

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador
Departamento De Economía, Ambiente Y Territorio
Convocatoria 2023 - 2025

Tesis para obtener el título de Maestría En Economía Y Gestión Estratégica De Micro,
Pequeñas Y Medianas Empresas

PLAN DE NEGOCIO BASADO EN EL MODELO CANVAS PARA MB CONSULTORÍA
DE MARKETING EN LA CIUDAD DE LOJA

Boada Hurtado Max Gabriel

Asesora: Jácome Estrella Hugo De Jesús

Lectores: Fernández Sastre Juan, Velástegui Velástegui Iván Eduardo

Quito, mayo de 2025

Dedicatoria

A Dios, el alfa y el omega de mi existencia, quien ha sido luz en cada paso, fortaleza en cada desafío y guía en cada decisión. Este logro, como todos en mi vida, es reflejo de su infinita sabiduría y amor.

A mis padres, pilares de mi ser, cuyo amor incondicional y ejemplo inquebrantable han moldeado mi esencia desde la inocencia de mi infancia hasta la madurez de mi adultez. Ustedes, seres llenos de luz y sabiduría, me enseñaron a soñar sin límites, a persistir con valentía ya valorar la inteligencia que reside tanto en el conocimiento como en el corazón.

Este trabajo no es solo el resultado de mi esfuerzo, sino la cristalización de los valores que sembraron en mí, de las noches de reflexión, de los días de lucha y de cada lección compartida con paciencia y amor. A ustedes les dedico este logro, con gratitud eterna y el compromiso de honrar siempre su legado.

Agracedimiento

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Erick Xavier Venegas Reategui, quien ha sido una fuente constante de motivación para seguir preparándome y mantener vivo mi estilo de vida académico. Su apoyo incondicional, tanto moral como intelectual, ha sido un pilar fundamental para mi desarrollo. Aprecio profundamente su capacidad para comprender y sostener mi pasión por la ciencia, impulsándome siempre a ir más allá. Este reconocimiento es para alguien que, sin buscar protagonismo, ha sido clave en mi crecimiento personal y profesional. ¡Gracias por estar ahí y por creer en mí!

Índice de contenidos

Resumen	7
Introducción	9
Capítulo 1. Análisis del Entorno	11
1.1 Fuerzas Macroeconómicas	12
1.1.1 Condiciones del Mercado Global.....	12
1.1.2 Infraestructura Económica	12
1.1.3 Mercado de Capital	13
1.1.4 Productos Básicos y Otros Recursos.....	14
1.2 Fuerzas del Mercado	15
1.2.1 Cuestiones de mercado.....	15
1.2.2 Necesidades y Demandas.....	16
1.2.3 Segmentos de mercado.....	16
1.2.4 Costos de cambio	17
1.3 Fuerzas de la Industria.....	18
1.3.1 Proveedores y Otros Actores de la Cadena de Valor	18
1.3.2 Inversores y Oportunidades de Financiamiento	18
1.3.3 Competencia y Barreras de Entrada.....	19
1.3.4 Innovación y Actualización Constante.....	20
1.3.5 Tendencias Empresariales en Ecuador.....	20
1.4. Tendencias Clave	21
1.4.1. Tendencias Regulatorias y Normativas.....	21
1.4.2. Tendencias Tecnológicas y Digitalización Empresarial	22
1.4.3. Transformación Socioeconómica y Demanda de Consultoría Digital	22
1.4.4. Trabajo Remoto y Modelos de Negocios Digitales	23
1.5 Estudio de mercado	23
Capítulo 2. Evaluación FODA	27
2.1 Evaluación del FODA y Selección de Elementos Estratégicos.....	27

2.2 Matriz FODA	28
2.2.1 Estrategias Desarrolladas (Micro estrategias)	31
2.2.2 Macro estrategias	31
Capítulo 3. Propuesta de Modelo de Negocio	33
3.1 Metodología	33
3.2 Análisis CANVAS	35
3.2.1 Segmentación	36
3.2.2 Análisis de la Propuesta de valor	38
3.2.3 Canales de Comunicación y Relación con el Cliente.....	40
3.2.4 Modelo de Ingresos y Opciones de Pago	42
3.2.5 Recursos y Actividades Clave de la Plataforma	43
3.2.6 Socios y Alianzas Estratégicas.....	45
3.2.7 Estructura de Costos.....	45
Capítulo 4. Análisis Económico y Financiero	51
4.1 Resumen Ejecutivo	51
4.2 Balance situacional del proyecto.....	53
4.3 Costos operativos	55
4.4 Proyección de ingresos.....	55
4.5 Balance de resultados	56
4.6 Fliujos de caja	57
4.7 Evaluación financiera.....	58
4.8 Evaluación de ecenarios.....	59
Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones.....	61
Conclusiones	61
Recomendaciones	63
Referencias	64
Anexos.....	66

Lista de ilustraciones

Ilustración 3.1. Distribución de empresas por tamaño	36
Ilustración 3.2. Decisores de contratación de servicios	37
Ilustración 3.3. Perfil de los usuarios.....	37
Ilustración 3.4. Sercivios preferidos para una consultora de marketing	38
Ilustración 3.5. Aspectos valorados en una plataforma de consultoría digital.....	39
Ilustración 3.6. Utilidad de canales de comunicación	40
Ilustración 3.7. Modelo de pago	42
Ilustración 3.8. Recursos y Actividades clave	44
Ilustración 3.9. Importancia de socios y alianzas estratégicas	45
Ilustración 3.10. Importancia de la estructura de costos.....	46

Esta tesis/tesina se registra en el repositorio institucional en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior que regula la entrega de los trabajos de titulación en formato digital para integrarse al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador, y del artículo 166 del Reglamento General Interno de Docencia de la Sede, que reserva para FLACSO Ecuador el derecho exclusivo de publicación sobre los trabajos de titulación durante un lapso de dos (2) años posteriores a su aprobación.

Resumen

La presente investigación aborda el desarrollo e implementación de un modelo de negocio innovador, MB Consultoría, diseñado para ofrecer servicios de consultoría en marketing a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Loja, Ecuador. En un entorno donde las MIPYMES enfrentan desafíos significativos relacionados con la digitalización, la gestión empresarial y la falta de acceso a servicios de consultoría especializados, esta propuesta busca cubrir una demanda insatisfecha mediante una plataforma digital innovadora y accesible.

El estudio inicia con un análisis exhaustivo del entorno, identificando las oportunidades y amenazas presentes en el mercado loco. Factores como el crecimiento de la conectividad digital, las políticas de transformación digital y la tendencia hacia la sostenibilidad empresarial, junto con desafíos como la brecha digital y la competencia internacional, estructuran el contexto de implementación del proyecto. En este marco, se realiza un estudio de mercado que segmenta a los clientes potenciales, valida la demanda insatisfecha y confirma la pertinencia de un modelo de negocio basado en suscripciones y servicios personalizables.

El modelo de negocio de MB Consultoría se fundamenta en dos pilares clave: la retención de un porcentaje de los ingresos generados por los consultores a través de la plataforma y el cobro de tarifas de suscripción mensual, que incluyen beneficios exclusivos. Este enfoque permite diversificar los ingresos y, a la vez, fidelizar a los clientes mediante una propuesta de valor que combina servicios personalizados, herramientas tecnológicas avanzadas y soporte en tiempo real.

Desde una perspectiva financiera, el proyecto demuestra ser viable y sostenible. Los indicadores clave, como el Valor Actual Neto (VAN) de \$29,105.31, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 53.22% y un periodo de recuperación de 2.21 años, evidencian que MB Consultoría puede generar valor significativamente superior a los costos de inversión inicial. Además, la evaluación de escenarios optimista, realista y pesimista resalta la resiliencia del proyecto frente a distintas condiciones económicas y operativas.

Finalmente, se concluye que MB Consultoría no solo responde a una necesidad concreta del mercado, sino que también contribuye al fortalecimiento de las MIPYMES locales, fomentando su digitalización y mejorando su competitividad en un entorno dinámico. Este proyecto propone una solución escalable, innovadora y financieramente sólida, con el potencial de expandirse hacia otras ciudades y mercados similares en el futuro.

Introducción

Actualmente, las pequeñas y medianas empresas y los emprendedores enfrentan desafíos críticos que limitan su capacidad para competir y crecer en un mercado global cada vez más competitivo. A pesar de sus esfuerzos, estas organizaciones encuentran obstáculos principalmente en la gestión empresarial, la adopción de tecnologías digitales y la ejecución de estrategias de marketing efectivas. En Ecuador, donde el marketing digital ha mostrado un crecimiento sostenido, con 13,6 millones de usuarios de internet y 14,6 millones de usuarios activos en redes sociales, las oportunidades para capitalizar el alcance digital son evidentes (TECLID 2023). Sin embargo, muchas mipymes aún dependen de procesos obsoletos y carecen de capacitación continua y servicios personalizados de consultoría, lo que dificulta su adaptación a las demandas del mercado y a las nuevas tendencias. A nivel nacional, solo el 60,4% de los hogares ecuatorianos tiene acceso a internet, un factor limitante especialmente en áreas rurales donde la conectividad es aún menor (INEC 2022). Esta falta de acceso afecta la capacidad de las mipymes para adoptar herramientas digitales y explotar el potencial del marketing digital. Además, el uso de internet en Ecuador se centra predominantemente en comunicaciones y redes sociales (73,3%), seguido de actividades de educación y aprendizaje (12,3%) (INEC 2022), resaltando la necesidad de plataformas que capitalicen estos usos para fomentar el crecimiento empresarial.

Ante este contexto, surge la necesidad de comprender qué segmentos del mercado presentan mayor demanda de consultoría digital, qué tipo de servicios valoran y cuáles son los factores que dificultan su acceso a soluciones especializadas. A partir de estas inquietudes, surgen las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué factores del entorno competitivo condicionan la viabilidad de un modelo de negocio para consultoría digital en Loja?
- ¿Cuáles son las preferencias y necesidades del mercado respecto a servicios de consultoría en marketing digital?
- ¿Cómo estructurar una propuesta de valor diferenciada y alineada con dichas preferencias?
- ¿Es económicamente y financieramente viable la implementación del modelo de negocio propuesto?

El presente proyecto de tesis propone el desarrollo y análisis de un modelo de negocio innovador, MB Consultoría, diseñado para ofrecer a las mipymes ecuatorianas una solución accesible y personalizada a través de una plataforma digital. Inspirada en la accesibilidad y la personalización del manejo de Airbnb, esta plataforma conecta directamente a empresarios y

emprendedores con consultores especializados en marketing y gestión empresarial, facilitando el acceso a servicios que van desde estrategias de marketing modernas hasta análisis avanzados de datos. Este modelo no solo reduce barreras de entrada, costos operativos y tiempos de implementación mediante el uso de tecnología avanzada, sino que también responde a las tendencias actuales de digitalización y personalización en el entorno empresarial (León y Martínez 2023).

Bajo este enfoque, se plantean los siguientes objetivos de investigación:

- Analizar el entorno competitivo y las condiciones del sector de consultoría digital en Loja.
- Levantar información sobre las preferencias del mercado mediante un estudio cuantitativo.
- Estructurar una propuesta de valor diferenciada, alineada a las necesidades detectadas.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera del modelo de negocio en distintos escenarios.

En consonancia con estos objetivos, se plantean las siguientes hipótesis de investigación:

- El diseño del modelo de negocio permite traducir de forma efectiva la propuesta de valor identificada en el estudio de mercado.
- El modelo tiene viabilidad económica y financiera, incluso considerando escenarios pesimistas.
- Las preferencias del mercado son incorporadas exitosamente en los bloques del modelo CANVAS, lo cual facilita su adopción.

La propuesta de valor de MB Consultoría se distingue por su capacidad para adaptar soluciones específicas a cada tipo de negocio dentro de sus segmentos objetivo, como comercio, servicios y turismo, startups y emprendedores, líderes empresariales y gerentes, así como consultores multidisciplinarios. La plataforma ofrece cinco pilares de valor: estrategias de marketing efectivas, programas de capacitación, coaching personalizado, análisis de datos avanzados y paquetes de servicios flexibles y accesibles. MB Consultoría tiene como objetivo fortalecer el contexto empresarial, en un principio en la ciudad de Loja, con una visión de crecimiento nacional en el futuro. En conjunto, este enfoque innovador no solo busca superar las limitaciones actuales, sino también consolidar una alternativa de consultoría que, mediante tecnología avanzada, impulse el crecimiento sostenible y la optimización de recursos en un entorno cada vez más orientado al cliente y los resultados.

Capítulo 1. Análisis del Entorno

El análisis del entorno es un componente fundamental en la planificación estratégica de MB Consultoría, ya que permite identificar los factores externos que inciden en la viabilidad y competitividad del proyecto. En un contexto de transformación digital acelerada, cambios regulatorios y evolución en las dinámicas del mercado, resulta imprescindible evaluar las condiciones macroeconómicas, las fuerzas del mercado y la estructura de la industria en la que se inserta el proyecto.

Este capítulo examina, en primer lugar, las fuerzas macroeconómicas, analizando la estabilidad financiera, las condiciones de financiamiento, la infraestructura digital y los cambios en la regulación que pueden impactar la prestación de servicios de consultoría digital. Se exploran aspectos como la recuperación económica global, la digitalización empresarial y el acceso al capital, factores clave en el desarrollo del sector tecnológico y de consultoría.

En cuanto a las fuerzas del mercado, se evalúa la segmentación empresarial, las necesidades y demandas de las mipymes, la adopción de soluciones digitales y los costos de cambio que podrían afectar la transición hacia plataformas de consultoría online.

Posteriormente, se estudian las fuerzas de la industria, con un enfoque en la relación con proveedores clave, la disponibilidad de talento especializado, el acceso a financiamiento y la dinámica competitiva del sector. Se examinan las barreras de entrada, el interés de inversores en startups tecnológicas y la necesidad de innovación constante como factor diferenciador en un mercado en crecimiento.

Finalmente, el capítulo integra el análisis del estudio de mercado, el cual permite evaluar la demanda efectiva de servicios de consultoría digital en Loja, así como la oferta actual y las brechas existentes en el sector. Se identifican los factores que impulsan la contratación de estos servicios, las preferencias de los clientes y las oportunidades estratégicas para MB Consultoría en un entorno de creciente digitalización.

Este análisis proporciona una visión integral del contexto en el que operará MB Consultoría, permitiendo identificar oportunidades y desafíos estratégicos para la formulación de un modelo de negocio sólido y sostenible en el mercado ecuatoriano.

1.1 Fuerzas Macroeconómicas

El análisis de las fuerzas macroeconómicas permite comprender el contexto en el que operará MB Consultoría, considerando variables económicas, tecnológicas y regulatorias que pueden afectar su viabilidad y sostenibilidad. Factores como el crecimiento económico, la digitalización, el acceso a financiamiento y la disponibilidad de capital humano especializado influyen directamente en la adopción de soluciones digitales por parte de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes). A continuación, se desarrolla un análisis detallado de estos factores.

1.1.1 Condiciones del Mercado Global

El entorno económico mundial se caracteriza por una desaceleración del crecimiento y un ajuste en las políticas monetarias de diversos países para contener la inflación. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI 2024), se estima que el 3,1 % en 2024, con un nivel de mejora al 3,2 % en 2025. Sin embargo, el endurecimiento de las condiciones financieras y la reducción de estímulos fiscales han generado una contracción en la inversión y el consumo, lo que afecta principalmente a economías emergentes como Ecuador.

En este contexto, la demanda de servicios de consultoría digital se ve influenciada por dos tendencias principales. En primer lugar, las mipymes tienden a reducir sus inversiones en asesoría externa en períodos de incertidumbre económica, priorizando la optimización de costos. En segundo lugar, la digitalización de procesos empresariales se ha convertido en una estrategia clave para mejorar la competitividad y compensar la falta de inversión en infraestructura física (CEPAL 2023). Estas tendencias representan tanto un desafío como una oportunidad para MB Consultoría, que debe adaptar su modelo de negocio para ofrecer soluciones accesibles, flexibles y escalables, capaces de responder a la necesidad de eficiencia de las mipymes.

1.1.2 Infraestructura Económica

El desempeño económico de Ecuador en los últimos años ha mostrado signos de desaceleración, lo que incide en la inversión y adopción de soluciones tecnológicas por parte de las mipymes. Según el Banco Central del Ecuador (BCE 2024), el crecimiento interanual del Producto Interno Bruto (PIB) en el primer trimestre de 2024 fue del 1,2%, pero en el segundo trimestre se registró una contracción del 2,2%, atribuida al incremento en la inflación, la incertidumbre política y el encarecimiento del crédito. Para fortalecer este análisis, se incorporan datos oficiales que permiten dimensionar el entorno económico del

sector de servicios profesionales y técnicos, al cual pertenece la consultoría. Según el Banco Central del Ecuador, este sector creció a una tasa interanual promedio del 2,1 % entre 2022 y 2023, a pesar de un contexto económico nacional con contracción del PIB en el segundo trimestre de 2024. Asimismo, el crecimiento sostenido del 1,6 % anual en el número de microempresas activas refuerza el potencial de expansión del mercado objetivo (Banco Central del Ecuador 2023).

A pesar de este contexto, el gobierno ecuatoriano ha impulsado iniciativas de transformación digital, con el propósito de fortalecer la competitividad del sector empresarial. La Política para la Transformación Digital del Ecuador 2022-2025 (Ministerio de Telecomunicaciones 2022) establece medidas para incentivar la adopción de herramientas tecnológicas en mipymes y startups, promoviendo incentivos económicos y regulatorios para la digitalización.

Sin embargo, persisten brechas estructurales en el acceso a tecnología, particularmente en sectores rurales y empresas con menor capacidad financiera. De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL 2023) , el 65 % de las mipymes en Ecuador cuentan con acceso a internet , pero solo el 27 % utilizan plataformas digitales para gestionar sus operaciones comerciales. Esta situación plantea una doble implicación para MB Consultoría : por un lado, existe una oportunidad de mercado en la digitalización de mipymes , pero, por otro, se requiere un esfuerzo educativo y de accesibilidad tecnológica para ampliar la adopción de estos servicios.

1.1.3 Mercado de Capital

El acceso a financiamiento representa una de las principales limitaciones para las mipymes en Ecuador, lo que incide en su capacidad para contratar servicios de consultoría digital. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI 2024) , el sistema financiero ecuatoriano presenta tasas de interés elevadas y requisitos estrictos de garantía , lo que restringe la disponibilidad de crédito para emprendimientos digitales y startups.

A nivel gubernamental, existen programas de financiamiento dirigidos a mipymes a través de la Corporación Financiera Nacional (CFN) y el Banco de Desarrollo del Ecuador (BDE) . No obstante, estos mecanismos presentan barreras de acceso debido a su alcance limitado y la complejidad de los trámites administrativos (Banco Central del Ecuador 2024).

Ante este panorama, MB Consultoría debe explorar alternativas de financiamiento no tradicionales que permitan garantizar la sostenibilidad y crecimiento del proyecto. Entre las opciones disponibles, destacan:

Fondos de inversión para startups : Acceso a inversores privados interesados en proyectos innovadores con alto potencial de escalabilidad.

Programas de aceleración y financiamiento internacional : Organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la CEPAL han promovido iniciativas de apoyo a startups digitales en América Latina, facilitando capital semilla y asesoramiento especializado (BID 2024).

Alianzas estratégicas con incubadoras y fondos de capital de riesgo : Establecer acuerdos con entidades de financiamiento tecnológico que respalden el crecimiento de plataformas digitales emergentes.

A pesar de las restricciones en el acceso a capital, el crecimiento del ecosistema emprendedor en Ecuador y el respaldo de organismos internacionales han abierto nuevas oportunidades de financiamiento para proyectos tecnológicos, las cuales deben ser aprovechadas por MB Consultoría para consolidar su presencia en el mercado.

1.1.4 Productos Básicos y Otros Recursos

A diferencia de sectores industriales que dependen de insumos físicos, la consultoría digital basa su operación en recursos intangibles , como el capital humano especializado y el acceso a herramientas tecnológicas avanzadas. En cuanto al entorno inflacionario, se debe considerar que el Índice de Precios al Consumidor (IPC) en Ecuador presentó una variación anual acumulada del 2,7 % en 2023. Este dato es relevante para prever el impacto en los costos operativos de servicios digitales, licencias tecnológicas o plataformas cloud, todos ellos insumos críticos para el modelo de negocio (INEC 2024).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE 2024) , la formación en habilidades digitales es una clave determinante para la competitividad empresarial en la era digital. La demanda de expertos en marketing digital, análisis de datos e inteligencia artificial aplicada a negocios ha aumentado de manera significativa, impulsando la necesidad de programas de capacitación y actualización constante.

En Ecuador, la disponibilidad de talento especializado sigue siendo limitada, lo que plantea un reto en la contratación de profesionales cualificados para startups como MB Consultoría. Sin embargo, diversas universidades han implementado programas de formación en competencias digitales, incluyendo cursos de Google Analytics, CRM, publicidad digital y estrategias de marketing (Martínez 2019).

Otro recurso crítico en el sector de consultoría digital es la infraestructura tecnológica . Ecuador ha logrado avances en conectividad y digitalización , especialmente en zonas urbanas. No obstante, persisten brechas digitales significativas , con menores niveles de acceso en regiones rurales y empresas de menor escala. Para mitigar esta barrera, MB Consultoría puede implementar estrategias como:

- Planes de precios diferenciados , adaptados a las capacidades económicas de cada segmento empresarial.
- Capacitaciones en alfabetización digital , dirigidas a mipymes con menor nivel de adopción tecnológica.
- Plataformas de acceso simplificado , diseñadas para facilitar la integración de servicios digitales en empresas sin experiencia previa.

El análisis de las fuerzas macroeconómicas evidencia que MB Consultoría operará en un entorno mixto, con oportunidades significativas en el ámbito de la digitalización y la transformación empresarial, pero también con desafíos asociados a la inestabilidad económica y las limitaciones en el acceso a financiamiento.

La Tabla 1 (Anexo 1) sintetiza el impacto de estos factores en MB Consultoría, señalando que, si bien la adopción de tecnología y el respaldo gubernamental favorecen el crecimiento del sector, es fundamental implementar estrategias de diferenciación, financiamiento alternativo y educación digital para asegurar la competitividad y sostenibilidad del proyecto.

1.2 Fuerzas del Mercado

El análisis de las fuerzas del mercado permite comprender el contexto competitivo y la dinámica de la demanda en el sector de la consultoría digital. MB Consultoría operará en un entorno donde la digitalización empresarial, la competencia global y las expectativas de los clientes representan tanto oportunidades como desafíos estratégicos. Este apartado examina los factores clave que afectan la viabilidad del proyecto y su posicionamiento en el mercado.

1.2.1 Cuestiones de mercado

El mercado de consultoría digital en Ecuador está en expansión, impulsado por la creciente necesidad de mipymes de adoptar estrategias digitales para mejorar su competitividad. De acuerdo con la Fundación Telefónica (2023) , la pandemia aceleró el proceso de transformación digital en América Latina, incrementando significativamente la demanda de plataformas tecnológicas, especialmente entre pequeñas y medianas empresas.

Las mipymes buscan soluciones de asesoría en marketing digital, gestión de redes sociales y análisis de mercado para optimizar su posicionamiento y crecimiento empresarial. Sin embargo, a pesar del crecimiento del sector, la oferta de consultorías especializadas en marketing digital en Ecuador sigue siendo limitada, lo que presenta una oportunidad estratégica para MB Consultoría .

1.2.2 Necesidades y Demandas

La demanda de servicios de consultoría digital está impulsada por factores como la digitalización empresarial, la automatización de procesos y la necesidad de estrategias de marketing más efectivas. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL 2023) , en los últimos años las mipymes han incrementado significativamente el uso de herramientas digitales para gestión operativa y promoción comercial.

Entre las necesidades más recurrentes identificadas en el mercado ecuatoriano destacan:

- Estrategias de marketing digital y posicionamiento en línea.
- Gestión y optimización de redes sociales.
- Investigación de mercado y análisis de competencia.
- Publicidad digital y campañas promocionales.

