las proyecciones de crecimiento del sector y la rentabilidad esperada incluso en escenarios adversos, sugiere un alto potencial de éxito para la consultoría.

A pesar de la competencia existente en el mercado, el análisis ha identificado un nicho claro para servicios personalizados y de alta calidad dirigidos a las MiPymes. La resiliencia y el dinamismo de este sector, especialmente en la era postpandemia, refuerzan la viabilidad del proyecto.

El análisis financiero, basado en escenarios realistas y una tasa de descuento que refleja adecuadamente el riesgo, ha confirmado la factibilidad del proyecto. Incluso en el escenario más conservador, la consultoría demuestra capacidad para generar rentabilidad a largo plazo, lo que respalda la solidez de la inversión.

Más allá de la viabilidad financiera, este proyecto representa una contribución significativa al desarrollo económico de Ecuador. Al brindar apoyo estratégico y financiero a las MiPymes, la consultoría se convierte en un aliado clave para impulsar su crecimiento y competitividad, fortaleciendo así el tejido empresarial del país.

En conclusión, la inversión en esta consultoría especializada no solo es financieramente atractiva, sino que también tiene un impacto positivo en el desarrollo económico y social de Ecuador. La combinación de una oportunidad de mercado clara, un modelo de negocio sólido y una gestión eficiente de los recursos posiciona a esta consultoría como una iniciativa prometedora con un futuro brillante.

Recomendaciones

Este proyecto de consultoría se destaca como una inversión estratégica que va más allá de la viabilidad financiera; representa una oportunidad valiosa para apoyar el crecimiento y la fortificación de las MiPymes en Ecuador. En un momento crucial para el desarrollo de estas

empresas, la consultoría puede desempeñar un papel clave, aportando no solo beneficios económicos sino también fortaleciendo el tejido empresarial del país.

Para los inversionistas, los hallazgos del estudio respaldan la decisión de invertir en este proyecto. Se sugiere una implementación cuidadosa y estratégica, con un enfoque en la adaptabilidad y la capacidad de respuesta a los cambios del mercado y las necesidades emergentes de los clientes.

Se recomienda que la consultoría adopte estrategias de marketing digital avanzadas, como la implementación de campañas en redes sociales, el desarrollo de una estrategia de SEO y la creación de contenido de valor y desarrolle una red sólida para ampliar su alcance a una base de clientes más diversa. La creación de alianzas estratégicas con entidades complementarias es también esencial para enriquecer la gama de servicios ofrecidos.

Un factor crucial para el éxito sostenido de la consultoría será la inversión en la formación continua y el desarrollo profesional de su equipo. Esto abarca desde la actualización en conocimientos técnicos y financieros hasta el desarrollo de habilidades blandas y la comprensión de las dinámicas del mercado y las necesidades específicas de las MiPymes.

Por último, aunque este estudio establece una base firme para comprender la viabilidad de la consultoría, se sugiere la realización de investigaciones adicionales para profundizar en áreas como el impacto de la digitalización en las MiPymes y la efectividad de diversas estrategias de marketing en este sector.

Con una planificación cuidadosa, una ejecución efectiva y un enfoque en la creación de valor para las MiPymes, esta consultoría tiene el potencial de convertirse en un actor clave en el desarrollo económico de Ecuador, generando beneficios tanto para sus inversionistas como para la sociedad en general.

Referencias

- Angulo, Sebastián. 2023. “Ecuador, el que más depende del petróleo en América del Sur”. *Diario Expreso*, el 14 de agosto de 2023. [https://www.expreso.ec/actualidad/economia/ecuador-depende-petroleo-america-sur-169940.html#:~:text=Uno%20de%20los%20argumentos%20principales,Producto%20Interno%20Bruto%20\(PIB\).](https://www.expreso.ec/actualidad/economia/ecuador-depende-petroleo-america-sur-169940.html#:~:text=Uno%20de%20los%20argumentos%20principales,Producto%20Interno%20Bruto%20(PIB).)
- Ansoff, H. I. 1957. “Strategies for Diversification”. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124. En este artículo, Ansoff explora diferentes estrategias que las empresas 35 (5): 113–24.
- Armas, Julio De, Barbara Auricchio, Diana Mejía, Cecilia Paniagua, Oscar Vargas, Mauricio Velásquez, Roberto Romero, Francisco Garzón, y Jessenia Cazco. 2023. “Alianza CONAFIPS y CAF para la inclusión económica sostenible de las mipymes de Ecuador”.
- Armstrong, M., y S. Taylor. 2014. *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed.
- Banco Central del Ecuador. 2022. “La Economía Ecuatoriana creció 4,2% en 2021, superando las previsiones de crecimiento mas recientes.” 2022. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1482-la-economia-ecuatoriana-crecio-4-2-en-2021-superando-las-previsiones-de-crecimiento-mas-recientes>.
- . 2024. “La Economía Ecuatoriana registró un crecimiento de 2,4% en 2023”. marzo de 2024. <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-registro-un-crecimiento-de-2-4-en-2023-1616>.
- Banco Mundial. 2023. “Ecuador: panorama general”. <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>. el 2 de octubre de 2023.
- Barney, Jay B. 1991. “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”.
- Brigham, Eugene F., y Michael C. Ehrhardt. 2013. *Financical Management: Theory & Practice*. 14th ed.
- BTI Project. 2024. “Ecuador Country Report 2024”. marzo de 2024. <https://bti-project.org/en/reports/country-report/ECU>.
- Chopra, Sunil, y Peter Meindl. 2015. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Editado por Pearson. 6th ed.
- Christensen, C. 2013. “The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail”. *Harvard Business Review Press*.
- Deloitte. 2021. “Un año de conexión, acción e impacto”, septiembre de 2021.
- Diario Expreso. 2023. “Los mitos del financiamiento de MiPymes en el mercado de valores ecuatoriano”. <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/mitos-financiamiento-mipymes-mercado-valores-ecuadoriano-167160.html>. el 18 de julio de 2023.
- Dini, Marco, y Giovanni Stumpo. 2020. *MiPymes en América Latina : un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

