



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PARA  
EL PROCESAMIENTO DE RESIDUOS HOSPITALARIOS**

**TUTOR**

**ING. HUGO RAMIRO CASTILLO LASCANO**

**AUTORES**

**ORLANDO MATEO ALCOSER GUAMBO**

**GUAYAQUIL**

**2022**

<b>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>	
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>	
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA PARA EL PROCESAMIENTO DE RESIDUOS HOSPITALARIOS	
<b>AUTORES/ES:</b>  <b>ORLANDO MATEO ALCOSER GUAMBO.</b>	<b>REVISORES O TUTORES:</b>  HUGO RAMIRO CASTILLO LASCANO
<b>INSTITUCIÓN:</b>  <b>Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil</b>	<b>Grado obtenido:</b>  Ingeniero Comercial
<b>FACULTAD:</b>  ADMINISTRACIÓN	<b>CARRERA:</b>  INGENIERÍA COMERCIAL
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>  2022	<b>N. DE PAGS:</b>  108
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Comercial y Administración	
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Empresa, análisis de Foda, Marketing, Residuos	
<b>RESUMEN:</b>  Un proyecto cuya finalidad es: Realizar un Plan de Negocio para la creación de una empresa para el procesamiento de residuos hospitalarios, centros médicos de la ciudad de Guayaquil, tomando en consideración el alto porcentaje de contaminación y riesgos a los que se encuentra expuesta la comunidad debido al inadecuado proceso.	

Los residuos de hospitales no implican únicamente la recolección de estos, debe comprender acciones planificadas, que vayan desde el momento en que se genera el residuo, hasta la disposición final.

<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>
---	-----------------------------

**DIRECCIÓN URL (tesis en la web):**

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
---------------------	---	------------------------------------

<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b> Alcoser Guambo Orlando Mateo	<b>Teléfono:</b> 0993715973	<b>E-mail:</b> oalcoserg@ulvr.edu.ec
---	--------------------------------	---

<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	Decano: MAE. Oscar Machado Álvarez <b>Teléfono:</b> 2596500 Ext. 201 <b>E-mail:</b> omachado@ulvr.edu.ec Director/a: PHD William Quimi Delgado <b>Teléfono:</b> 2596500 Ext. 203 <b>E-mail:</b> wquimid@ulvr.edu.ec
------------------------------------	--

## CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

### PLAN DE NEGOCIO RESIDUOS HOSPITALARIOS (ALCOSER)

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

**9%**

INDICE DE SIMILITUD

**8%**

FUENTES DE INTERNET

**0%**

PUBLICACIONES

**1%**

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

< 1%

★ [repositorio.uchile.cl](http://repositorio.uchile.cl)

Fuente de Internet

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado



Firma:

Ing. HUGO RAMIRO CASTILLO LASCANO

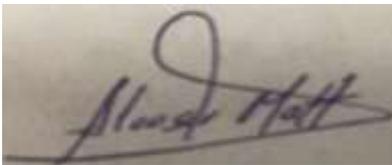
C.C. 1712263100

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES**

El(Los) estudiante(s) egresado(s) **ORLANDO MATEO ALCOSER GUAMBO**, declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, **PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA PARA EL PROCESAMIENTO DE RESIDUOS HOSPITALARIOS**, corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo (emos) los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)

A photograph of a handwritten signature in dark ink on a light-colored surface. The signature is cursive and appears to read 'Orlando Mateo Alcoser Guambo'.

Firma:

**ORLANDO MATEO ALCOSER GUAMBO**

C.C. 0924027691

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación **PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA PARA EL PROCESAMIENTO DE RESIDUOS HOSPITALARIOS** designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de **ADMINISTRACIÓN** de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA PARA EL PROCESAMIENTO DE RESIDUOS HOSPITALARIOS**, presentado por los estudiantes **ORLANDO MATEO ALCOSER GUAMBO** como requisito previo, para optar al Título de **INGENIERO COMERCIAL**, encontrándose apto para su sustentación.



Firma:

Ing. HUGO RAMIRO CASTILLO LASCANO

C.C. 1712263100

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco enormemente a Dios por todas sus bondades que ha bendecido a obtener un triunfo más.

A mis padres que han sido quienes han fortalecido mi vida con sus consejos y reprensiones para dirigirme por firmes senderos de la vida.