En cuanto al estudio de mercado que se realizó en el proyecto en este constructo de análisis puede aportar que el 56,1 % de las mipymes encuestadas indicaron que han contratado servicios de consultoría previamente, mientras que el 90,2 % estaría dispuesto a incrementar su consumo si los costos fueran accesibles y la plataforma digital facilitara la gestión de los servicios (Anexo 2, Tablas 12 y 13).

Estos hallazgos reafirman que la digitalización y el acceso a consultoría especializada son factores clave para la sostenibilidad y el crecimiento de las mipymes. MB Consultoría tiene la oportunidad de capitalizar esta demanda insatisfecha, estructurando su oferta en función de las necesidades específicas del mercado.

1.2.3 Segmentos de mercado

Los segmentos de mercado representan un aspecto crítico en la estrategia de MB Consultoría. Según Lovelock y Wirtz (2009) , la segmentación permite diseñar estrategias diferenciadas que responden a las necesidades específicas de los clientes, optimizando la efectividad de los servicios ofrecidos.

En la ciudad de Loja según el estudio de mercado desarrollado los principales decisores de contratación de servicios de consultoría son gerentes generales (59,8 %), propietarios de empresas (23,5 %) y gerentes de área (12,9 %) (Anexo 2, Tabla 6). Esto implica que MB Consultoría debe enfocar sus estrategias de comunicación y marketing en estos grupos clave, asegurando que la propuesta de valor se alinee con sus prioridades de negocio.

Además, el perfil de los usuarios de consultoría digital en Ecuador está compuesto principalmente por emprendedores (54,5 %) y empresarios (36,4 %) , mientras que una menor proporción corresponde a trabajadores dependientes o profesionales independientes (Anexo 2, Tabla 7). Este dato subraya la necesidad de diseñar soluciones flexibles y accesibles para atender a clientes en diferentes etapas de desarrollo empresarial.

1.2.4 Costos de cambio

Uno de los principales desafíos que enfrentará MB Consultoría es la resistencia de los clientes a adoptar nuevas soluciones digitales en lugar de las opciones tradicionales. Según Lovelock y Wirtz (2009, p. 67) , los costos de cambio representan una barrera importante en la adopción de servicios, ya que los usuarios perciben riesgos asociados a la transición de un proveedor a otro.

Estos costos incluyen:

- Tiempo de adaptación a una nueva plataforma de consultoría digital.
- Capacitación y aprendizaje sobre el uso de herramientas digitales.
- Incertidumbre sobre el retorno de inversión al cambiar de proveedor.

El análisis de las fuerzas del mercado demuestra que MB Consultoría tiene una oportunidad significativa en el segmento de mipymes y emprendedores , quienes buscan soluciones digitales accesibles y adaptadas a sus necesidades específicas. Sin embargo, el mercado presenta desafíos en términos de competencia global y costos de cambio, lo que exige una estrategia clara de diferenciación y fidelización de clientes.

Vease: Tabla 2 (Anexo 1) sintetiza los factores clave del mercado, destacando que: La digitalización de las mipymes representa una oportunidad clave para la expansión del sector de consultoría digital. La competencia con plataformas internacionales como Fiverr y Upwork es una amenaza que debe ser contrarrestada con un enfoque local y personalizado .

La adopción de consultoría verde y estrategias de sostenibilidad abre un nicho de mercado en crecimiento. Los costos de cambio pueden representar una barrera de entrada , lo que exige estrategias de integración y soporte para facilitar la transición de clientes.

1.3 Fuerzas de la Industria

El análisis de las fuerzas de la industria es fundamental para comprender el entorno competitivo en el que operará MB Consultoría. Factores como la disponibilidad de proveedores clave, el acceso a financiamiento, la competencia del sector, la innovación tecnológica y las tendencias empresariales determinan las oportunidades y desafíos para la empresa.

La industria de consultoría digital en Ecuador se encuentra en crecimiento, impulsada por la transformación digital y la creciente demanda de asesoría estratégica en marketing digital. Sin embargo, la baja barrera de entrada y la competencia con empresas nacionales e internacionales exigen una estrategia clara de diferenciación y posicionamiento.

1.3.1 Proveedores y Otros Actores de la Cadena de Valor

El papel de los proveedores clave en la industria de consultoría digital es esencial para garantizar la calidad y efectividad de los servicios ofrecidos. Según Martínez (2019) , el desarrollo de plataformas digitales depende en gran medida de la colaboración con expertos en tecnología, marketing digital y análisis de datos.

MB Consultoría debe establecer alianzas estratégicas con proveedores de software, especialistas en inteligencia artificial, desarrolladores de plataformas digitales y expertos en estrategias de mercadotecnia , lo que permitirá mejorar la oferta de servicios y garantizar una experiencia optimizada para los clientes.

Además, las colaboraciones con instituciones educativas y cámaras de comercio pueden proporcionar una ventaja competitiva al fortalecer la credibilidad y facilitar la captación de clientes. Estas alianzas pueden permitir la implementación de programas de formación empresarial y certificaciones en marketing digital, lo que contribuiría al posicionamiento de MB Consultoría como un referente en el sector.

1.3.2 Inversores y Oportunidades de Financiamiento

El acceso a financiamiento es un factor determinante para la sostenibilidad de las startups tecnológicas. En Ecuador, el crecimiento del ecosistema emprendedor ha impulsado la disponibilidad de fondos de inversión y aceleradoras enfocadas en innovación digital.

Según la Universidad UTN (2023) , los inversores locales e internacionales han mostrado un interés creciente en startups tecnológicas , lo que representa una oportunidad para MB Consultoría. Organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID 2024) han promovido programas de apoyo a emprendimientos digitales, facilitando el acceso a capital de riesgo y financiamiento para el desarrollo de nuevas tecnologías.

Para acceder a estas fuentes de financiamiento, MB Consultoría debe demostrar un modelo de negocio escalable y con alto potencial de rentabilidad . La adopción de estrategias de monetización basadas en suscripciones, membresías premium y consultoría personalizada puede mejorar la percepción de valor ante posibles inversores.

1.3.3 Competencia y Barreras de Entrada

El mercado de consultoría digital en Ecuador presenta una baja barrera de entrada , lo que ha propiciado una competencia creciente en el sector. Empresas nacionales e internacionales ofrecen servicios similares, lo que dificulta la diferenciación y la captación de clientes.

Plataformas globales como Fiverr y Upwork representan una amenaza significativa, ya que han consolidado su posicionamiento con una oferta altamente competitiva y escalable. Estas empresas brindan acceso a consultores de diversas partes del mundo, lo que permite a los clientes elegir una amplia gama de opciones a precios variados (Lovelock y Wirtz 2009). Esto implica una necesidad de posicionamiento agresivo y diferenciación basada en conocimiento local, calidad de servicio y atención directa. Las mipymes representan el 98% del tejido empresarial en Ecuador (INEC 2023), lo cual configura un mercado fragmentado pero de alto volumen. A su vez, la escasa regulación del sector digital en Ecuador representa una oportunidad para establecer estándares de calidad y confianza.

En términos estructurales, el mercado presenta baja concentración, ya que el 93 % de las empresas activas en Ecuador corresponden a microempresas. Esta dispersión genera oportunidades para nuevos actores locales como MB Consultoría, al no enfrentarse a competidores dominantes que controlen grandes cuotas de mercado (Banco Central del Ecuador 2023).

Para competir en este entorno, MB Consultoría debe especializarse en el mercado local ecuatoriano , destacando su conocimiento profundo del contexto empresarial y ofreciendo soluciones adaptadas a las necesidades específicas de las mipymes en el país . Estrategias como la personalización del servicio, la integración de inteligencia artificial para análisis de

datos y el soporte directo con consultores locales pueden proporcionar una ventaja competitiva frente a competidores internacionales.

1.3.4 Innovación y Actualización Constante

El sector de consultoría digital se caracteriza por la necesidad de innovación constante . La rápida evolución de las tecnologías digitales exige que las empresas del sector adopten nuevas herramientas y metodologías para mantenerse relevantes.

Según la OCDE (2024) , la digitalización ha impulsado el desarrollo de soluciones basadas en inteligencia artificial, automatización de procesos y análisis predictivo de datos , lo que se ha transformado la manera en que las empresas gestionan sus estrategias de marketing y ventas.

Para garantizar su competitividad, MB Consultoría debe enfocarse en la actualización continua de sus servicios, integrando herramientas avanzadas como:

- Plataformas de análisis de datos con inteligencia artificial.
- Automatización de campañas de marketing digital.
- Sistemas de aprendizaje automático para segmentación de clientes.

La industria presenta un bajo esfuerzo innovador a nivel local, lo que genera una ventaja para iniciativas que incorporen tecnologías como inteligencia artificial, automatización o análisis predictivo. Según la SENESCYT (2023), menos del 15% de las mipymes en Ecuador ha implementado procesos de innovación en los últimos dos años, lo que evidencia un amplio margen para ofrecer valor agregado.

1.3.5 Tendencias Empresariales en Ecuador

El entorno empresarial en Ecuador ha experimentado un crecimiento en la adopción de tecnologías digitales , lo que ha impulsado la demanda de servicios especializados en consultoría digital.

Según la CEPAL (2023) , las mipymes ecuatorianas han aumentado su inversión en estrategias digitales para mejorar su competitividad. Esto se debe a la creciente digitalización del mercado, impulsada por el acceso a internet de alta velocidad y el uso masivo de redes sociales como canales de comercialización.

MB Consultoría puede aprovechar esta tendencia posicionándose como un socio estratégico para empresas que buscan optimizar su presencia digital, aumentar su visibilidad en redes sociales y mejorar sus estrategias de captación de clientes .

Además, la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial han cobrado relevancia en el sector. Empresas que integran estrategias sostenibles en sus modelos de negocio han demostrado una mayor aceptación en el mercado y un impacto positivo en la percepción de marca (Brecha Cero 2023). MB Consultoría puede diferenciarse al incorporar consultoría en sostenibilidad y responsabilidad corporativa dentro de su portafolio de servicios.

Vease en la Tabla 3 (Anexo 1) destaca que las tendencias empresariales en Ecuador favorecen la adopción de plataformas digitales , proporcionando un contexto favorable para el crecimiento de MB Consultoría.

1.4. Tendencias Clave

El análisis de las tendencias clave en el entorno digital y empresarial es fundamental para comprender los factores que impulsan la adopción de servicios de consultoría digital. En Ecuador, el marco regulatorio, la evolución tecnológica, la transformación socioeconómica y las inversiones en innovación juegan un papel determinante en la consolidación del mercado digital y la competitividad de MB Consultoría.

1.4.1. Tendencias Regulatorias y Normativas

El marco regulatorio en Ecuador ha evolucionado significativamente en los últimos años para fomentar la digitalización y la seguridad de la información . Según el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2022) , el gobierno ha alineado sus políticas de protección de datos y privacidad con estándares internacionales como el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) de la Unión Europea .

Este tipo de regulaciones representa un doble impacto para MB Consultoría:

- Oportunidad : El cumplimiento normativo genera confianza y credibilidad en los clientes, permitiendo diferenciarse de plataformas que no garantizan la seguridad de los datos.
- Desafío : La implementación de tecnologías de seguridad y gestión de la información exige inversiones adicionales en infraestructura digital y cumplimiento legal .

Uno de los avances más relevantes en este contexto ha sido la implementación de la Política para la Transformación Digital del Ecuador 2022-2025 . Este plan gubernamental ha incentivado el desarrollo de startups tecnológicas y la digitalización de mipymes , facilitando la adopción de soluciones digitales como MB Consultoría.

Además, organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID 2024) han destacado que la digitalización en América Latina está directamente relacionada

con el crecimiento de la productividad y la competitividad empresarial . Este respaldo refuerza la importancia de la consultoría digital como un servicio clave en el mercado ecuatoriano.

1.4.2. Tendencias Tecnológicas y Digitalización Empresarial

El avance tecnológico y la integración de herramientas digitales han sido los principales motores de transformación en el mercado ecuatoriano. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE 2024) , la adopción de plataformas digitales en Ecuador ha aumentado en un 25 % en los últimos tres años , consolidándose como un pilar fundamental para la modernización empresarial.

Las tecnologías emergentes que impactan directamente en la consultoría digital incluyen:

- Automatización y análisis de datos : Herramientas como inteligencia artificial (IA) y machine learning optimizan la toma de decisiones en estrategias de marketing.
- Plataformas de gestión digital : Las mipymes buscan soluciones que integran CRM, publicidad digital y estrategias de optimización SEO .
- Estrategias omnicanal : La conexión entre redes sociales, comercio electrónico y consultoría digital está impulsando la transformación del marketing empresarial .

MB Consultoría puede aprovechar estas tendencias incorporando soluciones de automatización y consultoría basada en análisis predictivo , permitiendo a las mipymes mejorar su posicionamiento en el mercado digital.

A pesar del crecimiento tecnológico, la brecha digital sigue siendo un desafío en Ecuador, particularmente en zonas rurales y regiones con infraestructura limitada (Brecha Cero 2023).

1.4.3. Transformación Socioeconómica y Demanda de Consultoría Digital

El contexto socioeconómico ecuatoriano ha impulsado la digitalización como una estrategia de resiliencia y crecimiento empresarial . Factores como el cambio en los hábitos de consumo, el trabajo remoto y la expansión del comercio electrónico han generado una mayor demanda de servicios digitales.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL 2023) , la adopción de plataformas digitales en América Latina ha sido acelerada por la pandemia , lo que ha llevado a un aumento en la inversión de mipymes en transformación digital . Este cambio estructural representa una oportunidad clave para MB Consultoría, ya que las empresas buscan optimizar sus estrategias de marketing y mejorar su presencia digital .

Otro factor relevante es el crecimiento del interés de inversores locales e internacionales en startups tecnológicas . Ecuador, como mercado emergente, ha experimentado una mayor inversión en innovación digital y tecnología aplicada a los negocios . Según la CEPAL (2023), el acceso a financiamiento para empresas tecnológicas se ha incrementado en un 20 % en los últimos años , lo que favorece la expansión de emprendimientos en el sector digital.

MB Consultoría puede capitalizar esta tendencia buscando inversores estratégicos y programas de aceleración , lo que permitirá escalar operaciones y diversificar su oferta de servicios.

1.4.4. Trabajo Remoto y Modelos de Negocios Digitales

El auge del trabajo remoto ha sido otro factor clave en la transformación digital del mercado. Empresas de todos los sectores han tenido que adaptarse a modelos híbridos de operación , lo que ha incrementado la demanda de plataformas de consultoría en línea .

Según la OCDE (2024) , el 50 % de las empresas en América Latina han implementado herramientas digitales para la gestión de proyectos y estrategias de marketing en entornos remotos. Esto ha generado nuevas oportunidades para MB Consultoría, ya que:

Las empresas necesitan asesoría especializada para optimizar sus procesos digitales, y existe una mayor disposición a contratar servicios en línea , reduciendo las barreras de adopción.

La tecnología ha permitido la expansión de negocios más allá de las fronteras locales , lo que facilita la escalabilidad del modelo de negocio. Este contexto refuerza la importancia de diseñar una plataforma intuitiva, accesible y con herramientas interactivas de soporte y asesoría personalizada , lo que facilitará la adopción de MB Consultoría en el mercado ecuatoriano .

El análisis de tendencias clave revela que MB Consultoría opera en un entorno dinámico y en constante evolución , con oportunidades estratégicas impulsadas por la digitalización y los cambios regulatorios.

Se recomienda ver la Tabla 4 (Anexo 1) sintetiza los principales factores que impactan el crecimiento de MB Consultoría.

1.5 Estudio de mercado

A continuación dentro del análisis interno se considerarán las variables utilizadas en el instrumento de adquisición de información primaria (véase Anexo 2. Encuesta), las cuales se fundamentarán desde una perspectiva de análisis basada en la metodología Canvas. El estudio

de mercado realizado para MB Consultoría ha permitido comprender a profundidad el perfil de los clientes potenciales, la demanda de servicios y la oferta existente en el mercado local. A través del análisis de variables clave como la segmentación empresarial, la toma de decisiones de contratación y las necesidades de servicios de consultoría digital, se han identificado oportunidades estratégicas que fundamentan la viabilidad del proyecto, y sirven como insumos para construir un FODA que ayude a determinar las fortalezas y debilidades del proyecto (véase Anexo 2. Tablas. 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11).

- **Segmentación del Mercado y Perfil del Cliente**

Los resultados obtenidos evidencian que el 75 % de las empresas encuestadas son microempresas, seguidas por pequeñas empresas (19,3%) y medianas empresas (5,7%). Esto sugiere que MB Consultoría debe enfocar su oferta en soluciones accesibles y escalables, diseñadas específicamente para las micro y pequeñas empresas, que constituyen el segmento mayoritario del mercado objetivo (véase Anexo 2, Tabla 5: Distribución de Empresas por Tamaño).

En términos de toma de decisiones de contratación, el 59,8 % de las decisiones son tomadas por gerentes generales, seguidos por propietarios (23,5%) y gerentes de área (12,9%), lo que enfatiza la importancia de dirigir las estrategias comerciales hacia estos actores clave (véase Anexo 2, Tabla 6: Decisores de Contratación de Servicios).

Por otro lado, el perfil de los usuarios revela que la mayoría se identifican como emprendedores (54,5%) y empresarios (36,4%), mientras que el resto corresponde a trabajadores y profesionales independientes. Esto indica que la demanda de servicios de consultoría digital en marketing proviene principalmente de negocios en sus etapas iniciales o en crecimiento, lo que subraya la necesidad de proporcionar soluciones flexibles y personalizadas, orientadas a la optimización y escalabilidad de los proyectos empresariales (véase Anexo 2, Tabla 7: Perfil de los Usuarios de la Plataforma).

- **Propuesta de Valor y Preferencias del Cliente**

Los servicios de consultoría más valorados en el mercado son Estrategias de Marketing y Posicionamiento (31,4%) e Investigación de Mercado y Análisis de Competencia (31,1%), seguidos por Gestión de Redes Sociales y Contenidos (12,9%). Esto indica que la demanda está altamente orientada hacia soluciones estratégicas y de análisis, mientras que servicios como Publicidad y Campañas Promocionales (6,1%) y Formación y Capacitación (3,0%)

tienen una menor relevancia, aunque siguen siendo importantes para ciertos segmentos del mercado (véase Anexo 2, Tabla 8: Servicios Más Valorados en Consultoría de Marketing).

En términos de las características de la plataforma de consultoría digital, los clientes destacan como aspectos fundamentales el ahorro de tiempo y costos con una media de (4.24), la asesoría personalizada (4.19) y la facilidad de uso (4.15). Sin embargo, un punto relevante es que la usabilidad similar a Airbnb (3.98) no fue bien valorada, lo que indica que este modelo podría generar confusión en los usuarios, representando un riesgo si se implementa sin adaptaciones (véase Anexo 2, Tabla 9: Factores Valorados en una Plataforma de Consultoría Digital).

- **Canales de Comunicación y Relación con el Cliente**

Los canales de comunicación más valorados por los clientes incluyen soporte al cliente en tiempo real con una media de (4.29), seguido por el acceso a guías y tutoriales (4.25) y el plan de socios en la plataforma (4.25). Esto refuerza la importancia de contar con herramientas que brinden acompañamiento constante, así como recursos educativos que faciliten la autogestión de los usuarios (véase Anexo 2, Tabla 10: Evaluación de los Canales de Comunicación).

Por otro lado, opciones como actualizaciones periódicas por correo (4.04) y videollamadas programadas (4.01) son moderadamente valoradas y podrían ser útiles en escenarios específicos. Sin embargo, el chat en línea (3.94) debe optimizarse, ya que los usuarios consideran que su funcionalidad actual no cumple con sus expectativas de inmediatez y personalización.

- **Estructura de Costos y Modelos de Pago**

El estudio de mercado evidenció que los modelos de pago preferidos son el pago diferido o financiamiento con una media de calificación (4.17), seguido del pago único por proyecto (4.07) y la suscripción mensual para servicios continuos (4.04). Esto demuestra que los clientes valoran opciones de pago que brinden flexibilidad y accesibilidad financiera, lo que sugiere que MB Consultoría debe estructurar sus tarifas considerando estos factores (véase Anexo 2, Tabla 11: Modelos de Pago Preferidos).

- **Estudio de Demanda, Oferta y Demanda Insatisfecha**

El análisis de la demanda reveló que el 90,2 % de los encuestados aumentaría su consumo de servicios de consultoría si estos fueran más accesibles a través de una plataforma digital. Con

base en esta información, se estimó que la demanda efectiva en el primer año será de 129 empresas, con una proyección de crecimiento a 806 empresas en cinco años. Además, el consumo promedio de consultoría en la ciudad de Loja se calculó en cuatro servicios anuales por empresa, lo que implica una demanda efectiva acumulada de 3.224 servicios de consultoría en los próximos cinco años (véase Anexo 2, Tabla 12: Proyección de la Demanda Potencial, Real y Efectiva).

Por otro lado, el análisis de la oferta reveló que no existe consultoría digital de marketing en Loja, lo que genera una brecha del 100 % en la oferta local. Actualmente, las mipymes deben recurrir a freelancers o agencias nacionales e internacionales, lo que incrementa los costos y reduce la personalización del servicio. Esta situación representa una oportunidad estratégica para MB Consultoría, ya que permite captar una demanda insatisfecha estimada en 3.224 servicios no cubiertos en los próximos cinco años (véase Anexo 2, Tabla 13: Demanda Insatisfecha de Servicios de Consultoría Digital en Loja).

El estudio de mercado confirma la existencia de una demanda significativa insatisfecha en Loja. MB Consultoría tiene la oportunidad de captar un mercado desatendido, ofreciendo soluciones de consultoría digital accesibles y personalizadas. Las claves del éxito incluyen un modelo de precios flexible, canales de comunicación efectivos, servicios orientados a estrategias de marketing y una estructura tecnológica robusta.

Para más detalles sobre los cálculos y datos utilizados, se recomienda revisar el Anexo 2, Estudio de demanda y Anexo 2. Estudio de Oferta, donde se encuentran la encuesta aplicada, el estudio de demanda, el análisis de la oferta y la identificación de la demanda insatisfecha.

Capítulo 2. Evaluación FODA

El análisis FODA, también conocido como DAFO en la literatura especializada, es una herramienta que se emplea en la planificación estratégica ya que brinda la posibilidad de establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización (Kotler, Keller y Turner 2017).

El análisis estratégico de una empresa es esencial para comprender los factores internos y externos que inciden en su desempeño y sostenibilidad en el mercado. En este contexto, la herramienta **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permite evaluar la posición competitiva de **MB Consultoría**, destacando sus ventajas, limitaciones, oportunidades y riesgos en un entorno empresarial dinámico.

Este informe examina dos dimensiones clave :

1. La evaluación interna , que analiza las fortalezas y debilidades de la empresa en términos de capacidades operativas, estructura organizativa y propuesta de valor.
2. La evaluación externa , que explora las oportunidades y amenazas que influyen en el entorno de la consultoría digital, considerando aspectos económicos, tecnológicos y del mercado.

Véase en **Anexo 3** para comprender en detalle el proceso de evaluación de las variables y la recopilación de los elementos del FODA, los cuales servirán como base para el análisis de la matriz final. Este análisis será fundamental en la construcción del modelo de negocio que se desarrollará en las siguientes secciones.