- expansion.com. 2024. “Ecuador - Tipos de interés banco central”. el 22 de abril de 2024. <https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/ecuador?anio=2024>.
- Focus Economics. 2024. “Focus Economics”. 2024. <https://www.focus-economics.com/countries/ecuador/>.
- Gestión Digital. 2024. “Ecuador 2024: entre el bajo crecimiento y el estancamiento”. el 2 de enero de 2024. <https://revistagestion.ec/analisis-economia-y-finanzas/ecuador-2024-entre-el-bajo-crecimiento-y-el-estancamiento/>.
- Grant, Robert M. 1991. “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”. *California Management Review* 33 (3): 114–35.
- Hill, Terry, y Roy Westbrook. 1997. “SWOT analysis: It’s time for a product recall”. *Long Range Planning* 30 (1): 46–52. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7).
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. 2022a. “Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)”.
- . 2022b. “Índice de Precios al Consumidor (IPC) Noviembre – 2022”.
- . 2023. “Registro Estadístico de Empresas 2022”. *Registro Estadístico de Empresas 2022*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2022/Principales_Resultados_REEM%202022.pdf.
- Kaplan, R. S., y D. P. Norton. 1992. “The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance.” *Harvard Business Review* 70 (1): 71–79.
- McKinsey & Company. 2021. “El valor de entender bien –o mal– la personalización se multiplica”. Next in Personalization 2021. 2021.
- Mendoza Mieles, José Junior, Gema Monserrate Macías Macías, y María Leonor Pinales Poveda. 2021. “Desarrollo empresarial de las mipymes ecuatorianas: su evolución 2015-2020”. *Revista Publicando* 8 (31): 320–37. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2253>.
- Merchán Haz, Jairon Freddy, Daniel Eduardo Lemus Sares, y Fernando Rafael Yáñez Valverde. 2021. “Plan de Creación de Oportunidades 2021 - 2025”.
- Mideros Mora, Andres. 2024. “Los desafíos económicos frente a la crisis de inseguridad Para hacer uso de este contenido cite la fuente y haga un enlace a la nota original en <https://www.primicias.ec/noticias/firmas/desafios-economicos-crisis-seguridad-ecuador/>”. *Primicias*, el 17 de enero de 2024. <https://www.primicias.ec/noticias/firmas/desafios-economicos-crisis-seguridad-ecuador/#:~:text=La%20inseguridad%20impacta%20negativamente%20en,el%20ingreso%20y%20el%20bienestar>.
- Ministerio de Economía y Finanzas. 2023. “Programación Macroeconómica 04-23”.
- Mónica Orozco. 2021. “Ecuador es uno de los países con el salario básico más alto de la región”. *Primicias EC*, diciembre.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD). 2023. *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023*. OECD SME and Entrepreneurship Outlook. OECD. <https://doi.org/10.1787/342b8564-en>.

- Osterwalder, Alexander, y Yves Pigneur. 2010. “Generación de modelos de negocio”.
- Payne, A., y P. Frow. 2013. “Cambridge University Press.” *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*.
- Pérez U Alex, Salazar G Sofía, López M Juan, y Naranjo O Lorena. 2023. “Informe de resultados Cuentas nacionales trimestrales Segundo trimestre de 2023”. Quito. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Indices/c124092023.htm>.
- Porter, Michael E. 1980. “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”.
- Primicias. 2022. “Mercado de valores registra más impagos en facturas comerciales”. <https://ocaru.org.ec/2022/10/19/mercado-de-valores-registra-mas-impagos-en-facturas-comerciales/>. el 2 de octubre de 2022.
- Rojas, Daniel. 2024. “La delincuencia en el Ecuador: Un problema complejo con soluciones complejas”. Club de Aplicación, Desarrollo e Investigaciones Económicas. el 8 de octubre de 2024. <http://cadiec.oe.espol.edu.ec/2023/08/20/la-delincuencia-en-el-ecuador-un-problema-complejo-con-soluciones-complejas/>.
- UHY. 2023. “Middle Market Survey”.
- Universo, El. 2024a. “Dos beneficios en la construcción: rebaja del IVA al 5 % y su efectiva devolución, levantan expectativa en el mercado”. *Dos beneficios en la construcción: rebaja del IVA al 5 % y su efectiva devolución, levantan expectativa en el mercado*, el 26 de febrero de 2024.
- . 2024b. “Menos ecuatorianos tendrán crédito en 2024 tras aprobación de nuevos impuestos a los bancos”, dice la Asociación de Bancos Privados del Ecuador”. <https://www.eluniverso.com/noticias/informes/menos-ecuatorianos-tendran-credito-en-2024-tras-aprobacion-de-nuevos-impuestos-a-los-bancos-dice-la-asociacion-de-bancos-privados-del-ecuador-nota/>, el 5 de marzo de 2024.
- Useche Aguirre, María Cristina, Morela Josefina Pereira Burgos, y Christian Andrés Barragán Ramírez. 2021. “Retos y desafíos del emprendimiento ecuatoriano, trascendiendo a la pospandemia”. *Retos* 11 (22): 271–86. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.05>.
- Useche-Aguirre, María Cristina, Morela Josefina Pereira-Burgos, y Christian Andrés Barragán-Ramírez. 2021. “Challenges of Ecuadorian entrepreneurship, transcending to post-pandemic times”. *Retos(Ecuador)* 11 (22): 265–80. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.05>.