Agradezco a quienes me ayudaron a culminar este proyecto a mi director de Tesis, por estar pendiente del proyecto con su dedicación y paciencia.

Agradezco a mi esposa Martha Yaucan por sus comprensión y apoyo moral para la culminación del mismo.

## **DEDICATORIA**

Dedico a Dios por darme la sabiduría, la inteligencia necesaria para culminar y así alcanzar mis objetivos.

A mis padres por brindarme su apoyo económico y emocional.

A mi Esposa e hijo por la motivación que me otorga día a día para alcanzar las metas propuestas.

# ÍNDICE GENERAL

PORTADA .....	I
REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA .....	II
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO .....	III
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES .....	IV
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	3
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.1. Tema .....	3
1.2. Planteamiento del Problema .....	3
1.3. Formulación del Problema .....	4
1.4. Sistematización del Problema .....	4
1.5. Objetivos de la Investigación .....	5
1.5.1. Objetivo General .....	5
1.5.2. Objetivos Específicos .....	5
1.6. Delimitación del Problema .....	7
1.7. Idea a Defender .....	7
1.8. Línea de Investigación Institucional/Facultad .....	8
1.8.1. Línea de Investigación Institucional .....	8
1.8.2. Línea de Facultad .....	8
1.8.3. Sub-línea de Investigación .....	8
CAPÍTULO II .....	9
2. MARCO TEÓRICO .....	9
2.1. Marco Teórico .....	9
2.1.1. Antecedentes .....	9
2.1.2. Marco referencial .....	10
Investigación descriptiva .....	37
Investigación explicativa .....	37
Investigación de campo .....	37
3.2. Población y muestra Población .....	37

Muestra .....	38
Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	39
Encuesta .....	39
Entrevista .....	39
Recursos: fuentes, cronograma y presupuesto para la recolección de datos.....	40
Fuentes Secundarias.....	40
Elaborado por: Autor .....	41
3.3 Presentación de Resultados de la encuesta .....	43
Análisis:.....	43
2.- ¿Los productos que ofrece la empresa cumplen con las expectativas ofrecidas a los clientes? .....	44
Análisis:.....	44
3.- ¿Considera usted que deben mejorar los productos que oferta la empresa? .....	45
Análisis:.....	45
4.- ¿Desde su perspectiva que debe mejorar la empresa? .....	46
Análisis:.....	46
5.- ¿Con que frecuencia visita el local de la empresa?.....	47
Análisis:.....	47
6.- ¿Al adquirir un producto en un local de tapicería que características busca? .....	48
Análisis:.....	48
7.- ¿Cómo calificaría el servicio al cliente que actualmente ofrece la empresa?.....	49
Análisis:.....	49
8.- ¿En qué tipo de medio de comunicación ha observado publicidad de la empresa?...	50
Análisis:.....	50
9.- ¿Para Ud. qué tipo de incentivo debe realizar empresa para atraer clientes? .....	51
Análisis:.....	51
3.4 CONCLUSIONES .....	52
3.4.2 Conclusión de la Entrevista al gerente .....	53
3.4.3 Conclusión de la entrevista: .....	55
Capítulo IV .....	57
PROPUESTA .....	57
4.2 Justificación de la propuesta .....	57
4.9 Precio.....	70
4.10 Distribución .....	71

4.11 Promoción .....	71
NÍVEL DIRECTIVO.....	72
POSESIÓN DE LAS ACCIONISTAS.....	73
PLANES DE BONIFICACIÓN .....	74
EL FINANCIAMIENTO PROPIO Y EL FINANCIAMIENTO DE TERCEROS .....	75
ANÁLISIS DEL COSTO DE OPORTUNIDAD DEL CAPITAL O (TMAR) .....	75
COSTOS FIJOS, VARIABLES O SEMIVARIABLES .....	77
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN .....	77
ACTIVOS FIJOS .....	78
ACTIVOS INTANGIBLES .....	80
CAPITAL DE TRABAJO .....	81
CRONOGRAMA DE INVERSIONES .....	82
PRESUPUESTO DE OPERACIÓN.....	83
PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	83
PRESUPUESTO DE EGRESOS .....	84
ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO.....	85
PUNTO DE EQUILIBRIO .....	85
EVALUACIÓN FINANCIERA.....	88
CRITERIOS DE EVALUACIÓN .....	88
VALOR ACTUAL NETO (V.A.N.).....	88
TASA INTERNA DE RETORNO.....	90
PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN .....	91
RELACIÓN COSTO/BENEFICIO .....	91
RECOMENDACIONES.....	95
Referencias.....	97

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se basa en la creación de un plan de negocios que permita determinar la viabilidad que existe al crear una empresa comercializadora de autoclaves para el procesamiento de residuos hospitalarios en los centros médicos de la ciudad de Guayaquil, tomando en consideración el alto porcentaje de contaminación y riesgos a los que se encuentra expuesta la comunidad debido al inadecuado proceso.