2.1 Evaluación del FODA y Selección de Elementos Estratégicos

La evaluación del FODA de MB Consultoría evidencia un equilibrio favorable entre sus fortalezas y oportunidades, con un puntaje ponderado de 3.96 en el análisis interno y 3.93 en el análisis externo . Dentro de sus principales fortalezas , la empresa destaca por su conocimiento del mercado objetivo, oferta de servicios alineados con las necesidades de las mipymes, plataformas digitales optimizadas y modelos de pago flexibles. Además, la identificación de una demanda insatisfecha del 100 % en consultoría digital en Loja representa una ventaja estratégica. Sin embargo, se identifican debilidades en la experiencia de usuario, la atención al cliente y la fuerte competencia internacional de plataformas como Fiverr y Upwork. En cuanto a las oportunidades , factores como la Transformación Digital 2022-2025, avances en políticas de privacidad y digitalización económica crean un entorno

propicio para el crecimiento del negocio. No obstante, las amenazas incluyen fluctuaciones económicas, competencia global y barreras en la adopción de plataformas digitales por parte de empresas tradicionales. Para garantizar el éxito del modelo de negocio, se ha priorizado una selección de elementos estratégicos que aportan directamente al desarrollo de estrategias en el Capítulo 3 .

- **Metodología para la asignación de pesos y valores en el análisis FODA**

Para estructurar el análisis FODA de MB Consultoría, se aplicó un enfoque cuantitativo que permite evaluar objetivamente los factores estratégicos. La asignación de los valores “peso” y “valor” se fundamenta en la metodología propuesta por Fred R. David (2003), quien plantea que cada variable debe valorarse según su impacto relativo en la organización y su nivel de desarrollo actual.

En esta matriz: el peso representa la importancia relativa de cada factor dentro de su categoría (fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas), en una escala de 0.0 a 1.0, donde la suma total por grupo debe ser igual a 1.0.

El valor refleja el nivel de presencia o respuesta frente al factor evaluado, en una escala del 1 al 5. El puntaje ponderado se calcula multiplicando el peso por el valor, permitiendo priorizar elementos clave para el diseño de estrategias.

La definición de estos parámetros se basó en el juicio experto del autor, apoyado por el análisis de los resultados del estudio de mercado y la revisión documental de buenas prácticas en consultoría estratégica. El detalle del proceso y de las ponderaciones se encuentra en el Anexo 3.

2.2 Matriz FODA

En la presente matriz FODA se han seleccionado únicamente las variables que serán utilizadas para el diseño y desarrollo de las estrategias, con el objetivo de garantizar un enfoque claro y práctico. Dado que el análisis inicial incluye una gran cantidad de factores, se priorizaron aquellos con mayor relevancia e impacto directo en el contexto estratégico de MB Consultoría. Esta decisión permite optimizar el uso de los recursos y centrar las acciones en áreas clave como la diferenciación de la plataforma, la adaptación al marco regulatorio y la satisfacción de las demandas del mercado objetivo. Así, el análisis estratégico se convierte en una herramienta eficaz para la toma de decisiones y el fortalecimiento competitivo de la empresa; el FODA completo se lo puede observar en Anexos 3.

Fortalezas seleccionadas

F1 : Tamaño de la empresa

F6 : Soporte al cliente en tiempo real

F7 : Acceso a guías y tutoriales en la plataforma

F12 : Opción de financiamiento o pago diferido

F13 : Informes de progreso en tiempo real

F15 : Herramientas de planificación y asignación de tareas.

F18 : Tarifas fijas y visibles para todos los servicios

Debilidades seleccionadas

D1 : Fluctuaciones económicas globales

D2 : Cambio en regulaciones comerciales y laborales

D4 : Costos de cambio para los clientes

D7 : Evolución del marco regulatorio

Oportunidades seleccionadas

O1 : Avances en políticas de privacidad y seguridad de datos

O2 : Recuperación económica y digitalización

O6 : Demanda de consultoría verde

O12 : Mejora en la conectividad a internet

O13 : Cultura empresarial orientada a la capacitación

Amenazas seleccionadas

A3 : Competencia internacional

A4 : Costos de cambio para los clientes

A5 : Competencia y bajas barreras de entrada

A7 : Evolución del marco regulatorio

Estos elementos han sido incorporados en la formulación de estrategias de desarrollo, las cuales se detallarán en el siguiente capítulo. Para comprender en profundidad la evaluación del FODA y el proceso de selección de estos elementos, consulte el Anexo 3, donde se presentan los cuadros de análisis correspondientes.

Tabla 2.1. FODA

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Tamaño de Empresa	D1	Fluctuaciones económicas globales
		F6	Soporte al cliente en tiempo real	D2	Cambio en regulaciones comerciales y laborales
		F7	Acceso a guías y tutoriales en la plataforma	D4	Costos de cambio para los clientes
		F12	Opción de financiamiento o pago diferido	D7	Evolución del marco regulatorio
		F13	Informes de progreso en tiempo real		
		F15	Herramientas de planificación y asignación de tareas		
		F18	Tarifas fijas y visibles para todos los servicios		
Oportunidades		Fortalezas – Oportunidades		Debilidades – Oportunidades	
		Obj. Estrategicos	Estrategias	Obj. Estrategicos	Estrategias
O1	Avances en políticas de privacidad y seguridad de datos Recuperación económica y digitalización Demanda de consultoría verde Mejora en la conectividad a internet Cultura empresarial orientada a la capacitación	Aprovechar las fortalezas clave para posicionar la plataforma como líder en consultoría digital personalizada y accesible.	Desarrollar una campaña digital que destaque el soporte al cliente en tiempo real (F6) , el acceso a guías y tutoriales (F7) y las herramientas de planificación (F15) , vinculando estas capacidades con la recuperación económica y digitalización (O2) y la mejora en la conectividad a internet (O12) . Esta estrategia busca aumentar la adopción de la plataforma, mostrando su valor como aliado en la transformación digital de las empresas.	Superar las debilidades internas adaptándose a las oportunidades del entorno regulatorio y cultural.	Crear un centro de recursos interactivo que eduque a los usuarios sobre la evolución del marco regulatorio (D7) y los cambios en regulaciones comerciales y laborales (D2) , aprovechando la cultura empresarial orientada a la capacitación (O13) y los avances en políticas de privacidad y seguridad de datos (O1) . Esto permitirá que los clientes vean la plataforma como una solución confiable frente a desafíos normativos.
O2					
O6					
O12					
O13					
Amenazas		Fortalezas – Amenazas		Debilidades – Amenazas	
		Obj. Estrategicos	Estrategias	Obj. Estrategicos	Estrategias
A3	Competencia internacional Costos de cambio para los clientes Competencia y bajas barreras de entrada Evolución del marco regulatorio	Diferenciarse de la competencia internacional y local mediante la transparencia y la personalización.	Implementar políticas de tarifas claras y ajustables (F18) , acompañadas de informes de progreso en tiempo real (F13) y opciones de financiamiento (F12) . Estas acciones mitigarán el impacto de la competencia internacional (A3) y la competencia con bajas barreras de entrada (A5) , fortaleciendo la confianza del cliente y la retención a largo plazo.	Reducir el impacto de las amenazas externas fortaleciendo la capacidad de adaptación.	Establecer un equipo de monitoreo regulatorio que analice los costos de cambio percibidos por los clientes (D4) y los efectos de las fluctuaciones económicas globales (D1) , para adaptar los servicios y procesos según las necesidades. Este equipo trabajará en la actualización continua de la plataforma para enfrentar la evolución del marco regulatorio (A7) y mantener su relevancia en un entorno competitivo.
A4					
A5					
A7					

Fuente: De las tablas 23, 24, 25, 26, 27, 28 (Anexo 3)

2.2.1 Estrategias Desarrolladas (Micro estrategias)

Aprovechar las fortalezas para la adopción de la plataforma: FO

Con el soporte al cliente en tiempo real, el acceso a guías y tutoriales, y las herramientas de planificación y asignación de tareas, se desarrollará una campaña digital enfocada en destacar cómo estas características facilitan la gestión empresariales. Además, la mejora en la conectividad a internet y la recuperación económica brindan un contexto ideal para aumentar la adopción de la plataforma en empresas locales que buscan soluciones tecnológicas accesibles.

Superar las debilidades reguladoras y técnicas: DO

Se creará un centro de recursos interactivo que ofrecerá contenido educativo y tutoriales sobre regulaciones y normativas en constante cambio. Este enfoque ayudará a los usuarios a adaptarse al entorno legal y comercial mientras aprovechan herramientas de financiamiento y pago diferido para reducir barreras de entrada y costos percibidos.

Diferenciarse frente a la competencia: FA

Para posicionarse como una opción confiable, MB Consultoría implementará tarifas fijas y visibles, acompañadas de opciones ajustables y personalizadas según las necesidades del cliente. Esto se complementará con informes de progreso en tiempo real y una política clara sobre descuentos, generando confianza y fidelidad en los usuarios.

Mitigar amenazas externas: DA

Ante la competencia internacional y los costos de cambio percibidos por los clientes, se fortalecerá la innovación tecnológica de la plataforma mediante la compra de equipos avanzados de computación y comunicación. Esto permitirá garantizar la calidad de los servicios ofrecidos, reforzando su posición en un mercado dinámico y competitivo.

2.2.2 Macro estrategias

Macroestrategia 1: (FA-DA) Expansión y diferenciación mediante tecnología y publicidad:

Se priorizará la inversión en la compra de equipos de computación y comunicación avanzadas, asegurando que la plataforma tenga capacidades tecnológicas óptimas para brindar servicios de alta calidad. Esto se complementará con una campaña publicitaria integral, diseñada para aumentar la visibilidad de la plataforma y destacar sus fortalezas, como el soporte al cliente en tiempo real y las herramientas de planificación. Este enfoque permitirá captar nuevos clientes y retenerlos a través de servicios diferenciados.

Macroestrategia 2: (FO-DO) Adaptación regulatoria y accesibilidad para empresas locales:

Se destinará parte del presupuesto a la creación de un centro de recursos interactivos que ofrecerá capacitación y tutoriales sobre normativas legales y regulaciones comerciales. Esto se combinará con la implementación de opciones de financiamiento y tarifas ajustables, eliminando barreras económicas y atrayendo empresas locales que buscan soluciones accesibles y confiables.

Al unir estas estrategias, se logra optimizar la inversión en áreas clave, enfocándose en dos pilares principales: diferenciación tecnológica/publicidad y adaptación regulatoria/accesibilidad financiera, esto permite a MB Consultoría maximizar el impacto de las realizadas y garantizar un retorno efectivo sobre la inversión realizada en el plan financiero.

Tabla 2.2. Balance Presupuestario para Estrategias

Concepto	Monto (USD)
Equipos de computación y comunicación	3.000
Publicidad y marketing digital.	1.500
Desarrollo del centro de recursos	2.000
Capacitación y contenidos educativos.	1.500
Estrategias de inversión total	8.000

Elaborado por el autor

Capítulo 3. Propuesta de Modelo de Negocio

3.1 Metodología

- **Diseño de la Investigación**

El proyecto seguirá un diseño de investigación exploratorio y concluyente. Se empleará un método descriptivo con un diseño transversal simple. En la fase exploratoria, se realizó un análisis exhaustivo que se fundamentaran en bibliografía en el capítulo 1. En la fase concluyente, se aplicará una encuesta a las mipymes, lo que permitirá recopilar información primaria significativa para el estudio, que complementa el capítulo 1, 2, 3 y 4.

- **Diseño Muestral**

Población Meta

La población objetivo de este estudio está compuesta por las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Loja, que cumplan con las siguientes características:

- Posean un Registro Único de Contribuyente (RUC).
- Cuenten con un Registro Comercial.
- Estén distribuidas en diversos sectores urbanos.
- Los participantes sean propietarios o gestores de los negocios.

Marco Muestral

Para establecer el marco muestral, se uso la base de datos de la Superintendencia de Compañías (corte 2023), aplicando filtros según tipo de empresa, actividad económica, ubicación geográfica, tamaño de la empresa y número de empleados. Este proceso ayudará a crear un marco representativo enfocado en las mipymes de Loja.

Técnica de muestreo

Se aplicó la técnica de muestreo probabilístico, aleatorio simple proporcional, el cual permite que cada empresa dentro de esta categoría tenga la misma probabilidad de ser elegido.

Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se aplica la siguiente fórmula estadística:

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

Donde:

- **N** representará el tamaño de la población, que en este caso está conformada por 833 micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Loja.
- **z** es el valor del nivel de confianza, en este caso 1.96 para un nivel de confianza del 95%.
- **p** es la probabilidad de éxito o favor, que asume en 0.5 para maximizar la variabilidad.
- **q** es la probabilidad de fracaso o en contra, siendo 0.5.
- **e** presentará el margen de error, fijado en 0.05 (5%).

Por lo tanto:

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

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 833}{0,05^2(4750 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 264$$

- **Aplicación del instrumento y análisis de la información**

Para la recolección de datos se diseñó una encuesta estructurada, conformada por 18 preguntas agrupadas en secciones temáticas: perfil del encuestado, necesidades de servicios de consultoría digital, canales de contacto, disposición de pago, y preferencias en modelos de atención. El instrumento incluyó preguntas cerradas y escalas tipo Likert de 5 puntos para medir percepciones sobre aspectos clave del modelo de negocio propuesto.

El cuestionario fue validado mediante una prueba piloto con cinco microempresarios del sector comercial, lo que permitió ajustar la redacción de algunas preguntas y mejorar la claridad de instrucciones. Posteriormente, la encuesta se aplicó de forma digital (vía Google Forms) y presencial entre febrero y marzo de 2024. La muestra efectiva alcanzó 264 encuestas completas, lo cual cumple con los parámetros estadísticos previamente establecidos.

El análisis de los datos se realizó mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias, promedios y porcentajes para sintetizar la información obtenida. Este análisis fue esencial para definir los bloques del modelo Canvas, en particular la propuesta de valor, los canales, las relaciones con el cliente y la estructura de ingresos.

Según Malhotra (2012), en estudios de mercado aplicados a modelos de negocio, el uso combinado de técnicas cuantitativas con escalas de percepción permite identificar patrones de comportamiento clave para la toma de decisiones estratégicas.

3.2 Análisis CANVAS

En las preguntas con escala Likert, se optó por ponderar las calificaciones y calcular los promedios para generar los gráficos. Estas preguntas corresponden a los gráficos números 5, 6, 7, 8, 9 y 10. Para mayor información, se puede consultar el Anexo 2, donde se presentan los cuadros estadísticos con las respuestas de la encuesta.

El modelo Canvas desarrollado para la plataforma de consultoría digital en Loja presenta una estructura integral que responde a las necesidades específicas de las micro y pequeñas empresas, destacando por su capacidad de llenar una brecha significativa en el mercado local. Con una demanda insatisfecha proyectada que supera los 3224 servicios no atendidos en cinco años, el modelo enfoca sus esfuerzos en ofrecer soluciones personalizadas, accesibles y de alto valor agregado. La propuesta de valor se basa en la combinación de servicios económicos, herramientas digitales intuitivas y soporte en tiempo real, adaptándose a las expectativas de los usuarios que buscan eficiencia y simplicidad en sus operaciones. Además, el modelo prioriza la formación continua mediante el acceso a recursos educativos, como guías y tutoriales, lo que fortalece la autogestión de los usuarios y fomenta la fidelidad al servicio. Los canales utilizados, que incluyen plataformas digitales como una página web y aplicación móvil, junto con estrategias de marketing en redes sociales, aseguran una comunicación eficiente y accesible para los clientes, facilitando tanto la captación como la retención.

Por otro lado, las relaciones con los clientes se fortalecen a través de la personalización de los servicios y la interacción constante mediante herramientas como el chat en línea y las videollamadas programadas. La flexibilidad en las opciones de pago, que incluyen modalidades como financiamiento, pago único y suscripción mensual, responde a las capacidades financieras diversas de las empresas objetivo, incrementando la accesibilidad al servicio. Los recursos clave, como la infraestructura tecnológica, el equipo humano especializado y las alianzas estratégicas con cámaras de comercio y proveedores tecnológicos, aseguran la calidad y la innovación en la oferta. Asimismo, las actividades clave están orientadas al desarrollo y mantenimiento de la plataforma, la producción de contenido educativo y la mejora continua basada en el feedback de los usuarios.

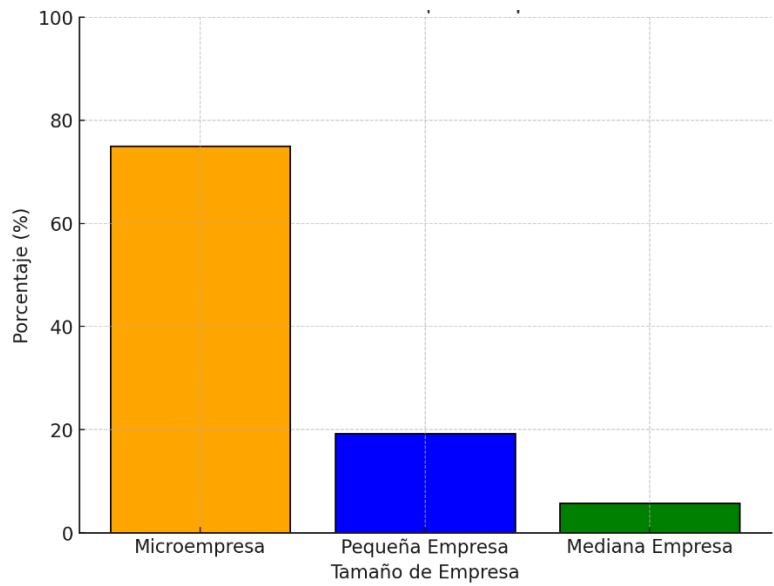
El modelo también refleja un enfoque pragmático en la estructura de costos, invirtiendo principalmente en el desarrollo tecnológico, soporte técnico, marketing y creación de contenido educativo, elementos indispensables para mantener la competitividad. Las alianzas

estratégicas juegan un papel crítico en la sostenibilidad del modelo, facilitando el acceso a herramientas tecnológicas avanzadas y reforzando la credibilidad de la plataforma mediante la asociación con consultores certificados y actores clave del ecosistema empresarial. En conjunto, el modelo demuestra una profunda comprensión del mercado lojano, posicionándose a la plataforma como una solución disruptiva que no solo atiende una necesidad evidente, sino que también impulsa el crecimiento empresarial y digital de la región, consolidándose como un catalizador para la transformación económica local.

3.2.1 Segmentación

El 75% de las empresas son microempresas, seguidas por pequeñas empresas (19,3%) y medianas empresas (5,7%). Esto resalta la necesidad de priorizar soluciones enfocadas en micro y pequeñas empresas, dado su predominio en el mercado objetivo. La información de **la ilustración 1** refuerza la importancia de diseñar servicios accesibles y escalables para atender las características de este segmento empresarial.

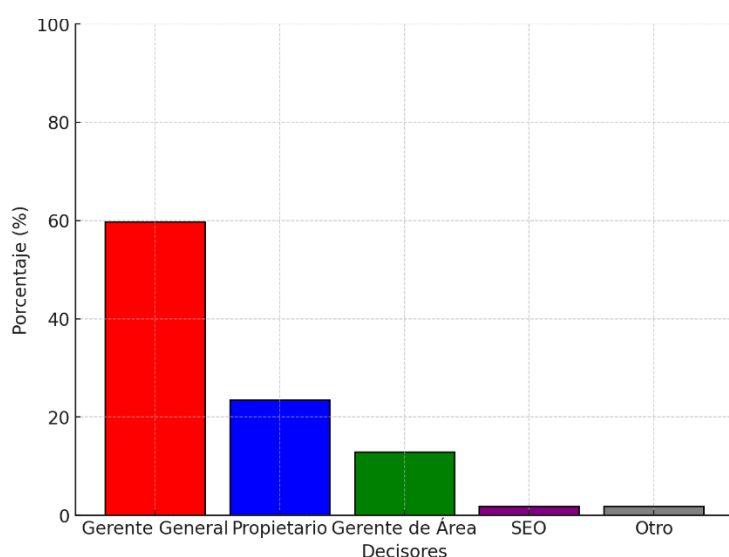
Ilustración 3.1. Distribución de empresas por tamaño



Elaborado por el autor, según la encuesta aplicada a las mipymes (2024)

El 59,8% de las decisiones de contratación son tomadas por gerentes generales, seguidos por propietarios (23,5%) y gerentes de área (12,9%). Esto resalta la necesidad de enfocar la comunicación hacia estos grupos clave para maximizar la efectividad. En la ilustración 2 confirma que los gerentes generales y propietarios son los principales responsables de la contratación de servicios, lo que refuerza la importancia de diseñar estrategias dirigidas específicamente a ellos.

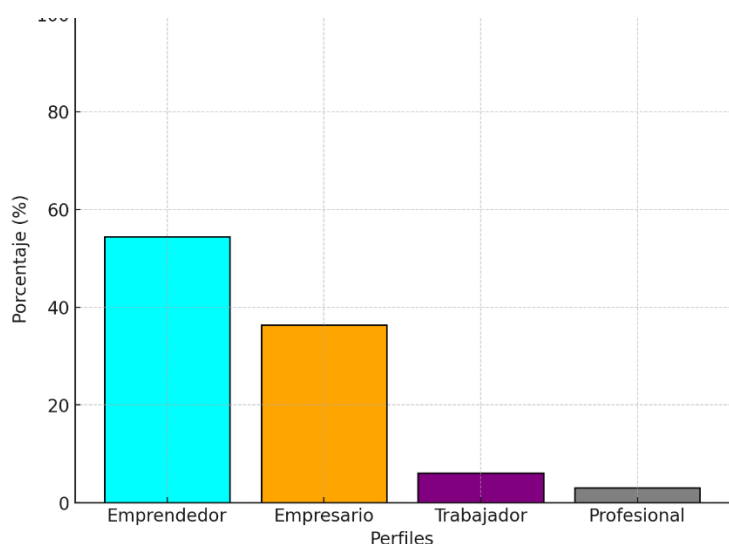
Ilustración 3.2. Decisores de contratación de servicios



Elaborado por el autor, según la encuesta aplicada (2024)

La mayoría de los usuarios se identifican como emprendedores (54,5%) y empresarios (36,4%), seguidos por trabajadores (6,1%) y profesionales (3%). Esto refleja un mercado enfocado en personas en etapas iniciales o de crecimiento de sus negocios. En la ilustración 3 confirma que los emprendedores y empresarios son los principales usuarios, lo que subraya la necesidad de ofrecer soluciones accesibles y flexibles para optimizar o escalar sus proyectos.

Ilustración 3.3. Perfil de los usuarios



Elaborado por el autor, según la encuesta aplicada (2024)

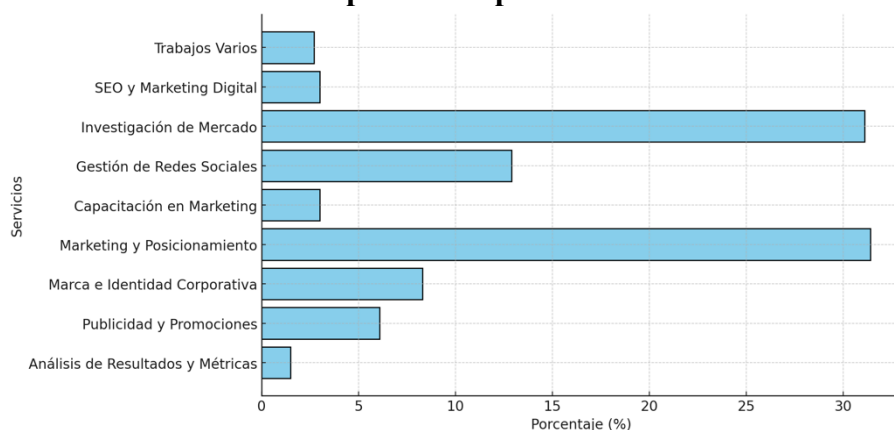
El proyecto debe priorizar la atención a micro y pequeñas empresas, centrarse en las figuras decisoras de estas organizaciones, y diseñar soluciones que se alineen con las necesidades de emprendedores y empresarios. Este enfoque asegura que los servicios propuestos sean relevantes y efectivos para el mercado objetivo identificado. Además, el modelo propuesto

integra elementos que refuerzan su ventaja competitiva frente a otras alternativas en el mercado. La personalización de los servicios, la cercanía en la atención al cliente y la adaptación al contexto local lojano no solo responden a las necesidades del segmento identificado, sino que constituyen atributos diferenciadores difíciles de replicar por plataformas de alcance global. Esta cercanía territorial permite una comprensión más precisa del entorno empresarial de las mipymes, optimiza la comunicación y genera confianza, factores que inciden directamente en la decisión de contratación y en la fidelización del cliente.