Durante las últimas décadas la gestión y procesamiento de residuos se ha convertido en motivo de preocupación de los gobiernos a nivel mundial, ya que los residuos hospitalarios tienen un gran impacto en la salud pública y además afecta el medio ambiente debido a que de estos residuos se derivan enfermedades e infecciones, actualmente los parámetros establecidos por la ciencia exigen tomar medidas para la reducción del impacto y riesgos que implica una mal procesamientos de residuos, los expertos aseguran que el uso de tecnología y el manejo de sustancias peligrosas en grandes cantidad ha contribuido significativamente al deterioro del medio ambiente (Betancur, 2017).

El manejo de los residuos de hospitales no implica únicamente la recolección de estos, debe comprender acciones planificadas, que vayan desde el momento en que se genera el residuo, hasta la disposición final, y por ello se deben tener en cuenta las características de los residuos, su volumen, costos de emisión y tratamiento que debe recibir, y las posibilidades de recuperación (Santacruz, 2017).

En el Ecuador son pocos los hospitales o centros de salud que cuentan con un sistema de procesamiento de residuos efectivo, además existen una gestión de residuos inadecuada e ineficiente y esto se ha convertido en un problema general debido a varios factores, en la mayoría de casos de hospitales lo que se realiza es llevar los desechos hospitalarios junto a los comunes y este proceso es inadecuado, estas acciones provocan altos riesgos de contaminación para el ambiente y la comunidad, e inclusive para el mismo personal que lo maneja, es por ello que la investigación plantea comercializar autoclaves que son dispositivos que sirven para desinfectar los desechos a través de vapor húmedo que es saturado para esterilizarlos y destruir los microorganismos que se encuentren presentes una vez realizado este proceso son considerados desechos comunes.

De acuerdo con Kalstein (2019) el autoclave es un equipo que se ha diseñado para esterilizar materiales y medios que se encuentran contaminados, es un dispositivo utilizado con el fin de

eliminar de forma confiables los microorganismos que se encuentran presentes en los desechos y objetos que tienen las instituciones de la salud y laboratorios, este equipo eliminar virus y bacterias gracias a la acción conjunta de temperatura y vapor.

Debido al apoyo que se recibe en el Ecuador para el emprendimiento de negocios en diferentes áreas comerciales se procede a desarrollar este trabajo, a través de una investigación que permita conocer todas las implicaciones que abarca su creación en el mercado para garantizar el desarrollo del negocio

El presente trabajo está desarrollado a través de capítulos en los cuales se identifica y se establece los aspectos relevantes y necesarios, por ello se procede a describir cada uno de estos:

El capítulo I, presenta el planteamiento del problema y su formulación, incluye la justificación del proyecto, sistematización, objetivos generales y específicos, la delimitación de la investigación y las líneas de investigación bajo las cuales se rige el trabajo.

En el capítulo II, se encuentra desarrollada la fundamentación teórica, en la cual se toman las referencias y antecedentes de la investigación, las bases teóricas bajo las cuales se encuentra relacionado el tema principal, las definiciones básicas y la normativa que rige la creación de una empresa, la información será tomada de fuentes secundarias y validas como libros, artículos científicos, entre otros.

Dentro del capítulo III se establece la metodología para el desarrollo del proyecto de investigación, de establecer el diseño, los métodos y la población de la cual se extraerá la respectiva muestra para aplicar los instrumentos de investigación como son la entrevista y la encuesta.

En el capítulo IV se desarrolla la respectiva propuesta para crear el plan de negocios que permita la constitución de una empresa comercializadora, a través del estudio de mercado y el análisis financiero para determinar la factibilidad del emprendimiento planteado.