3.2.2 Análisis de la Propuesta de valor

En el gráfico 4, los servicios más valorados en la consultoría de marketing son: Estrategias de Marketing y Posicionamiento (31,4%), e Investigación de Mercado y Análisis de Competencia (31,1%). A continuación, se encuentra la Gestión de Redes Sociales y Contenidos (12,9%), lo cual refleja una perspectiva clara de las principales necesidades de los empresarios. Por otro lado, servicios como Publicidad y Campañas Promocionales (6,1%) y Formación y Capacitación (3,0%) son menos demandados, aunque siguen siendo relevantes para segmentos específicos. Esto destaca la importancia de priorizar estrategias integrales y análisis de mercado, complementándolos con soporte en redes sociales para captar la atención del cliente. En la ilustración 4 refuerza que los servicios más demandados están relacionados con estrategias y análisis, seguidos de la gestión de redes sociales, evidenciando una fuerte preferencia por soluciones estratégicas y de análisis.

Ilustración 3.4. Servicios preferidos para una consultora de marketing

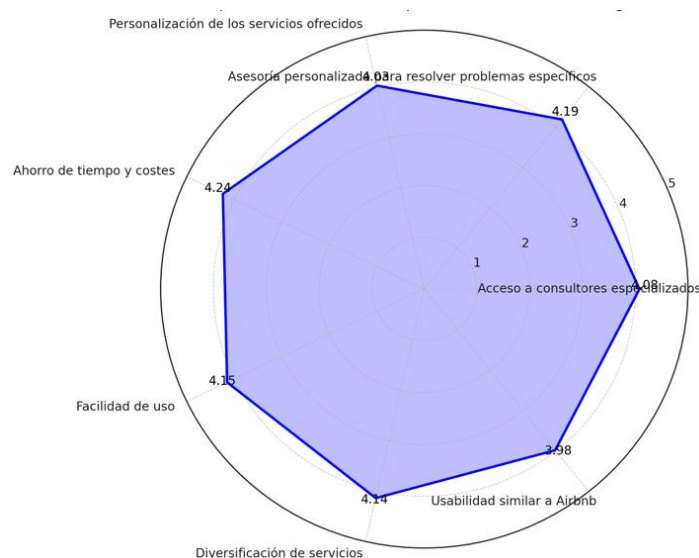


Elaborado por el autor, según la encuesta aplicada (2024)

El análisis de los aspectos valorados en una plataforma de consultoría digital de marketing indica que el ahorro de tiempo y costos (4,24) es el factor más destacado, lo que resalta la importancia de ofrecer soluciones que optimicen procesos y reduzcan costos operativos. La

asesoría personalizada (4.19) ocupa el segundo lugar, subrayando la necesidad de brindar servicios ajustados a problemas específicos. Además, la facilidad de uso (4.15) refleja que un diseño intuitivo y accesible es clave para la aceptación de la plataforma. Entre los aspectos con menor valoración, la usabilidad similar a Airbnb (3.98), aunque relevante, no es prioritaria para los usuarios, lo que podría representar una debilidad si se considera un pilar del modelo de negocio. Por último, la personalización de servicios (4.03), a pesar de ser valorada, necesita fortalecerse para diferenciarse en el mercado. Este análisis sugiere que la propuesta de valor debe centrarse en la eficiencia, personalización y simplicidad para satisfacer las expectativas de los usuarios, como se evidencia en la ilustración 5.

Ilustración 3.5. Aspectos valorados en una plataforma de consultoría digital



Elaborado por el autor, según la encuesta aplicada (2024)

La capacidad de adaptación local constituye una ventaja competitiva clave en entornos donde las soluciones estandarizadas no responden a las particularidades territoriales. En el caso de Loja, donde las MiPymes presentan necesidades específicas, recursos limitados y una cultura empresarial tradicional, MB Consultoría se posiciona como una empresa que comprende las dinámicas locales y ajusta su propuesta a ellas. Esta adaptación se refleja en el lenguaje accesible de sus contenidos, la posibilidad de atención directa con consultores del entorno lojano, y en la contextualización de las estrategias de marketing a las realidades del comercio local. La ventaja se basa, por tanto, en la capacidad de ofrecer un servicio relevante, cercano y contextualizado que no pueden replicar fácilmente las plataformas genéricas o internacionales. Esto se alinea con el concepto de “ventaja competitiva basada en el

conocimiento local” (Porter 1991), donde las firmas logran diferenciarse a partir de atributos específicos que responden a su entorno inmediato.

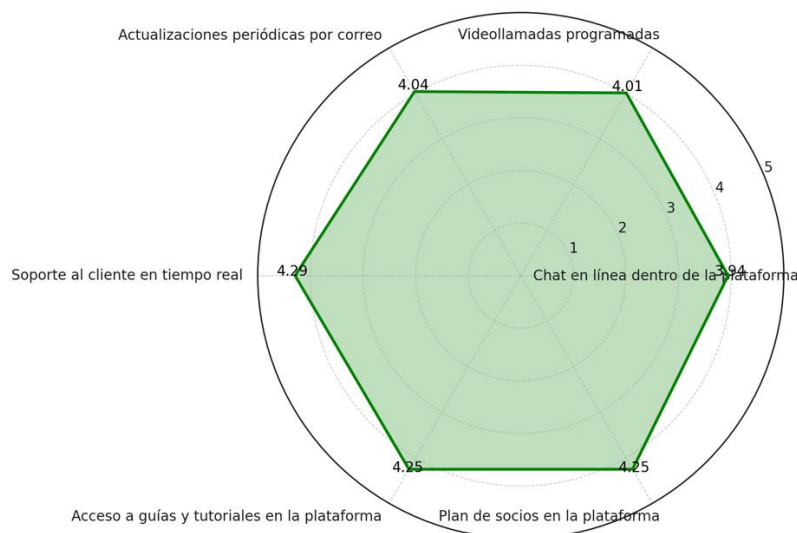
- **Implicación en el Canvas:**

La propuesta de valor debe posicionarse como una solución integral, combinando estrategias de marketing, análisis de mercado y soporte digital, con un enfoque en personalización y eficiencia. Esto permitirá captar la atención de empresas que buscan optimizar su presencia y mejorar sus resultados, mientras se adaptan a las demandas específicas de emprendedores y empresarios. Además, el diseño debe ser simple e intuitivo para facilitar la adopción por parte de usuarios en etapas iniciales o de expansión de sus negocios.

3.2.3 Canales de Comunicación y Relación con el Cliente

Los canales de comunicación en la plataforma deben enfocarse en fortalecer aquellos más valorados, como el soporte al cliente en tiempo real (4.29), reconocido por su inmediatez y eficacia para resolver problemas. Asimismo, es crucial mantener y optimizar el acceso a guías y tutoriales (4.25), así como el plan de socios en la plataforma (4.25), que reflejan la importancia de los recursos educativos y las alianzas estratégicas para los usuarios. Canales como las actualizaciones periódicas por correo (4.04) y las videollamadas programadas (4.01), aunque moderadamente valorados, deben optimizarse para escenarios específicos donde sean más útiles. Por otro lado, el chat en línea (3.94) requiere mejoras para ser más inmediato y personalizado, con el fin de atender las expectativas de los usuarios como se puede apreciar en la ilustración 6.

Ilustración 3.6. Utilidad de canales de comunicación



Elaborado por el autor, según la encuesta aplicada (2024)

- **Implicación para los Canales de Comunicación en el Canvas**

La plataforma debe priorizar el fortalecimiento del soporte al cliente en tiempo real, dado que es el canal más valorado por su inmediatez y eficacia. Además, se recomienda potenciar el acceso a guías y tutoriales y el plan de socios, ya que son recursos clave para la autogestión y la generación de alianzas estratégicas. Por otro lado, los canales con menor puntuación, como el chat en línea, deben optimizarse para ofrecer una experiencia más inmediata y personalizada, mientras que las actualizaciones por correo y las videollamadas programadas pueden ser dirigidas a casos específicos para maximizar su utilidad.

Además de identificar los canales preferidos por los usuarios, es clave detallar cómo funcionarán operativamente dentro del modelo de negocio. El contacto inicial con los clientes se gestionará principalmente a través de campañas publicitarias segmentadas en redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok y LinkedIn) y posicionamiento web mediante estrategias SEO y SEM. Una vez que el cliente accede a la plataforma, se habilitará una navegación guiada donde podrá seleccionar servicios, agendar asesorías, o solicitar cotizaciones personalizadas.

Cada canal tendrá una interacción diferenciada: en redes sociales se priorizará la atracción y educación del cliente; en la web, la conversión mediante formularios inteligentes y opciones de autoservicio; en el chat en línea y videollamadas, la asistencia personalizada inmediata. Estos canales estarán integrados mediante un CRM que unifica la trazabilidad del cliente, permitiendo la gestión eficiente de prospectos, ventas y seguimiento post-venta.

Este diseño multicanal permitirá no solo la captación de nuevos clientes, sino también su fidelización, al asegurar una experiencia coherente y centrada en el usuario en todos los puntos de contacto. Al tratarse de servicios digitales, los canales de distribución también son los canales de prestación del servicio, lo que fortalece su valor estratégico.

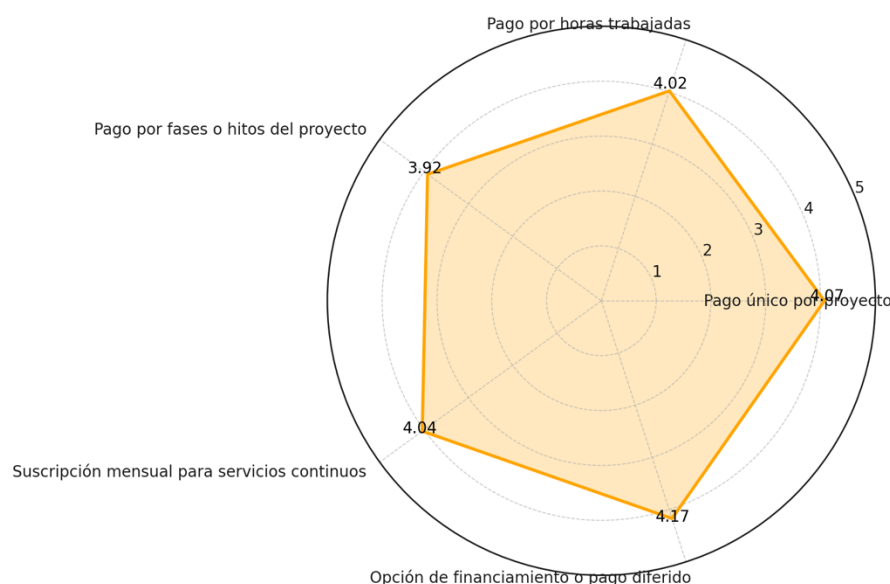
- **Implicación para las Relaciones con el Cliente en el Canvas**

El enfoque de la plataforma debe orientarse hacia la construcción de relaciones sólidas basadas en la inmediatez, acceso a recursos educativos y alianzas estratégicas. Esto implica personalizar la experiencia del cliente, ofreciendo soluciones que respondan directamente a sus necesidades y fomentando un vínculo de confianza a través de herramientas útiles y soporte continuo. La mejora en los canales menos valorados ayudará a consolidar la percepción de una plataforma accesible, eficiente y comprometida con la satisfacción del cliente.

3.2.4 Modelo de Ingresos y Opciones de Pago

El análisis de los modelos de pago revela que la opción de financiamiento o pago diferido (4.17) es la más valorada, destacando su relevancia para usuarios que priorizan la flexibilidad financiera. Le siguen el pago único por proyecto (4.07) y la suscripción mensual para servicios continuos (4.04), reflejando la preferencia por modelos claros y recurrentes que faciliten la planificación económica. El pago por horas trabajadas (4.02) también cuenta con una buena aceptación, mientras que el pago por fases o hitos del proyecto (3.92) es el menos valorado, posiblemente por su complejidad y segmentación. En general, con un promedio de 4.04, los usuarios prefieren opciones de pago que sean accesibles, flexibles y sencillas, como se evidencia en la ilustración 7.

Ilustración 3.7. Modelo de pago



Elaborado por el autor, según la encuesta aplicada (2024)

- **Implicación para el Canvas de la estructura de ingresos**

El análisis de los modelos de pago sugiere que la estructura de ingresos de la plataforma debe priorizar la flexibilidad y claridad en las opciones de pago, adaptándose a las preferencias de los usuarios. La implementación de la opción de financiamiento o pago diferido como modelo principal puede atraer a clientes que buscan mayor accesibilidad financiera, especialmente aquellos en etapas iniciales o con recursos limitados.

Además, el pago único por proyecto y la suscripción mensual para servicios continuos deben considerarse como alternativas complementarias, dirigidas a usuarios que valoran la simplicidad y la predictibilidad en sus pagos. Aunque el pago por horas trabajadas tiene

aceptación, debe posicionarse para servicios específicos o personalizados, mientras que el pago por fases o hitos del proyecto podría optimizarse o integrarse en nichos particulares donde su complejidad sea justificada.

Para fortalecer la sostenibilidad del modelo, también se recomienda considerar fuentes de financiamiento alternativas dirigidas a startups tecnológicas. Entre estas se incluyen los fondos de inversión privados, los programas de aceleración impulsados por organismos multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y las alianzas con incubadoras que promueven el capital de riesgo en emprendimientos digitales. Este tipo de mecanismos ha sido clave en América Latina para fomentar el desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras en el ámbito de la consultoría digital (CEPAL 2023; BID 2024).

Además, el interés creciente de inversionistas en proyectos con potencial escalable y digital en Ecuador representa una oportunidad estratégica para MB Consultoría, que puede aprovechar este contexto para garantizar ingresos iniciales, diversificar fuentes de capital y reducir la dependencia de pagos directos como único mecanismo de sostenibilidad (Martínez 2019; León y Martínez 2023).

Esta estructura diversificada permitirá captar diferentes segmentos de mercado, asegurando un flujo de ingresos estable y adaptado a las necesidades del cliente, fortaleciendo así la propuesta de valor y el modelo de negocio de la plataforma.

3.2.5 Recursos y Actividades Clave de la Plataforma

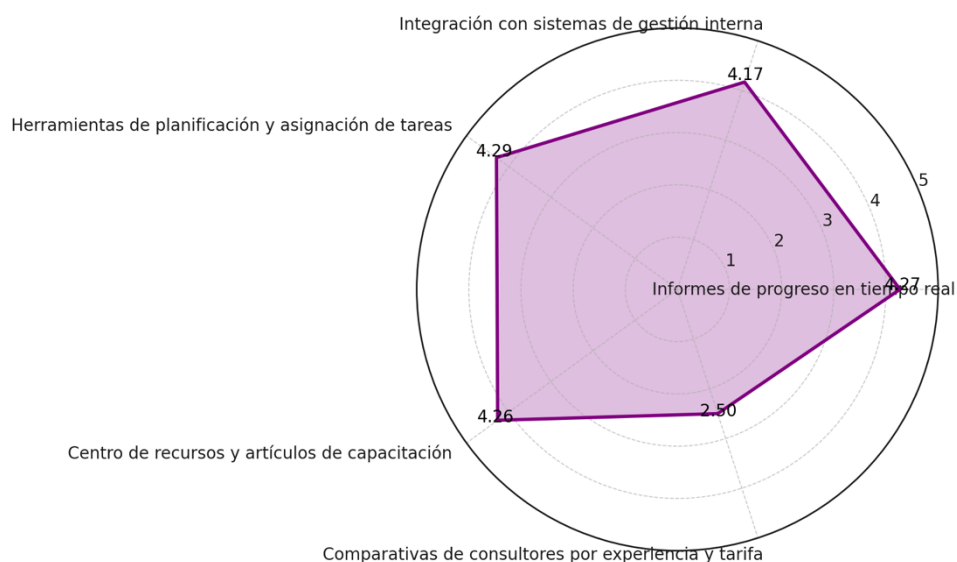
El análisis sugiere que los recursos y actividades clave de la plataforma deben centrarse en herramientas que impulsen la organización, el seguimiento eficiente y el aprendizaje continuo. Funcionalidades como las herramientas de planificación y asignación de tareas (4.29) y los informes de progreso en tiempo real (4.27) son indispensables, ya que los usuarios valoran especialmente el control y la visibilidad sobre sus proyectos.

Asimismo, el centro de recursos y artículos de capacitación (4.26) y la integración con sistemas de gestión interna (4.17) deben fortalecerse como recursos que aumentan la autonomía del usuario y optimizan las operaciones. Por otro lado, las comparativas de consultores por experiencia y tarifa (2.50), aunque menos relevantes, podrían dirigirse a nichos específicos o eliminarse para priorizar recursos más valorados.

En el modelo Canvas, estas prioridades deben reflejarse en la asignación de recursos para el desarrollo tecnológico y en la promoción de estas herramientas como diferenciadores clave de

la plataforma. Esto permitirá no solo satisfacer las necesidades actuales de los usuarios, sino también posicionar la plataforma como una solución integral y eficiente.

Ilustración 3.8. Recursos y Actividades clave



Elaborado por el autor, según la encuesta aplicada (2024)

- **Implicación en el Canvas**

Los recursos clave de la plataforma deben centrarse en elementos que garanticen el soporte tecnológico, el aprendizaje continuo y la eficiencia operativa.

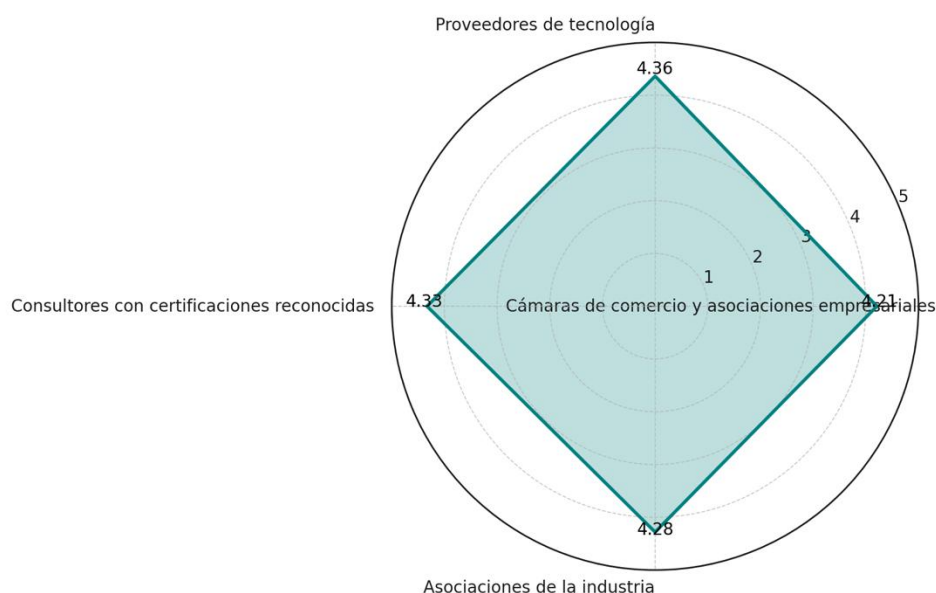
- **Implicación en el Canvas**

Las actividades clave deben centrarse en garantizar la mejora continua de las funcionalidades más valoradas y en la creación de experiencias eficientes para los usuarios. La plataforma debe invertir en la evolución de las herramientas de planificación, asignación de tareas e informes de progreso para mantener su relevancia y competitividad. Actualizar y diversificar los recursos de capacitación para responder a las necesidades de aprendizaje continuo de los usuarios, incentivando la autogestión. Asegurar la compatibilidad con sistemas externos y realizar mejoras constantes para garantizar una experiencia fluida. Implementar sistemas para recopilar y analizar feedback de los usuarios, identificando áreas de mejora y oportunidades de innovación, y deben enfocarse en el desarrollo de tecnología, la producción de contenido útil, y en mantener una relación proactiva con los usuarios, garantizando que la plataforma evolucione según sus expectativas y necesidades.

3.2.6 Socios y Alianzas Estratégicas

El análisis de las alianzas estratégicas muestra que los proveedores de tecnología (4.36) son percibidos como los socios más importantes, seguidos de los consultores con certificaciones reconocidas (4.33) y las asociaciones de la industria (4.28), lo que refleja la prioridad en garantizar calidad, innovación y legitimidad. Las cámaras de comercio y asociaciones empresariales (4.21) también son valoradas, aunque con menor impacto relativo como lo demuestra el ilustración 9. Con un promedio general de 4.30, las alianzas estratégicas se posicionan como elementos esenciales para el éxito de la plataforma, fortaleciendo tanto su operación como su credibilidad en el mercado.

Ilustración 3.9. Importancia de socios y alianzas estratégicas



Elaborado por el autor, según la encuesta aplicada (2024)

- **Implicación de socios estratégicos en el canvas**

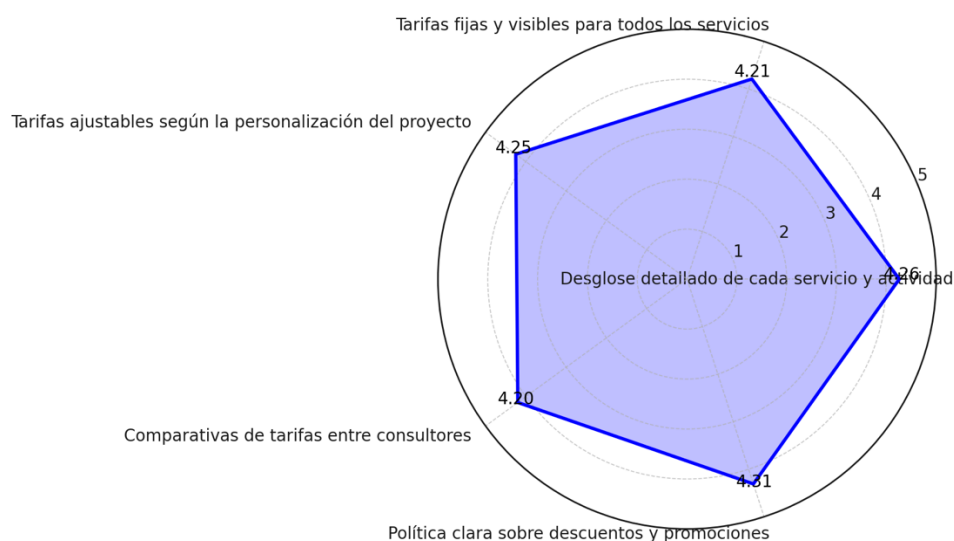
El modelo Canvas debe reflejar que las alianzas estratégicas son esenciales para garantizar la calidad, la innovación y la legitimidad de la plataforma. Invertir en relaciones con socios tecnológicos, consultores certificados y asociaciones clave fortalecerá la operación y la credibilidad de la plataforma, diferenciándola de sus competidores y asegurando un mayor valor percibido por parte de los usuarios.

3.2.7 Estructura de Costos

El análisis de los elementos de transparencia en la estructura de costos revela que la política clara sobre descuentos y promociones (4.31) es el aspecto más valorado, seguido del desglose

detallado de cada servicio y actividad (4.26) y las tarifas ajustables según la personalización del proyecto (4.25). Estos resultados destacan la importancia de garantizar claridad, flexibilidad y detalle en la comunicación de costos. Por otro lado, las tarifas fijas y visibles para todos los servicios (4.21) y las comparativas de tarifas entre consultores (4.20) también son relevantes, pero con un impacto menor. Con un promedio general de 4.25, los datos sugieren que los usuarios valoran una estructura de costos que sea transparente, comprensible y adaptable.