## CAPÍTULO I

### 1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Tema

Plan de Negocios para la creación de una empresa para el procesamiento de residuos hospitalarios.

#### 1.2. Planteamiento del Problema

Los establecimientos de salud son los encargados tanto de reducir como de prevenir los problemas de salud de la población. Durante el desarrollo de sus actividades estas instituciones generan residuos que presentan riesgos potenciales de peligrosidad y cuyo inadecuado manejo, acarrea serias consecuencias para la salud de la comunidad hospitalaria, del personal encargado del manejo externo de los residuos, de la población en general y del ambiente (INEC, 2017).

Los residuos peligrosos generados en hospitales y centros de salud presentan riesgos y dificultades especiales debido, fundamentalmente, al carácter infeccioso de algunas de sus fracciones componentes, así como la heterogeneidad de su composición, la presencia frecuente de objetos corto punzantes y el contenido eventual de sustancias tóxicas, inflamables y radiactivas de baja intensidad, por lo que el mal manejo y gestión de los mismos provoca un grave deterioro ambiental (INEC, 2017).

El 46% de los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) no realiza tratamiento previo a la disposición final de los desechos peligrosos, contaminantes e infecciosos que producen los establecimientos de salud (públicos y privados) (El telégrafo, 2019).

El 28% de municipios realiza el tratamiento con autoclave (sistema de calor que disminuye la carga bacteriana), el 16% recurre a la incineración y el 10% tiene un espacio específico para desinfectar a través de la cal. (El Telégrafo, 2019).

En la disposición final de los desechos, el 47% de los 221 GAD utiliza celdas de seguridad diferenciadas (lugares específicos de acumulación), el 34% deposita en el 2019.

En la actualidad los sanatorios cancelan un valor determinado por el transporte de este tipo de residuos hospitalarios. Anualmente esos desechos ascienden a 11.000 toneladas. Al año, según el MSP, se destinan \$ 28 millones para esa movilización (El telégrafo, 2019).

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2017), el 0,9% de municipios empleó la incineración para eliminar la basura peligrosa generada en los sanatorios, con todos los problemas que esta mala práctica genera para el medio ambiente y para la comunidad, en general.

Por cientos de expertos e investigaciones, se conoce que la mejor forma de tratar con la basura hospitalaria es con el uso combinado de una autoclave y trituradora para aquellos desechos corta punzantes, para que una vez que se encuentre correctamente esterilizada, puede ser desechada sin ningún inconveniente. Sin embargo, en el país solo existe una empresa autorizada para ofrecer este tipo de servicio, y con el creciente incremento de desecho hospitalario producto de la pandemia del Covid-19, hoy más que nunca se hace necesario contar con otra empresa que permita suplir el incremento por este tipo de servicio tan necesario para evitar una grave contaminación en el medio ambiente en una de las ciudades más pobladas del Ecuador, Guayaquil.

### **1.3. Formulación del Problema**

¿De qué manera la creación de un plan de negocios incide en la constitución de una empresa comercializadora de autoclaves en Guayaquil?

### **1.4. Sistematización del Problema**

- ¿Cómo el Análisis Estratégico de la Industria de los desechos hospitalarios en la ciudad de Guayaquil beneficia a dicha industria?
- ¿Cómo establecer el mercado objetivo para el servicio de tratamiento de residuos hospitalarios?
- ¿De qué manera se establecerían los objetivos para el funcionamiento de la empresa?
- ¿Cómo determinar la factibilidad para la creación de una empresa para el manejo de desechos hospitalarios?

## **1.5. Objetivos de la Investigación**

### **1.5.1. Objetivo General**

- Elaborar un plan de negocios para para el tratamiento de residuos hospitalarios en la ciudad de Guayaquil.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis estratégico de la industria de tratamiento de residuoshospitalarios.
- Determinar el mercado objetivo para el servicio de tratamiento de residuoshospitalarios.
- Determinar el plan de marketing que se adecue a los objetivos del negocio.
- Realizar una evaluación económica y financiera del proyecto para determinar la inversión necesaria y su rentabilidad

## **Justificación**

El manejo deficiente de los residuos peligrosos hospitalarios no sólo puede crear situaciones de riesgo que amenacen la salud de la población hospitalaria (personal y pacientes), sino también puede ser causa de situaciones de deterioro ambiental que trasciendan los límites del establecimiento de salud, generar molestias y pérdida de bienestar a la población (INEC, 2017)

Los residuos peligrosos generados en instituciones de salud requieren de un manejo especial para evitar la transmisión de enfermedades y la contaminación del ambiente con sustancias nocivas (patógenas, radioactivas, etc.), por lo que es importante su correcta gestión, lo que incluye una adecuada disposición final, que se encuentra normada por reglamentos nacionales e internacionales como los de la OMS y OPS (INEC, 2017).