Ilustración 3.10. Importancia de la estructura de costos



Elaborado por el autor, según la encuesta aplicada (2024)

- **Implicación para el Canvas: Estructura de Costos**

La estructura de costos en el modelo Canvas debe priorizar la transparencia y flexibilidad para generar confianza en los usuarios. Elementos como una política clara sobre descuentos y promociones y un desglose detallado de cada servicio y actividad deben ser pilares fundamentales. Además, incluir tarifas ajustables permitirá atender las necesidades específicas de cada cliente, mientras que las tarifas fijas visibles y las comparativas de precios contribuirán a la claridad y accesibilidad en la información. Esta estrategia permitirá atraer y retener clientes, consolidando la percepción de la plataforma como una solución profesional y

Resumen:

- **Segmentos de clientes**

Se identifican como principales clientes las mipymes, startups y líderes empresariales, quienes buscan soluciones accesibles e innovadoras para optimizar sus procesos empresariales y aumentar su competitividad en un entorno digital.

- **Propuesta de valor**

La plataforma ofrece un enfoque personalizado que incluye servicios de consultoría digital para productos de marketing, como campañas publicitarias, auditorías de marketing, SEO, SEM, todo proceso académico e investigativo en materia de marketing, etc. Con un soporte en tiempo real, herramientas avanzadas de análisis de datos y tarifas ajustables según las necesidades del cliente. Además, la ventaja competitiva de MB Consultoría se apoya en su capacidad de adaptación al entorno lojano, un factor diferenciador frente a competidores nacionales e internacionales. Esta adaptación no solo implica el uso de un lenguaje y canales adecuados al contexto local, sino también un entendimiento profundo de las dinámicas empresariales del territorio, lo que permite diseñar soluciones más pertinentes y efectivas para las MiPymes. Tal como argumenta Porter (1991), la comprensión del contexto local puede traducirse en una ventaja sostenible difícil de replicar por firmas externas. Si bien la propuesta de valor se fundamenta en una fuerte alineación con el contexto local lojano, esto no excluye una futura expansión territorial. Por el contrario, la escalabilidad del modelo se basa en una lógica de *adaptación glocal*, es decir, replicar el enfoque de personalización y conocimiento profundo del entorno en otras provincias mediante procesos de investigación y alianzas locales. De esta manera, la ventaja competitiva no reside únicamente en el territorio de Loja, sino en la capacidad de MB Consultoría para replicar un modelo flexible y contextualizable en otros entornos similares (Levitt 1983).

- **Canales**

La captación y atención a los clientes se realiza principalmente a través de una plataforma digital optimizada, complementada con campañas de marketing digital y alianzas estratégicas con cámaras de comercio e instituciones educativas.

- **Relación con los clientes**

La interacción está orientada hacia la personalización, con soporte continuo, tutoriales interactivos y contenido educativo que fomenta la fidelidad y confianza de los usuarios.

- **Fuentes de ingresos**

El modelo de ingresos se basa en tarifas por suscripción, opciones de financiamiento y pagos por servicios específicos, adaptados a las necesidades financieras de las empresas.

- **Actividades clave**

Incluyen la actualización constante de la plataforma, el desarrollo de contenido educativo y tutoriales, y la gestión de alianzas estratégicas con socios clave.

- **Recursos clave**

Los recursos principales son la tecnología avanzada, el equipo especializado en consultoría y marketing, y las herramientas de planificación digital.

- **Socios clave**

Entre los aliados estratégicos destacan instituciones educativas, cámaras de comercio y proveedores de tecnología que apoyan la implementación y escalabilidad de la plataforma.

- **Estructura de costos**

Los principales costos están relacionados con el desarrollo tecnológico, la adquisición de equipos, la publicidad digital y la creación de contenido educativo.

Tabla 3.1. Lienzo CANVAS

<u>Socios Clave</u> Colaboraciones para atraer profesionales y ofrecer programas de formación. Alianzas para el desarrollo de contenido educativo y talleres. Cámaras de Comercio y Asociaciones Empresariales.	<u>Actividades Clave</u> Desarrollo y Mantenimiento de la Plataforma Marketing y Promoción Gestión de Relaciones con los Clientes <u>Recursos Clave</u> Plataforma y App Equipo de desarrollo Red de consultores Equipo de Marketing	<u>Propuestas de Valor</u> Consultoría digital: Proporcionar soluciones integrales en el área de Marketing, usando clústeres de profesionales a nivel general. (Metodología Airbnb)	<u>Relación con los clientes</u> Asistencia Personalizada Automatización de Servicios Comunidades y Redes <u>Canales</u> Distribución Directa: Plataforma Digital Y App Ventas y Comunicación: Marketing de Contenidos	<u>Segmentos de clientes</u> Diversificación de segmentos de clientes: PYMES Startups y Emprendedores Líderes Empresariales y Gerentes
<u>Estructura de costes</u> Desarrollo y Mantenimiento de la Plataforma Marketing y Publicidad Salarios y Compensaciones Infraestructura y Operaciones Investigación y Desarrollo		<u>Fuentes de ingresos</u> Comisiones por Transacciones Suscripciones Servicios de Publicidad Capacitaciones y Talleres Consultorías Especializadas		

Fuente: Osterwalder Alexander y Pigneur Yves. 2021. Generación de modelos de negocios. (23 ed.). Barcelona, España: Deusto.

Capítulo 4. Análisis Económico y Financiero

4.1 Resumen Ejecutivo

El análisis financiero de MB Consultoría revela una estructura inicial bien planificada que combina activos estratégicos, costos controlados y proyecciones financieras favorables. Con un total de activos de \$14,575 , distribuidos en activos corrientes (\$8,875) que garantizan una liquidez operativa moderada, y activos no corrientes (\$5,700) que reflejan una inversión estratégica en tecnología, el proyecto está diseñado para sostener operaciones efectivas y escalables.

El apalancamiento financiero, con pasivos totales de \$11,575 que representan el 79.4% de los recursos, denota una dependencia significativa del financiamiento externo. Sin embargo, el patrimonio propio , de \$3.000 (20,6% del total), marca la necesidad de fortalecer la base de capital para reducir los riesgos financieros y aumentar la estabilidad a largo plazo.

En cuanto a la proyección de ingresos , MB Consultoría prevé un crecimiento sostenido del 1.6% anual, alcanzando ingresos de \$31,250 en 2025 y creciendo hasta \$56,250 en 2029 , gracias a un precio base promedio de \$62.5 por servicio . Este modelo captura efectivamente una demanda insatisfecha inicial de 524 servicios, convirtiéndola progresivamente en ventas consolidadas.

El análisis de costos operativos , que suma \$14,339.61 anuales para el gerente y \$8,166.45 para el administrador , asegura el cumplimiento de las normativas laborales ecuatorianas mientras optimiza la estructura salarial para una operación sostenible. Por otro lado, la depreciación anual de \$990 en equipos tecnológicos evidencia la necesidad de una reinversión planificada de \$3,000 en 2029 , garantizando la continuidad operativa.

Los indicadores financieros del proyecto destacan su viabilidad y rentabilidad, con un VAN positivo de \$29.105,31 y una TIR del 53,22% , muy por encima del costo de capital ponderado (WACC) de 8,48%. Además, el periodo de recuperación de 2,21 años confirma la capacidad del proyecto para recuperar la inversión inicial rápidamente, minimizando riesgos.

Finalmente, la evaluación de escenarios subraya la resiliencia del proyecto frente a diferentes condiciones económicas:

- Escenario Pesimista: Un VAN de \$4,700.72, TIR del 19% y un período de recuperación de 3.77 años, reflejando los riesgos de una inestabilidad política y económica.

- Escenario Más Probable: Indicadores financieros positivos con un VAN de \$29,105.31, TIR del 53.22% y recuperación en 2.21 años.
- Escenario Optimista: Con ventas incrementadas en 20% y un costo de deuda reducido, el proyecto alcanza un VAN de \$38,864.59, TIR del 62%, y una recuperación más rápida en 1.98 años.

MB Consultoría se presenta como un proyecto sólido y adaptable, capaz de generar valor sostenible y contribuir significativamente al desarrollo de las MIPYMES en Loja.

- **Modelo de negocio**

El modelo de negocio se fundamenta en dos fuentes principales de ingresos: los servicios de consultoría clasificados por niveles de complejidad (simple, media y alta) y las suscripciones mensuales. La plataforma retiene un 20% del precio base de los servicios ofrecidos por los consultores, además de cobrar \$10 mensuales por suscripciones, otorgando a los suscriptores descuentos exclusivos y acceso a servicios adicionales. Este enfoque permite escalar ingresos de forma sostenible mientras se diversifica la oferta de valor para los clientes.

- **Políticas de precios**

Precios Base Establecidos por la Plataforma:

Complejidad Simple: \$40

Complejidad Media: \$80

Complejidad Alta: \$120

Estos son los precios mínimos autorizados en la plataforma.

Consultores Tienen Libertad para Ajustar Precios: los consultores pueden establecer precios superiores al base dependiendo de la complejidad del trabajo.

Ingresos de la Plataforma: la plataforma sigue ganando el 20% del precio base de todos los consultores y servicios.

Suscripciones Mensuales: costo de \$10/mes.

Beneficios: 10% de descuento en el precio de los servicios para los suscriptores. Servicios adicionales exclusivos.

Proyección de Ingresos: los ingresos se calculan a partir del precio base de los servicios, considerando los porcentajes de venta para cada tipo de servicio.

Para cálculos en el análisis financiero:

Media de Precios: incluiremos el precio promedio para los servicios y suscripciones, combinando los cuatro rubros (Simple, Media, Alta, y Suscripciones).

Proyección: basaremos los ingresos en el número de servicios vendidos y suscripciones anuales.

4.2 Balance situacional del proyecto

Tabla. 4.1. Estado de situación de la inversión

ACTIVOS	
Activo Corriente	
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 3,000.00
Cuentas comerciales y otras cuentas por cobrar	\$ 1,500.00
Otros activos financieros	\$ 4,375.00
Total Activos Corrientes	\$ 8,875.00
Activos No Corrientes	
Licencias y herramientas de software (annual)	\$ 1,200.00
Equipo de oficina	\$ 1,500.00
Equipo de comunicación y computo	\$ 3,000.00
Total Activos No Corrientes	\$ 5,700.00
Total Activos	\$ 14,575.00
PASIVOS	
Pasivos Corrientes	
Obligaciones financieras	
Publicidad pendiente	\$ 1,000.00
Cuentas por pagar	\$ 1,500.00
Pasivos por impuestos corrientes	\$ 375.00
Servicios básicos	\$ 500.00
Total Pasivos Corrientes	\$ 3,375.00
Pasivos No Corrientes	
Obligaciones financieras	\$ 8,200.00
Total Pasivo No Corriente	\$ 8,200.00
Total Pasivos	\$ 11,575.00
PATRIMONIO	
Capital social	\$ 3,000.00
Reservas	0
Total Patrimonio	\$ 3,000.00
Total Pasivos + Patrimonio	\$ 14,575.00

Elaborado por el autor

El análisis del balance inicial de MB Consultoría muestra una estructura financiera moderada con activos totales de \$14,575, donde los activos corrientes (\$8,875) ofrecen una liquidez aceptable pero limitada, mientras que los no corrientes (\$5,700) reflejan una inversión estratégica en tecnología. Los pasivos (\$11,575), con un apalancamiento del 79.4%, destacan una dependencia significativa del financiamiento externo, lo que puede ser riesgoso si los ingresos proyectados no se materializan. El patrimonio, con solo \$3,000, representa el 20.6% de los recursos totales, lo que sugiere la necesidad de fortalecer el capital propio para reducir riesgos financieros. En general, aunque la estructura inicial es viable, es crucial optimizar la gestión de cuentas por cobrar, prever reinversiones tecnológicas y minimizar los costos asociados al financiamiento para asegurar la sostenibilidad del proyecto.

- **Reinversión**

Tabla 4.2. Reinversión de equipo tecnológico

Año	Valor en Libros	Depreciación Anual (USD)	Reinversión
2025	3,000.00	990	0
2026	2,010.00	990	0
2027	1,020.00	990	0
2028	30	990	0
2029	3,000.00	0	3,000.00

Elaborado por el autor

La tabla de reinversión del equipo tecnológico muestra una depreciación anual constante de \$990, lo que reduce el valor en libros del equipo a solo \$30 en 2028, evidenciando la necesidad de una reinversión total de \$3,000 en 2029 para garantizar la operatividad de la plataforma. Aunque este enfoque es funcional, podría generar riesgos operativos si el desgaste del equipo afecta el rendimiento antes del periodo planificado. Se recomienda considerar una reinversión escalonada que distribuya el impacto financiero y prever incrementos en los costos tecnológicos por inflación o por la necesidad de equipos más avanzados, así como incluir un análisis de costos de mantenimiento para evitar gastos imprevistos que comprometan la operación en años de crecimiento.

4.3 Costos operativos

Tabla 4.3. Costos operativos

Rol	Salario Mensual	Salario Anual	IESS Patronal	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondos Reserva	Vacaciones	Total, Anual
Gerente	900	10800	1215	900	450	899.64	74.97	14339.61
Administrador Operacional	500	6000	675	500	450	499.8	41.65	8166.45

Elaborado por el autor

Los costos laborales de MB Consultoría reflejan una estructura salarial ajustada, con un costo anual total de \$14,339.61 para el Gerente y \$8,166.45 para el Administrador Operacional, que incluye salario base, aportaciones al IESS, décimos, fondos de reserva y vacaciones, cumpliendo con la normativa laboral ecuatoriana. Aunque adecuada para una empresa en etapa inicial, esta estructura representa una porción significativa de los costos operativos.

4.4 Proyección de ingresos

Tabla 4.4. Ingresos

Año	Demanda Insatisfecha (Servicios)	Demanda Efectiva	Crecimiento de Demanda (1.6%)	Servicios Vendidos (Anual)	Precio Promedio Base	Ingresos Anuales por Servicios
2025	524	129	2.06	500	62.5	31250
2026	533	131	2.1	600	62.5	37500
2027	541	133	2.13	700	62.5	43750
2028	550	135	2.16	800	62.5	50000
2029	559	137	2.2	900	62.5	56250

Elaborado por el autor

La proyección de ingresos de MB Consultoría muestra un crecimiento progresivo basado en un aumento anual del 1.6% en la demanda efectiva, logrando pasar de 500 servicios vendidos en 2025 con ingresos de \$31,250 a 900 servicios en 2029 con ingresos de \$56,250, manteniendo un precio promedio base de \$62.5. Este crecimiento refleja la capacidad del modelo para captar parte de la alta demanda insatisfecha inicial de 524 servicios y convertirla en ventas reales.

- **Detalle de ingresos proyectados por servicio**

Para una mejor comprensión del origen de los ingresos proyectados de MB Consultoría, se desglosaron los valores anuales estimados por tipo de servicio, considerando los precios unitarios establecidos en el modelo de negocio: consultoría simple, media y alta, así como

suscripciones mensuales. Esta desagregación permite observar la relación entre la demanda esperada y la estructura de ingresos del proyecto.

El volumen anual de servicios fue calculado dividiendo los ingresos estimados para cada tipo por su respectivo precio unitario. La distribución porcentual se basó en una estructura de consumo representativa del mercado objetivo, determinada a partir del estudio de demanda (Anexo 2).

El resultado se presenta en el Anexo 4, permitiendo una visión detallada de cómo se compone el total de ingresos proyectados en cada año, facilitando el análisis de crecimiento, sostenibilidad y escalabilidad del modelo de negocio.

4.5 Balance de resultados

Tabla 4.5. Balance de resultados y pérdidas

	2025	2026	2027	2028	2029
Ventas (USD)	31250	37500	43750	50000	56250
(-) Costos Operativos (USD)	25,206.06	25,206.06	25,206.06	25,206.06	25,206.06
(-) Depreciación (USD)	990	990	990	990	0
Utilidad Bruta (USD)	5,053.94	11,303.94	17,553.94	23,803.94	31,043.94
(-) Participación Trabajadores (USD)	0	1,695.59	2,633.09	3,570.59	4,656.59
Utilidad Gravable (USD)	5,053.94	9,608.35	14,920.85	20,233.35	26,387.35
(-) Impuesto a la Renta (USD)	-	2,402.09	3,730.21	5,058.34	6,596.84
Utilidad Neta (USD)	5,053.94	7,206.26	11,190.64	15,175.01	19,790.51
Reinversión (USD)	0	0	0	0	3000

Elaborado por el autor

El balance de resultados muestra un crecimiento sostenido en las ventas de MB Consultoría, pasando de \$31,250 en 2025 a \$56,250 en 2029, mientras los costos operativos se mantienen constantes en \$25,206.06, optimizando la rentabilidad. La utilidad bruta crece significativamente de \$5,053.94 a \$31,043.94, reflejando una eficiente gestión de los costos y una estructura escalable. A partir de 2026, se incluyen participaciones para los trabajadores, que aumentan de \$1,695.59 a \$4,656.59 en 2029, y los impuestos a la renta, que crecen de \$2,402.09 a \$6,596.84, ambos indicadores de la progresiva estabilidad del negocio. La utilidad neta también presenta un aumento constante, alcanzando \$19,790.51

4.6 Flujos de caja

Tabla 4.6. Flujo del efectivo

	2025	2026	2027	2028	2029
Flujo Operativo (USD)	5053.94	7206.26	11190.64	15175.01	19790.51
Flujo de Inversión (USD)	0	0	0	0	-3000
Flujo Financiero (USD)	6560	-1640	-1640	-1640	-1640
Flujo Total (USD)	11613.94	5566.26	9550.64	13535.01	15150.51

Elaborado por el autor

Tabla 4.7. Flujo de Caja Detallado

Concepto	2025	2026	2027	2028	2029
1. Saldo Inicial	0.0	11,613.94	5,566.26	9,550.64	13,535.01
2. Ventas en efectivo	31,250.00	37,500.00	43,750.00	50,000.00	56,250.00
3. Total, Ingresos	31,250.00	37,500.00	43,750.00	50,000.00	56,250.00
4. Servicios de publicidad	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
5. Gastos de mantenimiento de máquina	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
6. Insumos para operar	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
7. Pago de renta	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00
8. Servicios Básicos	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
9. Total, Gastos	13,300.00	13,300.00	13,300.00	13,300.00	13,300.00
10. Flujo de caja económico	17,950.00	24,200.00	30,450.00	36,700.00	42,950.00
11. Préstamo 1	6,560.00	-1,640.00	-1,640.00	-1,640.00	-3,000.00
12. Total, Financiamiento	6,560.00	-1,640.00	-1,640.00	-1,640.00	-3,000.00
13. Pagos préstamo 1	1,640.00	1,640.00	1,640.00	1,640.00	1,640.00
14. Total, Financiamiento	1,640.00	1,640.00	1,640.00	1,640.00	1,640.00
15. Flujo de caja financiero	11,613.94	5,566.26	9,550.64	13,535.01	15,150.51

Elaborado por el autor

El análisis del flujo de caja proyectado para MB Consultoría refleja un comportamiento financiero positivo y sostenible a lo largo de los cinco años del proyecto. El flujo operativo, que parte de \$5,053.94 en 2025 y alcanza \$19,790.51 en 2029, muestra un incremento consistente, impulsado por el crecimiento de las ventas y el control eficiente de los costos. El flujo de inversión solo presenta una salida de \$3,000 en 2029, destinada a la reinversión tecnológica, lo que asegura la continuidad operativa y competitividad del negocio. En cuanto al flujo financiero, los ingresos iniciales por financiamiento de \$6,560 en 2025 se convierten en salidas anuales de \$1,640 debido al servicio de la deuda. El flujo total sigue una tendencia positiva, comenzando en \$11,613.94 en 2025 y alcanzando \$15,150.51 en 2029, lo que indica que el proyecto genera liquidez suficiente para cubrir sus operaciones, obligaciones financieras y reinversiones, consolidando su viabilidad financiera.

4.7 Evaluación financiera

El cálculo de la tasa de descuento para este proyecto se realizó mediante el método del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), el cual combina el costo del capital propio y el costo de la deuda, ponderados según su participación en el financiamiento total. El capital propio representa el 26,79% del financiamiento total, con un costo del 5%, mientras que la deuda corresponde al 73,21% del financiamiento, con un costo del 13,01%, según el Banco Central del Ecuador, diciembre de 2024. Además, se demostró una tasa de impuesto corporativo del 25%, lo que ajusta el costo de la deuda efectiva al 9.76%. Sustituyendo en la fórmula del WACC.

$$WACC = \left(\frac{3000}{11200} \times 0.05 \right) + \left(\frac{8200}{11200} \times 0.1301 \times (1 - 0.25) \right)$$

$$WACC = (0.2679 \times 0.05) + (0.7321 \times 0.097575)$$

$$WACC = 0.0134 + 0.0714 = 0.0848 (8.48\%)$$

- **VAN**

El Valor Actual Neto (VAN) mide si los flujos de efectivo futuros proyectados, descontados a la tasa de costo de capital del proyecto (WACC del 8.48%), son suficientes para recuperar la inversión inicial y generar beneficios adicionales. En este caso, se utilizó una inversión inicial de \$14,575 y flujos proyectados para cinco años: \$5,053.94, \$7,206.26, \$11,190.64, \$15,175.01 y \$19,790.51. Aplicando el descuento correspondiente, se obtiene un VAN positivo de \$29,105.31, lo que significa que el proyecto no solo recupera la inversión, sino que también genera un beneficio adicional considerable para la empresa, confirmando su viabilidad y rentabilidad, como se puede observar en el siguiente cálculo.

$$VAN = - \text{Inversión Inicial} + \sum [\text{Flujo de Caja}_t / (1 + WACC)^t]$$

$$VAN = -14,575 + 5053.94/(1+0.0848)^1 + 7206.26/(1+0.0848)^2 + \dots + 19790.51/(1+0.0848)^5$$

$$VAN = 29,105.31 \text{ USD}$$

- **TIR**

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es un indicador financiero que mide la rentabilidad del proyecto al calcular la tasa de descuento que hace que el valor presente neto (VAN) sea igual a cero. En este caso, la TIR calculada es del 53.22%, lo que significa que el proyecto tiene una tasa de retorno significativamente superior al costo promedio ponderado de capital (WACC) del 8.48%. Esto indica que el proyecto es altamente rentable y genera un retorno

atractivo sobre la inversión inicial, superando ampliamente las expectativas de los inversionistas y justificando la ejecución del proyecto.

$$\sum [\text{Flujo de Caja}_t / (1 + \text{TIR})^t] = 0$$

$$\text{TIR} = -14,575 + 5053.94/(1+\text{TIR})^1 + 7206.26/(1+\text{TIR})^2 + \dots + 19790.51/(1+\text{TIR})^5$$

$$\text{TIR} = 53.22\%$$

- **Periodo de recuperación**

El Periodo de Recuperación es el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial del proyecto a través de los flujos de efectivo generados anualmente. En este caso, la inversión inicial de \$14,575 se recupera en 2.21 años . Esto se calcula acumulando los flujos de efectivo anuales (\$5.053,94 en el primer año y \$7.206,26 en el segundo año), lo que da un total de \$12.260,20 al final del segundo año, quedando una inversión restante de \$2.314,80. Esta cantidad se recupera con una fracción del flujo proyectado para el tercer año (\$11,190.64), dividiendo \$2,314.80 por \$11,190.64 y sumando el resultado al segundo año, obteniendo finalmente un período de recuperación de 2.21 años. Este indicador confirma que el proyecto es capaz de recuperar su inversión inicial en un tiempo relativamente corto.

$$\text{Periodo de Recuperación} = t + (\text{Inversión Restante} / \text{Flujo de Caja del Año})$$

$$\text{Periodo de Recuperación} = 2 + (14,575 - (5053.94 + 7206.26)) / 11,190.64$$

$$\text{Periodo de Recuperación} = 2.21 \text{ años}$$

4.8 Evaluación de ecenarios

- **Escenario pesimista:**

En este escenario, se supone que una inestabilidad política en Ecuador afecta negativamente el consumo en la región de Loja, generando inflación y reduciendo el consumo de servicios a la mitad . Además, los equipos de comunicación y operación sufren daños , lo que obliga a realizar una nueva inversión de \$3,000 en el segundo año del proyecto. Estas condiciones adversas disminuyen significativamente los flujos de efectivo proyectados y aumentan los costos. Como resultado, el Valor Actual Neto (VAN) se reduce a \$4.700,72 , la Tasa Interna de Retorno (TIR) disminuye al 19% y el Periodo de Recuperación se alarga a 3,77 años .