Como se observa en la figura 1, de los 8'281.784 Kg de residuos peligrosos recolectados en los establecimientos de salud a nivel nacional, el 59,30% pertenece a las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca (INEC, 2017).



Figura 1 Residuos peligrosos recolectados en los establecimientos de salud

Fuente y elaborado por: (INEC, 2017)

De los establecimientos que mantienen un registro de sus residuos peligrosos por tipo, esto quiere decir, su caracterización entre infecciosos, corto punzantes y especiales, el 72, 90 % corresponden al sector público. De los 7'457.505 Kg de residuos peligrosos recolectados en los establecimientos de salud que se conoce su caracterización (por tipo de residuo) el 76, 90% son residuos infecciosos.

De los 8'281.784 Kg de residuos peligrosos recolectados a nivel nacional se conoce la disposición final del 46,11 %, los cuales fueron dispuestos, en celdas de confinamiento, incinerados y otros (autoclave, desinfección química, etc.) (INEC, 2017).

El presente proyecto se justifica por la necesidad de llevar a cabo un manejo adecuado de los desechos hospitalarios y la clave de este proceso es la clasificación de los mismos, sin importar el tratamiento que se realice, sin una buena clasificación no es efectivo, por ello se plantea la creación de una empresa que comercialice autoclaves para que los hospitales realicen el procesamiento de los residuos, es importante realizar este trabajo para disminuir los riesgos de contaminación ambiental y a su vez los riesgos de infecciones o enfermedades que se derivan de los desechos y residuos de los hospitales.

## 1.6. Delimitación del Problema

Tabla 1

*Delimitación del problema*

<b>Sector:</b>	Privado
<b>Campo:</b>	Administración
<b>Área:</b>	Comercial
<b>Aspecto:</b>	Creación de un plan de negocios que comprenda todas las áreas involucradas, como el mercado, la viabilidad y rentabilidad en la creación de una empresa que procese residuos hospitalarios
<b>Centro de estudio:</b>	Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
<b>Geográfica:</b>	Centros de salud ubicados en la ciudad de Guayaquil
<b>Temporal:</b>	2021

Elaboración: Alcoser (2022)