- **Escenario Más Probable:**

Este es el escenario que hemos analizado previamente, donde se espera un desempeño financiero basado en las proyecciones actuales sin cambios significativos en las condiciones económicas o políticas. Los indicadores financieros son positivos, con un VAN de \$29,105.31 , una TIR del 53.22% , y un Periodo de Recuperación de 2.21 años .

• **Escenario Optimista:**

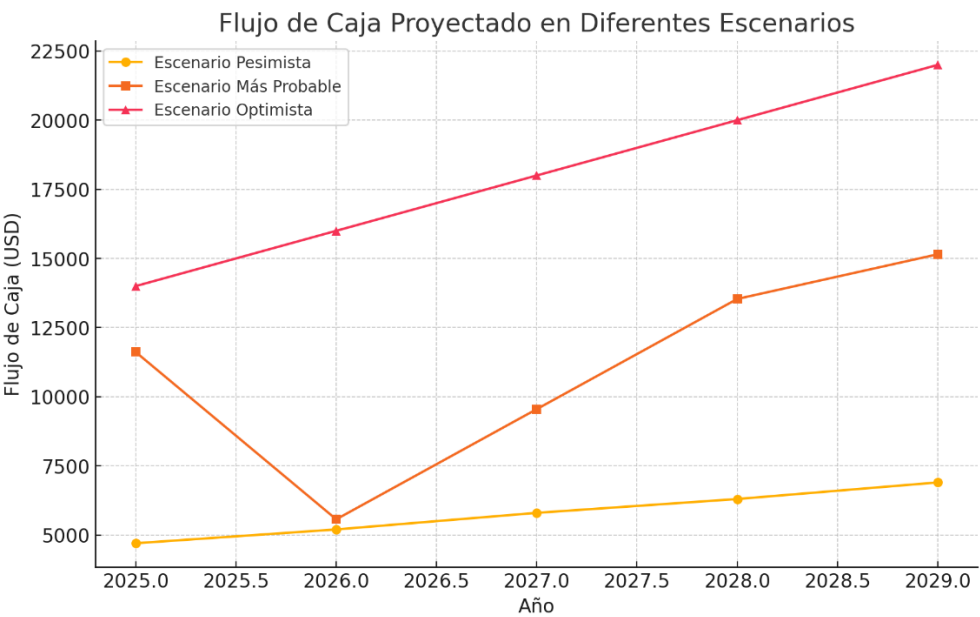
En este escenario, las ventas se incrementan en un 20% debido a condiciones de mercado favorables, y se logra obtener un préstamo con una tasa de interés más baja del 12% , reduciendo el costo de la deuda. Estas mejoras aumentan los flujos de efectivo proyectados y disminuyen el WACC a 7.93% . Como resultado, el VAN aumenta a \$38,864.59 , la TIR se eleva al 62% , y el Periodo de Recuperación se reduce a 1.98 años .

Estos resultados muestran cómo las diferentes condiciones afectan la viabilidad financiera del proyecto. El escenario pesimista refleja los riesgos asociados a factores externos, mientras que el escenario optimista destaca el potencial del proyecto bajo condiciones favorables.

Tabla 4.8. Comparación de Indicadores Financieros en los Tres Escenarios

Indicador	Escenario pesimista	Escenario Más Probable	Escenario Optimista
Valor Actual Neto (VAN)	\$4,700.72	\$29,105.31	\$38,864.59
Tasa interna de retorno (TIR)	19%	53,22%	62%
Periodo de Recuperación (Años)	3.77	2.21	1,98

Elaborado por el autor



Elaborado por el autor

Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El estudio realizado para MB Consultoría ha permitido identificar un panorama dinámico en el cual convergen oportunidades y desafíos clave para su implementación y crecimiento. El entorno digital en Loja aún enfrenta barreras significativas, especialmente en términos de acceso a herramientas tecnológicas y capacitación continua para mipymes. Sin embargo, factores como el crecimiento de la conectividad a internet (60,4% de los hogares conectados, según INEC 2022) y la Política de Transformación Digital de Ecuador (2022-2025) han generado condiciones favorables para la adopción de plataformas de consultoría digital. Aunque persiste una brecha digital en zonas rurales, el mercado urbano presenta una alta demanda insatisfecha, lo que justifica el enfoque estratégico de MB Consultoría en este segmento.

El análisis de mercado confirma la viabilidad del proyecto, evidenciando un creciente interés por parte de las mipymes y startups en soluciones digitales para fortalecer sus estrategias empresariales. La plataforma responde a necesidades críticas, como el acceso limitado a consultoría personalizada y la falta de opciones de capacitación asequibles. Asimismo, la acelerada digitalización en América Latina, impulsada por la pandemia, ha reforzado la necesidad de herramientas innovadoras para la gestión empresarial. En este contexto, MB Consultoría se perfila como un actor estratégico en la transformación digital de las empresas lojanas, diferenciándose de competidores internacionales mediante una propuesta de valor adaptada a la realidad local.

El modelo de negocio de MB Consultoría está diseñado para ser escalable y sostenible, combinando ingresos por suscripción mensual de \$10 y la retención del 20% de los servicios contratados a través de la plataforma. Este enfoque permite diversificar los ingresos y garantizar la rentabilidad a largo plazo. Además, la oferta de servicios personalizados, tarifas accesibles y herramientas tecnológicas avanzadas (como informes en tiempo real y opciones de financiamiento) fortalecen la propuesta de valor y generan una ventaja competitiva frente a otras alternativas en el mercado. La adaptabilidad del modelo de negocio permite no solo satisfacer las demandas actuales, sino también proyectar un crecimiento sostenido con impacto positivo en la economía local.

Desde una perspectiva financiera, el proyecto demuestra ser altamente viable y rentable en el escenario base, con un VAN de \$29,105.31, una TIR del 53.22% y un Periodo de

Recuperación de 2.21 años. Estos indicadores confirman que MB Consultoría generará un retorno atractivo para los inversionistas en un tiempo relativamente corto. No obstante, los análisis de sensibilidad reflejan la importancia de considerar posibles riesgos y oportunidades. En un escenario pesimista, afectado por inestabilidad política y económica, el proyecto sigue siendo viable, aunque con un VAN reducido a \$4,700.72 y un Periodo de Recuperación extendido a 3.77 años. En contraste, en un escenario optimista con mayor volumen de ventas y mejores condiciones de financiamiento, MB Consultoría podría alcanzar un VAN de \$38,864.59, una TIR del 62% y reducir su Periodo de Recuperación a solo 1.98 años.

En síntesis, el análisis integral del entorno, mercado y modelo financiero respalda la factibilidad y sostenibilidad de MB Consultoría. La combinación de una propuesta innovadora, una alta demanda insatisfecha y un modelo financiero sólido posiciona al proyecto como una solución estratégica para la digitalización de mipymes en Loja, permitiendo su crecimiento y consolidación en el mediano y largo plazo.

No obstante, es importante reconocer ciertas limitaciones y riesgos asociados a la implementación de MB Consultoría. En primer lugar, la alfabetización digital insuficiente en ciertos sectores empresariales podría ralentizar la adopción del servicio, especialmente entre microempresas sin experiencia previa en entornos virtuales. Asimismo, el modelo depende de la disponibilidad de talento humano especializado, lo cual representa un desafío en una ciudad con limitada oferta profesional en marketing digital. Desde el punto de vista financiero, la sensibilidad del modelo ante variaciones en las condiciones macroeconómicas y la demanda proyectada indica que cualquier cambio abrupto en el entorno político o económico nacional puede afectar los resultados previstos. Además, la propuesta enfrenta el reto de escalar territorialmente sin perder su coherencia estratégica basada en la personalización local, lo cual exigirá mecanismos adaptativos en caso de expansión. Finalmente, aunque se aplicó una metodología estadística rigurosa, los datos del estudio de mercado reflejan intenciones declaradas, lo que implica que el modelo deberá ser validado progresivamente en la práctica para garantizar su efectividad.

Recomendaciones

Diversificar los servicios ofrecidos: Incluir consultorías en áreas complementarias como sostenibilidad empresarial, transformación digital y análisis avanzado de datos. Esto ampliará la propuesta de valor y atraerá a un público más amplio.

Desarrollar un sistema de membresías escalonadas: Crear paquetes de suscripción que incluyan beneficios diferenciados, como acceso prioritario a consultores, descuentos adicionales y capacitaciones exclusivas, para fidelizar a los clientes y aumentar los ingresos recurrentes.

Mejorar la experiencia del usuario: Invertir en el diseño de una interfaz intuitiva y accesible que facilite la navegación en la plataforma y fomente una experiencia positiva para los clientes.

Referencias

- Banco Central del Ecuador. 2023. *Registro Estadístico de Empresas 2022: Principales Resultados*. Quito: Banco Central del Ecuador.
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Empresas/REE/registroempresas2022.pdf>.
- Banco Central del Ecuador. 2024a. “La economía ecuatoriana reportó una contracción de 2,2 % en el segundo trimestre de 2024”. *Boletines de Prensa*. Publicado en junio de 2024.
<https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa>.
- Banco Central del Ecuador. 2024b. “La economía reportó un crecimiento del 1,2 % en el primer trimestre de 2024”. *Boletines de Prensa*. Publicado en marzo de 2024.
<https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa>.
- Banco Central del Ecuador. 2024c. *Boletín Macroeconómico Trimestral, Segundo Trimestre 2024*. Quito: Banco Central del Ecuador. <https://www.bce.fin.ec/la-economia-ecuatoriana-reporto-una-contraccion-anual-de-20-en-2024/#:~:text=En%202024%2C%20el%20Producto%20Interno,disminuy%C3%B3%20en%203%2C8%25>.
- Banco Central del Ecuador. 2024d. “Tasas de Interés Activas Efectivas Referenciales. Porcentajes. Diciembre 2024”. Accedido el 7 de diciembre de 2024.
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadi/SectorM/TasasEn.htm>.
- Brecha Cero. 2023. “Ecuador impulsa acceso digital en zonas rurales”. *Brecha Cero*. Modificado el 24 de junio de 2023. <https://brechacero.com/ecuador-impulsa-acceso-digital-en-zonas-rurales/>.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). 2016. *Big Data y estadísticas oficiales: Perspectivas y retos para América Latina y el Caribe*. Santiago: CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/53a0ee7d-4368-4dce-8aaf-0b815888949b/content>.
- David, Fred R. 2003. *Conceptos de administración estratégica*. 9.^a ed. México: Pearson Educación.
- Escuela Politécnica Nacional (EPN). 2017. “Análisis del Sistema Nacional de Innovación”. Modificado en marzo de 2017. <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2017/03/CTI-MON-Ecuador-An%C3%A1lisis-del-Sistema-Nacional-de-Innovaci%C3%B3n.pdf>.
- Fondo Monetario Internacional (FMI). 2024. *Actualización de Perspectivas de la economía mundial*. Enero de 2024.
<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2024/01/30/world-economic-outlook-update-january-2024>.
- Fundación Telefónica. 2023. “Informe Sociedad Digital en América Latina: Aumento del 1% en el índice de digitalización generaría un crecimiento de 0.3% en el PIB”. *Noticias Fundación Telefónica*. Modificado el 11 de septiembre de 2023.
<https://www.fundaciontelefonica.com.pe/noticias/informe-sociedad-digital-en-america-latina-aumento-del-1-en-el-indice-de-digitalizacion-generaria-un-crecimiento-de-0-3-en-el-pib/>.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). 2022. *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) 2021 – Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)*. Publicado en julio de 2022.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2022/202207_Tecnolog%C3%ADa%20de%20la%20Informaci%C3%B3n%20y%20Comunicaci%C3%B3n%20-%20TICs.pdf.

- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). 2024a. *Boletín Técnico del Índice de Precios al Consumidor, Diciembre 2023*. Quito: INEC.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2024/Diciembre/Boletin_tecnico_12-2024-IPC.pdf.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). 2024b. “Indicadores de mercado laboral en Ecuador”. Publicado en enero de 2024. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-las-cifras-de-inflacion-de-enero-2024/>.
- Inter-American Development Bank (IDB). 2024. *Iniciativas regionales de apoyo a startups tecnológicas*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kotler, Philip, Kevin Keller, y Richard Turner. 2017. *Dirección de Marketing*. Londres: Pearson Education.
- León, Diego M., y Janeth Martínez. 2023. *Tendencias Tecnológicas 2023: Transformando con Sentido la Organización Digital*. EY Consultoría.
- Levitt, Theodore. 1983. “The Globalization of Markets.” *Harvard Business Review* 61 (3): 92–102.
- Lovelock, Christopher, y Jochen Wirtz. 2009. *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia*. 6.ª ed. Traducido por Leticia Esther Pineda Ayala. México: Pearson Educación.
- Malhotra, Naresh K. 2012. *Investigación de mercados*. 6.ª ed. México: Pearson Educación.
- Martínez, Julio. 2019. “El Emprendedor de Éxito”. *Universidad Tecnológica Equinoccial*. Modificado en marzo de 2019. https://www.stodomingo.ute.edu.ec/content/102001-322-1-2-2-8/TEXT0_GUIA_1_El_empreendedor_de_Éxito.pdf.
- Ministerio de Finanzas del Ecuador. 2024. *Programación Macroeconómica Septiembre 2024*. Quito: Ministerio de Finanzas. <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/09/Programacio%CC%81n-macroecono%CC%81mica-septiembre-2024.pdf>.
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. 2022. *Política para la Transformación Digital del Ecuador 2022-2025*. Quito: Ministerio de Telecomunicaciones. https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2022/12/Anexo-31-politica_para_la_transformacion_digital_del_ecuador_2022-2025-signed-si...pdf.
- OCDE/CAF/SELA. 2024. *Índice de Políticas para PyMEs: América Latina y el Caribe 2024: Hacia una recuperación inclusiva, resiliente y sostenible*. París: Editorial OCDE. <https://doi.org/10.1787/f20a643b-es>.
- Osterwalder, Alexander, e Yves Pigneur. 2021. *Generación de modelos de negocio*. 23.ª ed. Barcelona: Deusto.
- Porter, Michael. 1991. *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- TECLID. 2023. “Importancia del Marketing Digital y Estadísticas en Ecuador”. *TECLID*. <https://teclid.edu.ec/importancia-del-marketing-digital-y-estadisticas-en-ecuador/>.
- Universidad UTN. 2023. “Ecosistemas de Startups en Ecuador”. *UTN University*. <https://issuu.com/utnuniversity/docs/ecosistemas-startups-ecuador>.

Anexos

Anexo1. Análisis del entorno

Tabla 1. Fuerzas Macroeconómicas

Factores	¿Qué efecto tiene?	Nivel de Incidencia para la empresa					O	A
		1	2	3	4	5		
Fluctuaciones económicas globales	Pueden reducir la inversión en servicios de consultoría debido a la incertidumbre económica y tasas de interés altas.				X			X
Cambio en regulaciones comerciales y laborales	Puede crear barreras adicionales para la contratación internacional de servicios de consultoría, limitando opciones y aumentando costos.			X				X
Avances en políticas de privacidad y seguridad de datos	Requiere invertir en tecnologías para cumplir con las regulaciones, pero genera confianza y fidelidad en los clientes para garantizar la seguridad.					X	X	
Recuperación económica y digitalización	Acelerar la adopción de tecnologías en las PYMES, abriendo el mercado para plataformas digitales de consultoría.					X	X	
Cambio demográfico y urbanización	Incrementa la demanda de servicios digitales adaptados a una población joven y urbana conectada.			X			X	

Elaborado por el autor con base a la investigación de fuentes secundarias

Tabla 2. Fuerzas del Mercado

Factores	¿Qué efecto tiene?	Nivel de Incidencia para la empresa					O	A
		1	2	3	4	5		
Segmentos de Mercado Diversificados	Amplia variedad de clientes potenciales con necesidades específicas que MB Consultoría puede satisfacer.					X	X	
Competencia Internacional	Jugadores consolidados como Fiverr y Upwork pueden dificultar la captación de clientes locales.				X			X

Adopción de Tecnologías Digitales	Creciente demanda de herramientas digitales y plataformas en América Latina facilitar la adopción de MB Consultoría.				X		X	
Demanda de Consultoría Verde	Aumento de empresas interesadas en prácticas sostenibles crea un nicho especializado.				X		X	
Costos de Cambio para los Clientes	Barrera potencial para empresas que ya utilizan otras plataformas o servicios tradicionales.			X				X

Elaborado por el autor con base a la investigación de fuentes secundarias

Tabla 3. Fuerzas de la Industria

Factores	¿Qué efecto tiene?	Nivel de Incidencia para la empresa					O	A
		1	2	3	4	5		
Proveedores Clave	Fortalecen la capacidad para ofrecer soluciones innovadoras y personalizadas.				X		X	
Intereses de los inversores	Facilitar el acceso a financiamiento y apoyo estratégico para el desarrollo del proyecto.			X			X	
Competencia y Bajas Barreras de Entrada	Incrementa la rivalidad en el sector, dificultando la captación de clientes.					X		X
Innovación y actualización	Obligación de mantener la relevancia mediante innovación constante y servicios actualizados.				X		X	
Tendencias Empresariales en Ecuador	Crea un contexto favorable para la adopción de plataformas digitales, alineándose con las necesidades del mercado.					X	X	

Elaborado por el autor con base a la investigación de fuentes secundarias

Tabla 4. Tendencias Clave

Factores	¿Qué efecto tiene?	Nivel de Incidencia para la empresa					O	A
		1	2	3	4	5		
Evolución del marco regulatorio	Promueve la digitalización, pero aumenta los costos de cumplimiento en protección de datos.				X			X
Política para la Transformación Digital 2022-2025	Incentiva la adopción de tecnologías emergentes y apoya a startups tecnológicas.			X			X	

Mejora en la conectividad a internet	Permite una mayor adopción de soluciones digitales en áreas urbanas y semiurbanas.			X			X	
Cultura empresarial orientada a la capacitación	Aumenta la demanda de servicios de formación y desarrollo profesional continuo.				X		X	
Entorno competitivo robusto	Exige diferenciación constante				X			X

Elaborado por el autor con base a la investigación de fuentes secundarias

Anexo 2. Estudio de mercado

- Encuesta

Encuesta para usuarios potenciales de una plataforma de servicios de consultoría especializada en marketing

Ya no se aceptan más respuestas en el formulario Encuesta para usuarios potenciales de una plataforma de servicios de consultoría especializada en marketing . Prueba a ponerte en contacto con el propietario del formulario si crees que se trata de un error.

[Seguir recopilando respuestas \(solo los editores de formularios pueden ver este enlace\).](#)

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)
Does this form look suspicious? [Informe](#)

Google Formularios

Sección 1: Perfil de la empresa y necesidades (Segmentación)

¿Cuál es el tamaño de su empresa? *

☐ Microempresa (1-10 empleados)

☐ Pequeña empresa (11-50 empleados)

☐ Mediana empresa (51-250 empleados)

¿Quién toma decisiones para contratar servicios de consultoría en su empresa? *

☐ Gerente General

☐ Gerente de Área

☐ Propietario

☐ CEO

☐ Otro

Sección 2: Evaluación de la Demanda (Potencial, Real y Efectiva)

¿Ha contratado servicios de consultoría anteriormente? *

☐ Sí

☐ No

¿Ha contratado servicios de consultoría de marketing anteriormente? *

☐ Sí

☐ No

¿Preferiría utilizar una consultora en una plataforma digital de marketing que a una consultora tradicional? *

☐ Sí

☐ No

¿Cuántas veces al año su empresa utiliza servicios de consultoría actualmente? *

☐ 1-2 veces

☐ 3-4 veces

☐ 5 o más veces

☐ No utiliza servicios de consultoría

En el último año, aproximadamente, ¿cuánto ha gastado su empresa en servicios de consultoría? *

☐ Menos de \$500

☐ Entre \$500 y \$1,000

☐ Más de \$1,000

Si pudiera acceder a servicios de consultoría de forma más económica mediante una plataforma digital, ¿aumentaría su consumo de estos servicios? *

☐ Sí

☐ No

¿Qué áreas de consultoría considera necesarias para su empresa? *

- ☐ Contabilidad y finanzas
- ☐ Recursos humanos
- ☐ Marketing y Ventas
- ☐ Estrategia Empresarial
- ☐ Gestión de proyectos
- ☐ Logística y Cadena de Suministro
- ☐ Administración
- ☐ Producción

Atrás

Siguiente

Borrar formulario

¿Cuál es el presupuesto aproximado mensual que su empresa destinaría a servicios de consultoría a través de una plataforma digital? *

- ☐ Menos de \$200
- ☐ Entre \$200 y \$500
- ☐ Más de \$500

¿Qué servicios le gustaría que ofreciera la consultoría de marketing? *

- ☐ Estrategia de Marketing y Posicionamiento
- ☐ Gestión de Redes Sociales y Contenidos
- ☐ Investigación de Mercado y Análisis de Competencia
- ☐ Desarrollo de Marca e Identidad Corporativa
- ☐ Asesoría en Publicidad y Campañas Promocionales
- ☐ Optimización SEO y Marketing Digital
- ☐ Formación y Capacitación en Marketing
- ☐ Análisis de Resultados y Métricas de Desempeño
- ☐ Trabajos varios sobre mercadeo

¿Cómo te describirías? *

- ☐ Emprendedor
- ☐ Empresario
- ☐ Trabajador
- ☐ Profesional

Atrás

Siguiente

Borrar formulario

Modelo de Ingresos y Opciones de Pago

¿Qué tan importantes consideran los siguientes modelos de pago en una plataforma de consultoría digital? *

	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Pago único por proyecto	☐	☐	☐	☐	☐
Pago por horas trabajadas	☐	☐	☐	☐	☐
Pago por fases o hitos del proyecto	☐	☐	☐	☐	☐
Suscripción mensual para servicios continuos	☐	☐	☐	☐	☐
Opción de financiamiento o pago diferido	☐	☐	☐	☐	☐

Atrás

Siguiente

Borrar formulario

Sección 3: Propuesta de Valor de la Plataforma

¿Qué aspectos valora más en una plataforma de consultoría digital de marketing? *

	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Acceso a consultores especializados	☐	☐	☐	☐	☐
Asesoría personalizada para resolver problemas específicos	☐	☐	☐	☐	☐
Personalización de los servicios ofrecidos	☐	☐	☐	☐	☐
Ahorro de tiempo y costes	☐	☐	☐	☐	☐
Facilidad de uso	☐	☐	☐	☐	☐
Diversificación de servicios	☐	☐	☐	☐	☐
Que la usabilidad de. La plataforma sea igual al uso del Airbnb	☐	☐	☐	☐	☐

Atrás

Siguiente

Borrar formulario

Canales de Comunicación y Relación con el Cliente

¿Qué tan útiles le resultan los siguientes canales de comunicación con los consultores en una plataforma digital? *

	Nada útil	Poco útil	Indiferente	Útil	Muy útil
Chat en línea dentro de la plataforma	☐	☐	☐	☐	☐
Videollamadas programadas	☐	☐	☐	☐	☐
Actualizaciones periódicas por correo	☐	☐	☐	☐	☐
Soporte al cliente en tiempo real	☐	☐	☐	☐	☐
Acceso a guías y tutoriales en la plataforma	☐	☐	☐	☐	☐
Plan de socios en la plataforma	☐	☐	☐	☐	☐

Atrás

Siguiente

Borrar formulario

Recursos y Actividades Clave de la Plataforma

¿Qué tan útiles le resultan los siguientes canales de comunicación con los consultores en una plataforma digital? *

	Nada útil	Poco útil	Indiferente	Útil	Muy útil
Informes de progreso en tiempo real.	☐	☐	☐	☐	☐
Integración con sistemas de gestión interna	☐	☐	☐	☐	☐
Herramientas de planificación y asignación de tareas.	☐	☐	☐	☐	☐
Centro de recursos y artículos de capacitación	☐	☐	☐	☐	☐
Comparativas de consultores por experiencia y tarifa	☐	☐	☐	☐	☐