Centro de Salud Publico en la Ciudad de Guayaquil

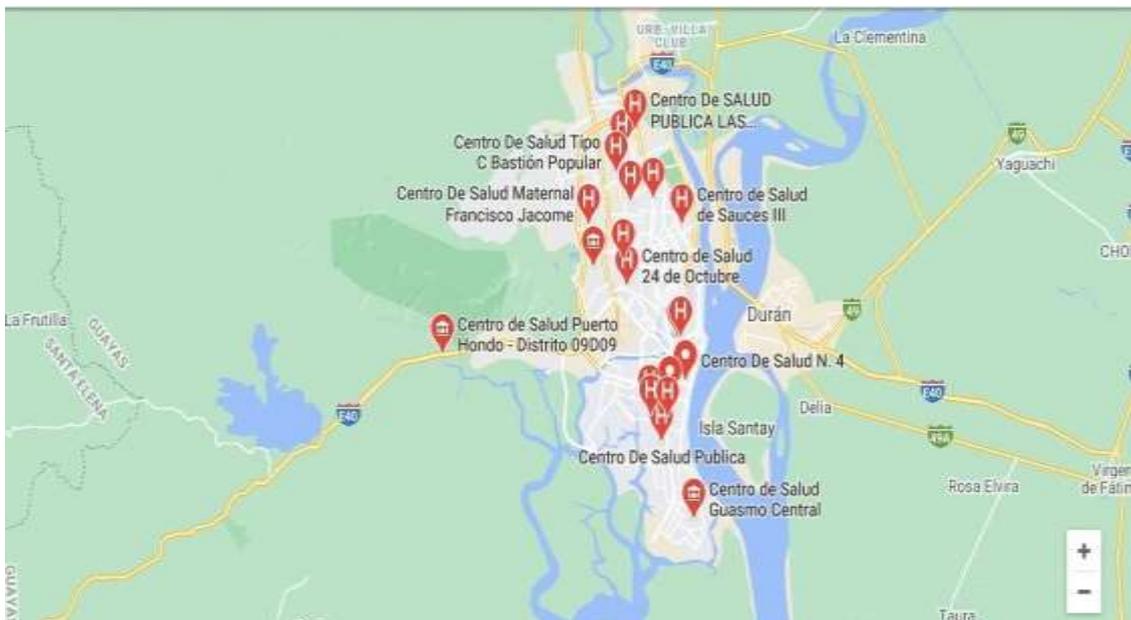


Figura 2 Ubicación geográfica de los centros de salud en la ciudad de Guayaquil

Fuente: Google Mapa (2021)

## 1.7. Idea a Defender

Con la elaboración de un plan de negocios, se podrá demostrar la viabilidad de implementar otra empresa comercializadora de autoclaves en la ciudad de Guayaquil.

## **1.8. Línea de Investigación Institucional/Facultad.**

### **1.8.1. Línea de Investigación Institucional**

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

### **1.8.2. Línea de Facultad**

Marketing, comercio y negocios locales.

### **1.8.3. Sub-línea de Investigación**

Desarrollo e innovación de productos y servicios

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Marco Teórico

##### 2.1.1. Antecedentes

Pisco y Tenorio (2015) en su trabajo de investigación *Modelo logístico para garantizar la entrega de productos a clientes finales de la empresa Bath & Home Center –EDESA- en la ciudad de Guayaquil*, determinaron que además de detectar las necesidades del personal involucrado en el proceso de entrega de productos a los clientes finales, también se debería realizar un grado de control durante el proceso de carga, descarga y transporte de los productos.

Los resultados obtenidos de esta investigación determinaron que los trabajadores a veces realizan sus actividades empíricamente y que para maximizar la calidad del servicio ofrecidos se debería estandarizar y medir los tiempos de carga y descarga de los productos ya que al no brindar un buen servicio durante el proceso de entrega de productos estos llegaban en mal estado y ocasionaba una desventaja competitiva de la empresa dentro del mercado correspondiente.

Ortiz y Santos (2017) en su trabajo de titulación *Diseño de un manual de procedimientos de los departamentos administrativos y de talento humano de la compañía CHARTUR S.A.* manifiestan que este trabajo constituye una guía con lo que se puede contar con aspectos relevantes para el desarrollo e implementación de un manual de procedimientos.

Los resultados obtenidos de esta investigación se dan a conocer que la falta de un manual que estandarice las funciones ejecutadas en los procesos no sólo puede provocar un mal ambiente y falta de comunicación entre los trabajadores, sino también la pérdida de recursos económicos ya que esto afecta de manera significativa con el rendimiento de la empresa y para que exista un correcto funcionamiento de la organización es que se cumpla con los objetivos de la empresa de manera eficaz y eficiente y esto se logra estandarizando las actividades y sistematizarlas en procesos ahorrando tiempo y recursos existe una relación de los factores Eficiencia y que la empresa cuente con un Manual de Políticas y Procedimientos, se identificó que había procesos que se duplicaban por lo que había inconformidad entre los administradores de la empresa y sus empleados. El tipo de investigación fue tipo descriptivo correlacional.

Para Chamba y Castro (2017) en su trabajo de titulación *Diseño de un manual de procedimientos y políticas para la aplicación en el control interno del departamento financiero de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador*. indica que un manual de procedimientos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada, sistemática información de una organización, así como las instrucciones y alineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus funciones.

Entre los resultados obtenidos de esta investigación se da a conocer que existe una relación de los factores Eficiencia y que la empresa cuente con un Manual de Políticas y Procedimientos, se identificó que había procesos que se duplicaban por lo que había inconformidad entre los administradores de la empresa y sus empleados. El tipo de investigación fue tipo descriptivo correlacional.

## **2.1.2. Marco referencial**

### ***2.1.2.1. Necesidad de planificación***

Un plan de negocio, en principio, puede verse como un documento que comercializa la idea de negocio en el conjunto ante posibles inversores y stakeholders. Un plan de negocios es exitoso si logra transmitir al lector las oportunidades más significativas y las capacidades de crecimiento de la empresa de manera realista.