Atrás

Siguiente

Borrar formulario

Socios y Alianzas Estratégicas

¿Qué tan importantes consideran las siguientes alianzas estratégicas en una plataforma de consultoría digital? *

	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Cámaras de comercio y asociaciones empresariales	☐	☐	☐	☐	☐
Proveedores de tecnología	☐	☐	☐	☐	☐
Consultores con certificaciones reconocidas	☐	☐	☐	☐	☐
Asociaciones de la industria	☐	☐	☐	☐	☐

Atrás

Siguiente

Borrar formulario

Estructura de Costos y Transparencia

¿Qué tan importantes consideran los siguientes elementos de transparencia en la estructura de costos de una plataforma de consultoría digital? *

	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Desglose detallado de cada servicio y actividad.	☐	☐	☐	☐	☐
Tarifas fijas y visibles para todos los servicios	☐	☐	☐	☐	☐
Tarifas ajustables según la personalización del proyecto.	☐	☐	☐	☐	☐
Comparativas de tarifas entre consultores	☐	☐	☐	☐	☐
Política clara sobre descuentos y promociones	☐	☐	☐	☐	☐

Atrás

Enviar

Borrar formulario

- **Análisis del entorno interno**

Tabla 5. Segmentación

Factores	¿Qué efecto tiene?	Nivel de Incidencia para la empresa					F	D
		1	2	3	4	5		
Tamaño de Empresa	Enfocar estrategias en microempresas y pequeñas empresas, diseñando soluciones prácticas y asequibles.”			X			X	
Decisores de Contratación	Dirigir la comunicación hacia Gerentes Generales y Propietarios con argumentos centrados en el retorno de inversión				X		X	
Perfil de los Usuarios	Dirigir la comunicación hacia Gerentes Generales y Propietarios con argumentos centrados en el retorno de inversión					X	X	

Elaborado por el autor en base al estudio de mercado

Tabla 6. Propuesta de valor

Factores	¿Qué efecto tiene?	Nivel de Incidencia para la empresa					F	D
		1	2	3	4	5		
Servicios Preferidos	Priorizar estrategias de marketing y análisis de mercado. Incluir soporte en redes sociales para complementar servicios principales.					x	x	
Aspectos Valorados en la Plataforma	Desarrollar una plataforma que sea intuitiva, ahorre tiempo, y ofrezca personalización y acceso a consultores especializados					x	x	
Usabilidad similar a Airbnb	Parece ser que no se entiende esta metodología en el estudio de mercado, puede afectar gravemente el diseño de la plataforma final			x				x

Elaborado por el autor en base al estudio de mercado

Tabla 7. Canales de Comunicación y Relación con el Cliente

Factores	¿Qué efecto tiene?	Nivel de Incidencia para la empresa					F	D
		1	2	3	4	5		
Chat en línea dentro de la plataforma	El uso de estas herramientas podría interpretarse de manera incorrecta, generando la percepción de que interfieren con la paz y tranquilidad del usuario en su espacio personal dentro del mundo digital. Esto podría derivar en una sensación de invasión o vulnerabilidad, afectando la confianza del usuario en la plataforma.			x				x
Videollamadas programadas				x				x
Actualizaciones periódicas por correo				x				x
Soporte al cliente en tiempo real				x			x	
Acceso a guías y tutoriales en la plataforma	En conjunto, estos tres elementos no solo potencian la funcionalidad de la plataforma, sino que también construyen una relación sólida y confiable con los usuarios, mejorando la percepción de valor y posicionando la plataforma como una solución integral y eficiente.			x			x	
Plan de socios en la plataforma				x			x	

Elaborado por el autor en base al estudio de mercado

Tabla 8. Modelo de Ingresos y Opciones de Pago

Factores	¿Qué efecto tiene?	Nivel de Incidencia para la empresa					F	D
		1	2	3	4	5		
Pago único por proyecto	Proporciona claridad y simplicidad al definir el alcance del proyecto.				X		X	
Pago por horas trabajadas	Ofrece flexibilidad para proyectos con tiempos variables.			X			X	
Suscripción mensual para servicios continuos	Favorece la recurrencia y fidelización mediante pagos continuos					X	X	
Opción de financiamiento o pago diferido	Permite mayor accesibilidad financiera al diferir costos iniciales.					X	X	
Pago por fases o hitos del proyecto	Es menos atractivo para los usuarios debido a su complejidad y segmentación.				X			X

Elaborado por el autor en base al estudio de mercado

Tabla 9. Recursos y Actividades Clave de la Plataforma

Factores	¿Qué efecto tiene?	Nivel de Incidencia para la empresa					F	D
		1	2	3	4	5		
Informes de progreso en tiempo real	Permiten el seguimiento eficiente del progreso de los proyectos en tiempo real.				X		X	
Integración con sistemas de gestión interna	Facilitan la integración con otros sistemas, mejorando la eficiencia operativa.				X		X	
Herramientas de planificación y asignación de tareas	Ayudan en la planificación y coordinación efectiva de tareas dentro de los proyectos.				X		X	
Centro de recursos y artículos de capacitación	Proveen información útil para el aprendizaje y la capacitación continua.			X			X	
Comparativas de consultores por experiencia y tarifa	Son percibidas como menos relevantes debido a su baja valoración por los usuarios.					X		X

Elaborado por el autor en base al estudio de mercado

Tabla 10. Socios y alianzas estratégicas

Factores	¿Qué efecto tiene?	Nivel de Incidencia para la empresa					F	D
		1	2	3	4	5		
Cámaras de comercio y asociaciones empresariales	Promueven la credibilidad y amplían las redes comerciales de la plataforma.			X			X	
Proveedores de tecnología	Proveen herramientas tecnológicas avanzadas que mejoran las capacidades operativas.			X			X	
Consultores con certificaciones reconocidas	Garantizan la calidad y el respaldo profesional de los servicios ofrecidos.			X			X	
Asociaciones de la industria	Aportan reconocimiento y legitimidad en el sector, reforzando la confianza de los usuarios.			X			X	

Elaborado por el autor en base al estudio de mercado

Tabla.11 Estructura de Costos

Factores	¿Qué efecto tiene?	Nivel de Incidencia para la empresa					F	D
		1	2	3	4	5		
Desglose detallado de cada servicio y actividad	Facilita la comprensión de los costos asociados, generando confianza en los usuarios.			x			x	
Tarifas fijas y visibles para todos los servicios	Garantiza la transparencia en los costos, simplificando la toma de decisiones para los clientes.			x			x	
Tarifas ajustables según la personalización del proyecto	Permite adaptarse a las necesidades y presupuestos específicos de cada cliente.			x			x	
Comparativas de tarifas entre consultores	Proporciona un punto de comparación, ayudando a los usuarios a evaluar sus opciones.				x		x	
Política clara sobre descuentos y promociones	Aumenta el atractivo de los servicios al destacar beneficios económicos claros.				x		x	

Elaborado por el autor en base al estudio de mercado

Anexo 2. Estudio de demanda

El estudio de demanda proyectará la demanda potencial basada en el interés de adquirir los servicios ofrecidos, tomando como referencia indicadores generales de aceptación objetiva. Posteriormente, se filtrarán los resultados mediante preguntas que permitan identificar el consumo real.

- Consumo Potencial de la Población**

Para evaluar la sensibilidad al precio, se consideró el contexto económico de la ciudad de Loja, una ciudad en crecimiento que, aunque promueve el desarrollo empresarial, aún no cuenta con una base industrial consolidada ni con oportunidades económicas significativas. Por esta razón, se planteó un análisis enfocado en determinar la preferencia empresarial respecto al proyecto, bajo la premisa de ofrecer servicios más económicos.

La siguiente pregunta fue utilizada como referencia clave: “Si pudiera acceder a servicios de consultoría de forma más económica mediante una plataforma digital, ¿aumentaría su consumo de estos servicios?”

Tabla. 12 Demanda potencia bajo la condicion del precio

		Frecuencia	Porcentaje
Si pudiera acceder a servicios de consultoría de forma más económica mediante una plataforma digital, ¿aumentaría su consumo de estos servicios?	No	26	9.8
	Sí	238	90.2
	Total	264	100.0

Elaborado por el autor en base al estudio de mercado

El 90.2% de los encuestados expresó su disposición a incrementar el consumo de servicios de consultoría si estos fueran más económicos mediante una plataforma digital. Esto demuestra un alto potencial de mercado condicionado a la percepción de accesibilidad y competitividad en los precios, posicionando la sensibilidad al costo como un factor determinante en las decisiones empresariales.

- **Calculo de demandas**

Tomando en cuenta una población empresarial de:

Tabla.13 Población

Año de corte	Población Total	Muestra
2023-2024	833	264

Se clacula losiguiente:

- **Demanda Potencial**

Tabla.14 Respuesta de una demanda potencial objetiva

¿Ha contratado servicios de consultoría anteriormente?	Frecuencia	Porcentaje
Si	148	56.1
No	116	43.9
Total	264	100.0

Elaborado por el autor en base al estudio de mercado

Tabla.15 Cálculo de la demanda potencial

Población Total	833
Porcentaje de mypimes que han consumido el servicio	56.1
Total de demanda potencial	467

Elaborado por el autor en base al estudio de mercado

- **Demanda Real**

Tabla.16 Respuesta de una demanda real

¿Ha contratado servicios de consultoría de marketing anteriormente?	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	30.4
No	103	69.6
Total	148	100.0

Elaborado por el autor en base al estudio de mercado

Tabla.17 Cálculo de la demanda real

Población Total	467
Porcentaje de mypes que han consumido el servicio	30.4
Total de demanda potencial	142

Elaborado por el autor en base al estudio de mercado

- **Demanda Efectiva**

Tabla.19 Cálculo de la demanda efectiva

Población Total	142
Porcentaje de mypes que han consumido el servicio	91.1
Total de demanda potencial	129

Elaborado por el autor en base al estudio de mercado

Los cálculos de demanda muestran una progresión desde una población empresarial amplia hasta un segmento específico dispuesto a utilizar plataformas digitales. Con una demanda potencial de 467 empresas, una demanda real de 142 empresas y una demanda efectiva de 129 empresas, se identifica un mercado significativo para la implementación de una plataforma digital de consultoría de marketing. Esto subraya la importancia de diseñar soluciones adaptadas a las necesidades del segmento objetivo, priorizando la accesibilidad y la experiencia digital.

- **Promedio de consumo anual de las mypes, en la ciudad de Loja utilizando servicios de consultoría**

Tabla.20 Promedio consumo anual de la demanda

¿Cuántas veces al año su empresa utiliza servicios de consultoría actualmente?	Xm	Frecuencia	Total
1-4 veces	3	67	201
4-6 veces	5	59	295
6 -8 veces	7	22	154
Total		148	650

Elaborado por el autor en base al estudio de mercado

$$CPA = \frac{\text{USO ANUAL}}{\text{N° DE ENCUESTA}}$$

$$CPA = \frac{650}{148}$$

$$CPA = 4 \text{ servicios}$$

Esto indica que, en promedio, cada empresa utiliza 4 servicios de consultoría anuales.

- **Proyección de demandas a los 5 años del proyecto:**

La proyección de la demanda se basa en el análisis de la dinámica empresarial presentado en el Boletín del Banco Central del Ecuador: Registro Estadístico de Empresas 2022, Principales Resultados (abril, 2023) . Este boletín informa que:

1. Entre 2021 y 2022, el número de empresas activas aumentó en 13.807 empresas , lo que representa un crecimiento **del 1,6%** en la población empresarial. Este dato considera todas las empresas que registraron actividad económica (ventas, plazas de empleo en el IESS, o régimen simplificado RISE).
2. El segmento de microempresas mostró el mayor incremento, con una variación también del 1.6% respecto al año anterior, mientras que las pequeñas y medianas empresas presentaron una dinámica más moderada debido a subcoberturas en los datos.
3. Se registraron 65,168 nuevas empresas activas en 2022, un indicador relevante para evaluar la expansión del mercado y el potencial de nuevos clientes en el segmento objetivo.

Estos indicadores macroeconómicos proporcionan un marco confiable para proyectar el crecimiento empresarial y, por ende, la demanda de servicios relacionados con la consultoría.

Tabla 21. Proyección de la demanda efectiva de servicios demandados

Años		Población total	Demanda potencial	Demanda real	Demanda efectiva	Uso promedio anual en unidades	Demanda efectiva proyectada en servicios
		1,6%	56%	30%	91%		
0	2024	833	466	142	129	4	516
1	2025	846	474	144	131	4	524
2	2026	860	482	146	133	4	533
3	2027	874	489	149	135	4	541
4	2028	888	497	151	138	4	550
5	2029	902	505	154	140	4	559
Total		5202	2913	886	806		3224

Elaborado por el autor en base al estudio de mercado

Anexo 2. Estudio de la Oferta

En la ciudad de Loja, el ecosistema de consultoría digital de marketing enfrenta un vacío significativo en la oferta local . Actualmente, no se identifican consultoras digitales de marketing activas en la región, lo que plantea una ausencia total de servicios especializados en este ámbito. Esto contrasta con el crecimiento sostenido de la demanda de soluciones digitales, especialmente por parte de las MIPYMES, que buscan modernizar sus estrategias y optimizar sus procesos de comunicación y ventas.

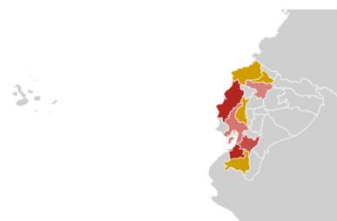
• Fuentes y métodos de análisis

Se llevó a cabo una investigación exhaustiva utilizando herramientas digitales como Google Trends , explorando términos clave como “consultorías de marketing”, “consultoras”, “publicidad digital” y “agencias de marketing”. Los resultados revelaron un patrón claro: mientras que en el ámbito nacional existe una oferta considerable de servicios de marketing digital concentrada principalmente en las grandes ciudades como Quito y Guayaquil, en la provincia de Loja esta oferta es escasa o inexistente . Esto se evidencia en el posicionamiento digital de las consultoras , que no incluye referencias significativas a servicios locales especializados en Loja como se observa en el siguiente grafico numero 11.

Busqueda de oferta en Google Trends

● Consultorias de marketing ● consultoras ● publicidad digital
● agencias de marketing

Ordenar: Interés por Consultorias de marketing ▼



La intensidad del color representa el porcentaje de búsquedas [MÁS INFORMACIÓN](#)

Mostrando 1-5 de 9 subregiones >



Fuente: Google trends

• Tependencia de Servicios Externos

Ante la ausencia de consultores locales, las MIPYMES lojanas deben recurrir a dos alternativas principales:

Freelancers locales: Profesionales independientes que ofrecen soluciones puntuales pero carecen de la estructura y especialización de una consultora.

Agencias nacionales o internacionales: Empresas ubicadas fuera de Loja que operan de forma remota, lo cual limita la personalización y el acompañamiento directo necesario para muchas empresas en crecimiento.

Aunque estas opciones cubren algunas necesidades, presentan limitaciones significativas:

Altos costos asociados: Los servicios nacionales o internacionales suelen implicar precios poco accesibles para las micro y pequeñas empresas.

Falta de personalización: La oferta externa no siempre está alineada con las particularidades del mercado loco.

Baja penetración local: Las empresas locales no logran beneficiarse de un acompañamiento cercano que facilite la implementación efectiva de estrategias digitales.

• Oferta Digital en Loja: 0% de Cobertura Local

Los resultados de esta investigación indican que la oferta actual en consultoría digital especializada para MIPYMES en Loja es prácticamente inexistente . Esto equivale a una cobertura del 0% en términos de consultoras digitales locales activas . Mientras que en otras provincias se registra una oferta diversificada, Loja carece de actores locales relevantes que puedan atender esta creciente necesidad.

- **Impacto de la Brecha en la Oferta**

La falta de una oferta local tiene implicaciones directas:

Acceso limitado: Las MIPYMES locales no cuentan con opciones accesibles que puedan comprender y adaptarse a las necesidades específicas del mercado loco.

Demanda no atendida: Con una demanda proyectada de 129 empresas en 2023 (y en crecimiento en los años siguientes), existe una brecha evidente que genera una oportunidad estratégica.

Potencial de retención económica: La ausencia de consultoras locales implica que los recursos destinados a servicios de marketing digital sean redirigidos a otras provincias o al extranjero, reduciendo el impacto económico positivo dentro de la región.

- **Oportunidad estratégica**

Esta situación presenta una ventana de oportunidad única para la implementación de una plataforma de consultoría digital de marketing en Loja. Tal plataforma puede:

Captar la demanda insatisfecha: Satisfacer las necesidades de las MIPYMES que actualmente dependen de soluciones externas o no reciben ningún tipo de servicio.

Ofrecer servicios personalizados: Adaptarse a las características económicas y culturales de Loja, priorizando precios competitivos y estrategias locales.

Fortalecer el ecosistema empresarial: Promover el crecimiento de las MIPYMES a través de soluciones digitales efectivas que incrementan su competitividad.

El análisis demuestra que la oferta actual en consultoría digital de marketing en Loja es inexistente, lo que representa una brecha crítica para las empresas locales. Al mismo tiempo, esta ausencia abre una oportunidad estratégica significativa para el desarrollo de un modelo de negocio que prioriza la accesibilidad, personalización y digitalización, con un enfoque adaptado al contexto lojano. La creación de una plataforma local no solo cubriría una necesidad evidente, sino que también contribuiría al crecimiento económico y empresarial de la región, fortaleciendo su integración en el entorno digital global.

Demanda Insatisfecha

La demanda insatisfecha se define como la cantidad de empresas que requieren servicios de consultoría digital de marketing pero no encuentran una oferta disponible en el mercado local para satisfacer sus necesidades.

El análisis revela una brecha absoluta entre la demanda efectiva proyectada y la oferta disponible en Loja. Actualmente, no existen consultoras digitales de marketing activas en la región, lo que genera una demanda insatisfecha acumulada de 806 empresas durante los

próximos cinco años. Esto significa que ninguna de las empresas identificadas como demandantes podrá acceder a servicios locales, lo que las obliga a:

- Buscar opciones externas (agencias nacionales o internacionales).
- Operar sin acceso a servicios de consultoría digital, lo que limita su competitividad en un mercado cada vez más digitalizado.

A continuación, podremos observar en la tabla 22 la demanda satisfecha en cuanto al número de servicios durante todo el proyecto:

Tabla 22. Demanda insatisfecha: en Servicios de consultoría digital

Año	Demanda Efectiva Proyectada en Servicios	Oferta Actual Estimada (Servicios)	Demanda Insatisfecha (Servicios)
2024	516	0	516
2025	524	0	524
2026	533	0	533
2027	541	0	541
2028	550	0	550
2029	559	0	559
Total	3.224	0	3.224

Elaborado por el autor en base al estudio de mercado

La demanda insatisfecha identificada destaca una oportunidad estratégica clara para atender un mercado desatendido en Loja. Con más de 3,224 servicios proyectados no cubiertos en los próximos seis años, la creación de una oferta local no solo responde a una necesidad latente, sino que también impulsa el desarrollo económico de la región.

• Resultados de la encuesta

¿Cuál es el tamaño de su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Microempresa	198	75.0
Pequeña empresa	51	19.3
Mediana empresa	15	5.7
Total	264	100.0

¿Quién toma decisiones para contratar servicios de consultoría en su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Gerente General	158	59.8
Gerente de Área	34	12.9
Propietario	62	23.5
CEO	5	1.9

Otro	5	1.9
Total	264	100.0

¿Qué áreas de consultoría considera necesarias para su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Contabilidad y finanzas	63	23.9
Recursos humanos	17	6.4
Marketing y ventas	96	36.4
Estrategia empresarial	27	10.2
Gestión de proyecto	25	9.5
Logística y cadena de suministro	6	2.3
Administración	22	8.3
Producción	8	3.0
Total	264	100.0

¿En el último año, aproximadamente, ¿cuánto ha gastado su empresa en servicios de consultoría?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido		93	35.2
	Entre \$500 y \$1,000	65	24.6
	Más de \$1,000	10	3.8
	Menos de \$500	96	36.4
	Total	264	100.0

¿Ha contratado servicios de consultoría anteriormente?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	148	56.1
No	116	43.9
Total	264	100

Si pudiera acceder a servicios de consultoría de forma más económica

¿Qué servicios le gustaría que ofreciera la consultoría de marketing?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Análisis de Resultados y Métricas de Desempeño	4	1.5
	Asesoría en Publicidad y Campañas Promocionales	16	6.1
	Desarrollo de Marca e Identidad Corporativa	22	8.3
	Estrategia de Marketing y Posicionamiento	83	31.4
	Formación y Capacitación en Marketing	8	3.0
	Gestión de Redes Sociales y Contenidos	34	12.9
	Investigación de Mercado y Análisis de Competencia	82	31.1
	Optimización SEO y Marketing Digital	8	3.0
	Trabajos varios sobre mercadeo	7	2.7
	Total	264	100.0

mediante una plataforma digital, ¿aumentaría su consumo de estos servicios?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No	26	9.8
	Sí	238	90.2
	Total	264	100.0

¿Cuál es el presupuesto aproximado mensual que su empresa destinaría a servicios de consultoría a través de una plataforma digital?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Entre \$200 y \$500	160	60.6
	Más de \$500	25	9.5
	Menos de \$200	79	29.9
	Total	264	100.0

¿Cómo te describirías?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Emprendedor	144	54.5
	Empresario	96	36.4
	Profesional	8	3.0
	Trabajador	16	6.1
	Total	264	100.0

Elaborado por el autor en base al estudio de mercado

¿Qué aspectos valora más en una plataforma de consultoría digital de marketing ?

¿Qué aspectos valora más en una plataforma de consultoría digital de marketing ?		Recuento	% del N de tabla	Ponderación	P*R	Media
Acceso a consultores especializados	Nada importante	6	2.3%	1	6	4.08
	Poco importante	19	7.2%	2	38	
	Indiferente	18	6.8%	3	54	
	Importante	125	47.3%	4	500	
	Muy importante	96	36.4%	5	480	
	Total	264	100.0%	Total	1078	
Asesoría personalizada para resolver problemas específicos	Nada importante	7	2.7%	1	7	4.19
	Poco importante	16	6.1%	2	32	
	Indiferente	14	5.3%	3	42	
	Importante	111	42.0%	4	444	
	Muy importante	116	43.9%	5	580	
	Total	264	100.0%	Total	1105	
Personalización de los servicios ofrecidos	Nada importante	5	1.9%	1	5	4.03
	Poco importante	19	7.2%	2	38	
	Indiferente	27	10.2%	3	81	
	Importante	124	47.0%	4	496	
	Muy importante	89	33.7%	5	445	
	Total	264	100.0%	Total	1065	
Ahorro de tiempo y costes	Nada importante	6	2.3%	1	6	4.24
	Poco importante	12	4.5%	2	24	
	Indiferente	17	6.4%	3	51	
	Importante	107	40.5%	4	428	
	Muy importante	122	46.2%	5	610	
	Total	264	100.0%	Total	1119	
Facilidad de uso	Nada importante	6	2.3%	1	6	4.15
	Poco importante	12	4.5%	2	24	
	Indiferente	20	7.6%	3	60	
	Importante	124	47.0%	4	496	
	Muy importante	102	38.6%	5	510	
	Total	264	100.0%	Total	1096	
Diversificación de servicios	Nada importante	4	1.5%	1	4	4.14

	Poco importante	16	6.1%	2	32	
	Indiferente	20	7.6%	3	60	
	Importante	124	47.0%	4	496	
	Muy importante	100	37.9%	5	500	
	Total	264	100.0%	Total	1092	
Que la usabilidad de. La plataforma sea igual al uso del Airbnb	Nada importante	8	3.0%	1	8	
	Poco importante	18	6.8%	2	36	
	Indiferente	35	13.3%	3	105	
	Importante	114	43.2%	4	456	
	Muy importante	89	33.7%	5	445	
	Total	264	100.0%	Total	1050	3.98

Elaborado por el autor en base al estudio de mercado

¿Qué tan útiles le resultan los siguientes canales de comunicación con los consultores en una plataforma digital?

		Recuento	% del N de tabla	Ponderación	P*R	Media
Chat en línea dentro de la plataforma	Nada útil	4	1.5%	1	4	3.94
	Poco útil	17	6.4%	2	34	
	Indiferente	44	16.7%	3	132	
	Útil	124	47.0%	4	496	
	Muy útil	75	28.4%	5	375	
	Total	264	100.0%	Total	1041	
Videollamadas programadas	Nada útil	3	1.1%	1	3	4.01
	Poco útil	22	8.3%	2	44	
	Indiferente	43	16.3%	3	129	
	Útil	98	37.1%	4	392	
	Muy útil	98	37.1%	5	490	
	Total	264	100.0%	Total	1058	
Actualizaciones periódicas por correo	Nada útil	4	1.5%	1	4	4.04
	Poco útil	12	4.5%	2	24	
	Indiferente	48	18.2%	3	144	
	Útil	105	39.8%	4	420	
	Muy útil	95	36.0%	5	475	
	Total	264	100.0%	Total	1067	
Soporte al cliente en tiempo real	Nada útil	1	.4%	1	1	4.29
	Poco útil	11	4.2%	2	22	
	Indiferente	26	9.8%	3	78	
	Útil	99	37.5%	4	396	
	Muy útil	127	48.1%	5	635	
	Total	264	100.0%	Total	1132	
Acceso a guías y tutoriales en la plataforma	Nada útil	2	.8%	1	2	4.25
	Poco útil	9	3.4%	2	18	
	Indiferente	27	10.2%	3	81	
	Útil	109	41.3%	4	436	
	Muy útil	117	44.3%	5	585	
	Total	264	100.0%	Total	1122	
Plan de socios en la plataforma	Nada útil	3	1.1%	1	3	4.25
	Poco útil	10	3.8%	2	20	
	Indiferente	24	9.1%	3	72	
	Útil	109	41.3%	4	436	
	Muy útil	118	44.7%	5	590	
	Total	264	100.0%	Total	1121	

Elaborado por el autor en base al estudio de mercado

¿Qué tan útiles le resultan los siguientes canales de comunicación con los consultores en una plataforma digital?						
		Recuento	% del N de tabla	Ponderación	P*R	Media
Informes de progreso en tiempo real.	Nada útil	2	.8%	1	2	4.27
	Poco útil	12	4.5%	2	24	
	Indiferente	21	8.0%	3	63	
	Útil	107	40.5%	4	428	
	Muy útil	122	46.2%	5	610	
	Total	264	100.0%	Total	1127	
Integración con sistemas de gestión interna	Nada útil	2	.8%	1	2	4.17
	Poco útil	8	3.0%	2	16	
	Indiferente	34	12.9%	3	102	
	Útil	119	45.1%	4	476	
	Muy útil	101	38.3%	5	505	
	Total	264	100.0%	Total	1101	
Herramientas de planificación y asignación de tareas.	Nada útil	2	.8%	1	2	4.29
	Poco útil	3	1.1%	2	6	
	Indiferente	24	9.1%	3	72	
	Útil	123	46.6%	4	492	
	Muy útil	112	42.4%	5	560	
	Total	264	100.0%	Total	1132	
Centro de recursos y artículos de capacitación	Nada útil	1	.4%	1	1	4.26
	Poco útil	6	2.3%	2	12	
	Indiferente	30	11.4%	3	90	
	Útil	113	42.8%	4	452	
	Muy útil	114	43.2%	5	570	
	Total	264	100.0%	Total	1125	
Comparativas de consultores por experiencia y tarifa	Nada útil	2	.8%	1	2	2.50
	Poco útil	5	1.9%	2	10	
	Indiferente	32	12.1%	3	96	
	Útil	122	46.2%	4	488	
	Muy útil	13	39.0%	5	65	
	Total	264	100.0%	Total	661	

Elaborado por el autor en base al estudio de mercado

¿Qué tan importantes consideran las siguientes alianzas estratégicas en una plataforma de consultoría digital?

		Recuento	% del N de tabla	Ponderación	P*R	Media
Cámaras de comercio y asociaciones empresariales	Nada importante	4	1.5%	1	4	4.21
	Poco importante	10	3.8%	2	20	
	Indiferente	25	9.5%	3	75	
	Importante	113	42.8%	4	452	
	Muy importante	112	42.4%	5	560	
	Total	264	100.0%	Total	1111	
Proveedores de tecnología	Nada importante	1	.4%	1	1	4.36
	Poco importante	12	4.5%	2	24	
	Indiferente	14	5.3%	3	42	
	Importante	102	38.6%	4	408	
	Muy importante	135	51.1%	5	675	
	Total	264	100.0%	Total	1150	
Consultores con certificaciones reconocidas	Nada importante	1	.4%	1	1	4.33
	Poco importante	10	3.8%	2	20	
	Indiferente	20	7.6%	3	60	
	Importante	103	39.0%	4	412	
	Muy importante	130	49.2%	5	650	
	Total	264	100.0%	Total	1143	
Asociaciones de la industria	Nada importante	2	.8%	1	2	4.28
	Poco importante	10	3.8%	2	20	
	Indiferente	16	6.1%	3	48	
	Importante	119	45.1%	4	476	
	Muy importante	117	44.3%	5	585	
	Total	264	100.0%	Total	1131	

Elaborado por el autor en base al estudio de mercado

¿Qué tan importantes consideran los siguientes elementos de transparencia en la estructura de costos de una plataforma de consultoría digital?

		Recuento	% del N de tabla	Ponderación	P*R	Media
Desglose detallado de cada servicio y actividad.	Nada importante	4	1.5%	1	4	4.26
	Poco importante	9	3.4%	2	18	
	Indiferente	20	7.6%	3	60	
	Importante	112	42.4%	4	448	
	Muy importante	119	45.1%	5	595	
	Total	264	100.0%	Total	1125	
Tarifas fijas y visibles para todos los servicios	Nada importante	0	0.0%	1	0	4.21
	Poco importante	11	4.2%	2	22	
	Indiferente	29	11.0%	3	87	
	Importante	118	44.7%	4	472	

	Muy importante	106	40.2%	5	530	
	Total	264	100.0%	Total	1111	
Tarifas ajustables según la personalización del proyecto.	Nada importante	5	1.9%	1	5	4.25
	Poco importante	3	1.1%	2	6	
	Indiferente	30	11.4%	3	90	
	Importante	110	41.7%	4	440	
	Muy importante	116	43.9%	5	580	
	Total	264	100.0%	Total	1121	
Comparativas de tarifas entre consultores	Nada importante	4	1.5%	1	4	4.20
	Poco importante	6	2.3%	2	12	
	Indiferente	27	10.3%	3	81	
	Importante	122	46.6%	4	488	
	Muy importante	103	39.3%	5	515	
	Total	262	100.0%	Total	1100	
Política clara sobre descuentos y promociones	Nada importante	3	1.1%	1	3	4.31
	Poco importante	4	1.5%	2	8	
	Indiferente	19	7.2%	3	57	
	Importante	119	45.1%	4	476	
	Muy importante	119	45.1%	5	595	
	Total	264	100.0%	Total	1139	

Elaborado por el autor en base al estudio de mercado

Anexo 3. Evaluación del FODA

Los valores asignados en las tablas de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se establecieron con base en la metodología propuesta por Fred R. David (2003), considerando el peso relativo de cada factor (de 0.0 a 1.0) y su nivel de influencia (de 1 a 5). El puntaje ponderado se obtuvo multiplicando ambos valores, facilitando así el análisis estratégico de MB Consultoría.

Tabla 23. Resumen de fortalezas

Categoría	Fortaleza
Segmentación	Enfoque en micro y pequeñas empresas, diseñando soluciones prácticas y enormes.
Propuesta de valor	Priorizar estrategias de
	Plataforma intuitiva que ahorra tiempo, ofrece personalización y acceso a consultores especializados.
	Alta aceptación de servicios como estrategias de marketing y análisis de mercado, alineados con las necesidades del mercado.
Canales de comunicación	Soporte al cliente en tiempo real, mejorando la percepción de valor y posicionamiento como solución eficiente.
	Acceda a guías y tutoriales y plan de socios en la plataforma para optimizar la autogestión y alianzas estratégicas.
	Herramientas de comunicación bien valoradas que fortalecen la relación con los clientes.
Modelo de ingresos	Opciones de pago claras, flexibles y accesibles como el financiamiento o pago diferido y suscripción mensual.
	Amplia aceptación de métodos de pago rec.
Recursos Clave	Herramientas de planificación y asignación de tareas, informes de progreso en tiempo real y recursos educativos.
	Integración con sistemas de gestión interna para optimizar procesos operativos.
	Artículos de capacitación que fomentan la autonomía de los usuarios.
Socios y alianzas	Proveedores tecnológicos que garantizan innovación y calidad.
	Consultores certificados y aso
	Cámaras de comercio que amplían redes comerciales.
Estructura de costos	Política clara sobre descuentos y promociones, mejorando la percepción de valor económico.
	Desglose detallado de costos que genera confianza en los usuarios
Demanda Insatisfecha	Brecha significativa de más de 3,224 servicios no atendidos en los próximos seis años

Elaborado por el autor

Tabla 24. Resumen de debilidades

Categoría	Debilidad
Propuesta de valor	Usabilidad similar a Airbnb, con baja aceptación y posible confusión entre los usuarios.
	Necesidad de fortalecer la personalización de servicios para diferenciarse en el mercado.
Canales de comunicación	Chat en línea percibido como invasivo o poco eficiente en términos de personalización e inmediata.
	Videollamadas y actualizaciones por correo con menor valoración, útiles solo en casos específicos.
	Canales moderadamente útiles que requieren ajustes para escenarios específicos.
Modelo de ingresos	Pago por fases o hitos del proyecto, percibido como complejo y poco atractivo para los usuarios.
	Necesidad de mayor educación financiera para facilitar la adopción de modelos de pago menos convencionales.
Recursos Clave	Comparativas de tarifas entre consultores con baja relevancia para los usuarios, lo que limita su efectividad.
	Necesidad de fortalecer la integración con sistemas de gestión interna para maximizar la interoperabilidad.
	Baja prioridad en herramientas que no se alinean con las principales necesidades del usuario.
Socios y alianzas	Cámaras de comercio con menor impacto relativo en comparación con otros socios estratégicos.
	Dependencia de alianzas externas para fortalecer la capacidad operativa.
Estructura de costos	Complejidad en la personalización de tarifas según el proyecto.
	Tarifas comparativas poco efectivas como elemento diferenciador.
Ausencia de Oferta Local	Oferta inexistente en Loja, lo que genera un mercado sin referencias locales de calidad.
	Plataformas como Fiverr y Upwork representan una competencia robusta internacional.

Elaborado por el autor

Tabla 25. Resumen de oportunidades

Categoría	Oportunidad
Políticas y Regulaciones	- Avances en políticas de privacidad y seguridad de datos: Requieren inversión tecnológica, pero generan confianza y fidelidad en los clientes.
	- Política para la Transformación Digital 2022-2025: Incentiva la adopción de tecnologías emergentes y apoya startups tecnológicas.
Economía y digitalización	- Recuperación económica y digitalización: Acelerar la adopción de tecnologías en las PYMES, favoreciendo plataformas digitales de consultoría.
	- Mejora en la conectividad a internet: Permite mayor adopción de soluciones digitales en áreas urbanas y semiurbanas.
Demografía y Cultura Empresarial	- Cambio demográfico y urbanización: Incrementa la demanda de servicios digitales entre una población joven y urbana conectada.
	- Cultura empresarial orientada a la capacitación: Aumentar la demanda de servicios de formación y desarrollo continuo.
Segmentación y Diversificación	- Segmentos de mercado diversificados: Amplia variedad de clientes potenciales con necesidades específicas.
	- Demanda de consultoría verde: Crecimiento del interés en prácticas sostenibles abre un nicho especializado.
Tecnología e Innovación	- Adopción de tecnologías digitales: Creciente demanda de herramientas digitales facilita la aceptación de MB Consultoría.
	- Innovación y actualización: Oportunidad de mantenerse relevante a través de servicios y tecnologías actuales.
Proveedores e inversores	- Proveedores clave: Fortalecen la capacidad para ofrecer soluciones innovadoras y personalizadas.
	- Intereses de los inversores: Facilitar acceso a financiamiento y apoyo estratégico.
Tendencias Empresariales	- Tendencias empresariales en Ecuador: Contexto favorable para plataformas digitales alineadas con las necesidades del mercado.

Elaborado por el autor

Tabla 26. Resumen de amenazas

Categoría	Amenaza
Factores económicos	- Fluctuaciones económicas globales: Reducir la inversión en servicios de consultoría debido a incertidumbre y tasas de interés altas.
	- Competencia internacional: Plataformas consolidadas como Fiverr y Upwork dificultan la captación de clientes locales.
Regulaciones y Barreras	- Cambio en regulaciones comerciales y laborales: Pueden crear barreras adicionales y aumentar costos.
	- Evolución del marco regulatorio: Aumenta los costos de cumplimiento, aunque promueve la digitalización.
Competencia del mercado	- Costos de cambio para los clientes: Representan una barrera para empresas que usan otras plataformas.
	- Competencia y bajas barreras de entrada: Incrementa la rivalidad en el sector, dificultando la captación de clientes.
	- Entorno competitivo robusto: Exige diferenciación constante para mantenerse competitivo.

Elaborado por el autor

Anexo 3. Evaluación interna: fortalezas y debilidades

DETERMINACIÓN DE LAS FORTALEZAS CLAVES				
	Fortalezas	PESO	VALOR	PONDERADO
F1	Tamaño de Empresa	0,02	3	0,06
F2	Decisores de Contratación	0,04	4	0,16
F3	Perfil de los Usuarios	0,05	5	0,25
F4	Servicios Preferidos	0,05	5	0,25
F5	Aspectos Valorados en la Plataforma	0,03	5	0,15
F6	Soporte al cliente en tiempo real	0,02	3	0,06
F7	Acceso a guías y tutoriales en la plataforma	0,02	3	0,06
F8	Plan de socios en la plataforma	0,03	3	0,09
F9	Pago único por proyecto	0,04	4	0,16
F10	Pago por horas trabajadas	0,02	3	0,06
F11	Suscripción mensual para servicios continuos	0,04	4	0,16
F12	Opción de financiamiento o pago diferido	0,04	4	0,16
F13	Informes de progreso en tiempo real	0,04	4	0,16
F14	Integración con sistemas de gestión interna	0,04	4	0,16
F15	Herramientas de planificación y asignación de tareas	0,04	4	0,16
F16	Centro de recursos y artículos de capacitación	0,02	3	0,06
F17	Desglose detallado de cada servicio y actividad	0,02	3	0,06
F18	Tarifas fijas y visibles para todos los servicios	0,02	3	0,06
F19	Tarifas ajustables según la personalización del proyecto	0,02	3	0,06
F20	Comparativas de tarifas entre consultores	0,04	4	0,16
F21	Política clara sobre descuentos y promociones	0,04	4	0,16
F22	Demanda Insatisfecha	0,05	5	0,25
DETERMINACIÓN DE LAS DEBILIDADES CLAVES				
	Debilidades	PESO	VALOR	PONDERADO
D1	Usabilidad similar a Airbnb	0,02	3	0,06
D2	Chat en línea dentro de la plataforma	0,02	3	0,06
D3	Videollamadas programadas	0,02	3	0,06
D4	Actualizaciones periódicas por correo	0,02	3	0,06
D5	Pago por fases o hitos del proyecto	0,04	4	0,16
D6	Comparativas de consultores por experiencia y tarifa	0,05	4	0,2
D7	Ausencia de Oferta Local	0,05	4	0,2
D8	Competencia Internacional	0,05	5	0,25
TOTAL		1		3,96

Tabla. 27 Evaluación interna: fortalezas y debilidades

Fuente: Información obtenida de las tablas 5, 6, 7, 7. Y estudio de demanda y oferta.

El resultado general obtenido de 3.96 refleja un equilibrio favorable en las fortalezas y debilidades de la plataforma. El análisis confirma que la plataforma cuenta con fortalezas significativas, particularmente en la identificación de su público objetivo, la oferta de servicios priorizados y la capacidad de llenar una demanda insatisfecha. Sin embargo, debe mitigar los riesgos asociados a la competencia internacional y fortalecer aspectos operativos y funcionales, especialmente en la personalización de servicio.

Anexo3. Evaluación externa: oportunidades y amenazas

Tabla 28. Evaluación externa: oportunidades y amenazas

DETERMINACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES CLAVES				
	OPORTUNIDADES	PESO	VALOR	PONDERADO
O1	Avances en políticas de privacidad y seguridad de datos	0,08	5	0,4
O2	Recuperación económica y digitalización	0,09	5	0,45
O3	Cambio demográfico y urbanización	0,05	3	0,15
O4	Segmentos de mercado diversificados	0,09	5	0,45
O5	Adopción de tecnologías digitales	0,07	4	0,28
O6	Demanda de consultoría verde	0,07	4	0,28
O7	Proveedores clave	0,07	4	0,28
O8	Intereses de los inversores	0,03	2	0,06
O9	Innovación y actualización	0,07	4	0,28
O10	Tendencias empresariales en Ecuador	0,08	5	0,4
O11	Política para la Transformación Digital 2022-2025	0,04	3	0,12
O12	Mejora en la conectividad a internet	0,04	3	0,12
O13	Cultura empresarial orientada a la capacitación	0,07	4	0,28
DETERMINACIÓN DE LAS AMENAZAS CLAVES				
	AMENAZAS	PESO	VALOR	PONDERADO
A1	Fluctuaciones económicas globales	0,01	2	0,02
A2	Cambio en regulaciones comerciales y laborales	0,03	3	0,09
A3	Competencia internacional	0,02	2	0,04
A4	Costos de cambio para los clientes	0,03	3	0,09
A5	Competencia y bajas barreras de entrada	0,01	1	0,01
A6	Entorno competitivo robusto	0,02	2	0,04
A7	Evolución del marco regulatorio	0,03	3	0,09
TOTAL		1		3,93

Fuente: Información obtenida de las tablas 1, 2, 3, 4.

El total ponderado de 3,93 indica que la empresa tiene un buen posicionamiento estratégico en su entorno externo, con más oportunidades aprovechables que amenazas significativas.

ANEXO 3. Matriz FODA

			Fortalezas		Debilidades		
FODA			F1	Tamaño de Empresa	D1	Fluctuaciones económicas globales	
			F2	Decisores de Contratación	D2	Cambio en regulaciones comerciales y laborales	
			F3	Perfil de los Usuarios	D3	Competencia internacional	
			F4	Servicios Preferidos	D4	Costos de cambio para los clientes	
			F5	Aspectos Valorados en la Plataforma	D5	Competencia y bajas barreras de entrada	
			F6	Soporte al cliente en tiempo real	D6	Entorno competitivo robusto	
			F7	Acceso a guías y tutoriales en la plataforma	D7	Evolución del marco regulatorio	
			F8	Plan de socios en la plataforma			
			F9	Pago único por proyecto			
			F10	Pago por horas trabajadas			
			F11	Suscripción mensual para servicios continuos			
			F12	Opción de financiamiento o pago diferido			
			F13	Informes de progreso en tiempo real			
			F14	Integración con sistemas de gestión interna			
			F15	Herramientas de planificación y asignación de tareas			
			F16	Centro de recursos y artículos de capacitación			
			F17	Desglose detallado de cada servicio y actividad			
			F18	Tarifas fijas y visibles para todos los servicios			
			F19	Tarifas ajustables según la personalización del proyecto			
			F20	Comparativas de tarifas entre consultores			
			F21	Política clara sobre descuentos y promociones			
			F22	Demanda Insatisfecha			
Oportunidades			Fortalezas – Oportunidades		Debilidades – Oportunidades		
			Obj. Estrategicos	Estrategias	Obj. Estrategicos	Estrategias	
O1	Avances en políticas de privacidad y seguridad de datos	F1	Aprovechar las fortalezas clave para posicionar la plataforma como líder en consultoría digital personalizada y accesible.	Desarrollar una campaña digital que destaque el soporte al cliente en tiempo real (F6) , el acceso a guías y tutoriales (F7) y las herramientas de planificación (F15) , vinculando estas	D1	Superar las debilidades internas adaptándose a las oportunidades del entorno regulatorio y cultural.	Crear un centro de recursos interactivo que eduque a los usuarios sobre la evolución del marco regulatorio (D7) y los cambios en regulaciones comerciales y laborales (D2) , aprovechando la
O2	Recuperación económica y digitalización	F6			D2		
O3	Cambio demográfico y urbanización	F7			D4		
O4	Segmentos de mercado diversificados	F12			D7		
O5	Adopción de tecnologías digitales	F13			O1		
O6	Demanda de consultoría verde	F15			O2		

O7	Proveedores clave	O1		capacidades con la recuperación económica y digitalización (O2) y la mejora en la conectividad a internet (O12) . Esta estrategia busca aumentar la adopción de la plataforma, mostrando su valor como aliado en la transformación digital de las empresas.	O6		cultura empresarial orientada a la capacitación (O13) y los avances en políticas de privacidad y seguridad de datos (O1) . Esto permitirá que los clientes vean la plataforma como una solución confiable frente a desafíos normativos.
O8	Intereses de los inversores	O2			O1 2		
O9	Innovación y actualización	O6			O1 3		
O1 0	Tendencias empresariales en Ecuador	O1 2					
O1 1	Política para la Transformación Digital 2022-2025	O1 3					
O1 2	Mejora en la conectividad a internet						
O1 3	Cultura empresarial orientada a la capacitación						
Amenazas			Fortalezas – Amenazas			Debilidades – Amenazas	
			Obj. Estrategicos	Estrategias		Obj. Estrategicos	Estrategias
A1	Fluctuaciones económicas globales	A3	Diferenciarse de la competencia internacional y local mediante la transparencia y la personalización.	Implementar políticas de tarifas claras y ajustables (F18) , acompañadas de informes de progreso en tiempo real (F13) y opciones de financiamiento (F12) . Estas acciones mitigarán el impacto de la competencia internacional (A3) y la competencia con bajas barreras de entrada (A5) , fortaleciendo la confianza del cliente y la retención a largo plazo.	A3	Reducir el impacto de las amenazas externas fortaleciendo la capacidad de adaptación.	Establecer un equipo de monitoreo regulatorio que analice los costos de cambio percibidos por los clientes (D4) y los efectos de las fluctuaciones económicas globales (D1) , para adaptar los servicios y procesos según las necesidades. Este equipo trabajará en la actualización continua de la plataforma para enfrentar la evolución del marco regulatorio (A7) y mantener su relevancia en un entorno competitivo.
A2	Cambio en regulaciones comerciales y laborales	A4			A4		
A3	Competencia internacional	A5			A5		
A4	Costos de cambio para los clientes	A7			A7		
A5	Competencia y bajas barreras de entrada						
A6	Entorno competitivo robusto						
A7	Evolución del marco regulatorio						

Fuente: Información obtenida de las tablas de las tables 27 y 28

Anexo 4. Detalle de ingresos por servicio (2025–2029)

Servicio	Precio unitario	Volumen 2025	Ingreso 2025	Volumen 2026	Ingreso 2026	Volumen 2027	Ingreso 2027	Volumen 2028	Ingreso 2028	Volumen 2029	Ingreso 2029
Consultoría simple	40	114	4550.97	137	5461.17	159	6371.36	182	7281.55	205	8191.75
Consultoría media	80	152	12135.92	182	14563.11	212	16990.29	243	19417.48	273	21844.66
Consultoría alta	120	114	13652.91	137	16383.50	159	19114.08	182	21844.66	205	24575.24
Suscripciones	10	91	910.19	109	1092.23	127	1274.27	146	1456.31	164	1638.35

Elaborado por el autor en base al estudio de mercado