Un plan de negocios debe justificar y describir la idea de negocio y el desarrollo del negocio de manera clara y adecuada. No se debe apuntar simplemente a enfatizar las fortalezas de la empresa, sino más bien a presentar un retrato realista de los problemas, riesgos y obstáculos. Además de esto, se deben proponer y discutir en detalle las soluciones apropiadas (Mir, 2018).

Un plan de negocios se puede utilizar para fines específicos. Un objetivo podría ser obtener nuevos medios de inversión para el desarrollo de un producto o la comercialización de un nuevo producto.

Básicamente, un plan de negocios exitoso tiene tres características importantes:

- Los objetivos a corto y largo plazo están claramente descritos,
- Se da una descripción detallada de cómo se pueden lograr los objetivos en condiciones generales realistas y

- Se da una descripción de cómo la realización del plan cumplirá con las expectativas de los inversores.

Es muy importante aclarar de antemano para qué servirá un plan de negocios y a qué apunta. En general, los planes de negocios se compilan por razones externas o internas. En el siguiente capítulo describiremos estos hechos con más detalle.

### ***2.1.2.2. Uso externo de un plan de negocios***

Desde un punto de vista externo, el plan de negocio representa la principal herramienta de financiación de la empresa. Además, sirve para asegurar las relaciones comerciales existentes o planificadas entre la empresa y sus partes interesadas (Zorita, 2019).

Dependiendo del tipo de financiación y de las relaciones con los grupos de interés, en un plan de negocio se sopesan y tratan de diferentes formas diversos aspectos.

### ***2.1.2.3. Financiamiento de capital riesgo***

Como regla general, los inversores de capital riesgo y de capital privado hoy en día solo consideran casos comerciales que están bien representados por un plan comercial. Al leer un plan de negocios, los inversores se interesan principalmente en argumentos buenos y relevantes que prometen crecimiento empresarial. Además, los inversores conceden gran importancia a cómo y en qué período de tiempo se obtendrá un retorno de la inversión (Viniegra, 2019), por ejemplo:

- A través de ganancias operativas o
- Haciéndolo público o
- Por fusión y adquisición o
- Mediante una recompra por parte de la dirección.

Para garantizar un alto retorno de la inversión, los inversores prestan gran atención a:

- El éxito de la empresa en el mercado,
- La viabilidad del plan para lograr los objetivos comerciales,
- La propuesta de venta única de los productos y servicios y
- La calidad y experiencia del equipo directivo.

#### **2.1.2.4. *Financiamiento mediante créditos bancarios***

Al conceder créditos, los bancos de inversión se centran en una cuestión principal: cuándo y cómo se realizará el reembolso de los créditos e intereses. Para minimizar los riesgos, los bancos suelen solicitar valores. Es por eso que las solicitudes de crédito dirigidas a los bancos deben proporcionar más que una lista de cuentas anuales actuales y pasadas. Además, los bancos también preguntarán en qué medida están preparadas las empresas para posibles contratiempos y cómo podrán superar situaciones tan críticas (Pedraza, 2020).

Por estas razones, los bancos exigen cada vez con mayor frecuencia planes de negocios profesionales cuando consideran las solicitudes de crédito. Los bancos esperan que los planes de negocios brinden una visión calificada de: la estrategia empresarial, la administración, la organización, el mercado, los competidores, los productos y la situación financiera y de ganancias actual y futura de la empresa.

#### **2.1.2.5. *Alianzas estratégicas***

La formación de alianzas estratégicas por parte de empresas jóvenes y en crecimiento en el marco de proyectos de investigación, diseño de producto, marketing, etc. está ganando cada vez más importancia (Thomsen, 2020). Una alianza estratégica suele ser consecuencia de:

- Respaldo financiero o
- Acceso a canales de distribución bien establecidos.

Tal alianza bien puede tener éxito durante varios años en beneficio de todas las partes. La mayoría de las empresas, sin embargo, solicitan un plan de negocios antes de aceptar cualquier relación comercial u obligación a largo plazo en el marco de una alianza estratégica.

#### **2.1.2.6. *Fusiones y adquisiciones***

Las adquisiciones presentan una alternativa para la expansión de la empresa, mientras que la venta de una empresa puede verse como la salida a una crisis de solvencia. Las empresas que buscan candidatos para adquisiciones suelen solicitar un plan de negocios detallado que respalde la evaluación y selección de los candidatos (Maitland, 2019).

Del mismo modo, el propio candidato a la adquisición también estará interesado en los planes a largo plazo de cualquier empresa adquirente, con el fin de asegurar y proteger los propios intereses para el futuro. Esta información también es objeto de un plan de negocios.

#### **2.1.2.7. *Relaciones con clientes y marketing***

Ganar un cliente importante o un acuerdo con un mayorista es un paso particularmente crucial hacia el éxito para muchas empresas en crecimiento. La mayoría de las grandes empresas, sin embargo, son muy reservadas y precavidas antes de iniciar negociaciones con empresas bastante pequeñas y desconocidas (Stutely, 2019).

En tales casos, un plan de negocios convincente puede despejar dudas y resultar decisivo para inspirar confianza, iniciar negociaciones y tomar nuevas decisiones. Por lo tanto, los planes de negocios ayudan efectivamente a abrir puertas a clientes, mercados y proveedores potenciales.

#### **2.1.2.8. *Uso interno del plan de negocios***

Un plan de negocios también sirve como una valiosa herramienta de gestión desde el punto de vista interno de la empresa. Un plan de negocios elaborado sistemáticamente y actualizado periódicamente, con un conocimiento profundo de todos los asuntos comerciales, ayuda a la gerencia a planificar de manera eficiente el desarrollo de la empresa y preparar las medidas de modificación necesarias de manera estructurada. Dicho plan de negocios puede servir como guía para la toma de decisiones diaria y como herramienta de control en la gestión del negocio actual (Bangs, 2018).

La realización conjunta del plan de negocio por parte del equipo directivo asegura un compromiso global con los objetivos y controles de la empresa. Lograr este compromiso a nivel gerencial es de suma importancia para la implementación exitosa del plan.

Los planes de negocio contribuyen de manera significativa al desarrollo de las empresas que tienen sucursales en diferentes ubicaciones. Mediante el uso de planes comerciales para cada sucursal, la alta dirección puede, por un lado, garantizar la planificación comercial relacionada con el sitio y, por otro lado, controlar continuamente el rendimiento y la consecución de los objetivos comerciales. Además, estos indicadores pueden equilibrar los objetivos a largo plazo de toda la empresa.

### **2.1.2.9. Tipos básicos de planes comerciales**

Para la mayoría de los autores que escriben el primer plan de negocios, surge la pregunta "¿Cuán detallado debe ser el plan de negocios?" Desafortunadamente, para esta pregunta no hay una respuesta estándar ni una fórmula.

Depende completamente del propietario qué tan detallado debe ser el plan de negocios, y depende únicamente del propósito y la necesidad detrás de él, así como de la complejidad del negocio específico. En general, se distingue entre tres tipos básicos de planes de negocios:

- El plan de negocios corto,
- El plan de negocios ampliado y
- El plan de negocios operativo.

### **2.1.2.10. Elemento del plan de negocios**

#### *2.1.2.10.1. Resumen ejecutivo*

El resumen ejecutivo recopila las declaraciones y conclusiones esenciales del plan de negocios de una forma muy concisa. Para la mayoría de los lectores, el resumen ejecutivo presentará la sección más importante del plan de negocios, porque:

- Asegura una rápida introducción a los temas principales,
- Ofrece una breve descripción de la empresa.
- Proporciona al inversor las declaraciones y conclusiones centrales de la estrategia empresarial y factores de éxito.

Los inversores, banqueros y representantes de grupos de inversión obtienen muchos planes de negocios en los escritorios todos los días. De hecho, es posible que no lean todos los documentos. Pero por lo general, primero leen el resumen ejecutivo para comprobar rápidamente si valdría la pena revisar el documento completo (Cabrerizo, 2020).

Siempre que el resumen ejecutivo suene prometedor, el lector se sentirá animado a leer todo el plan de negocios. Por otro lado, si el resumen ejecutivo no convence a primera vista, incluso un buen plan de negocios podría ser rechazado. Por lo tanto, evitar posponer la información esencial para las secciones posteriores del plan de negocios, ya que la mayoría de los lectores

no darán otra oportunidad si las principales preocupaciones no están ya incluidas en el resumen ejecutivo.

Las cifras y los hechos resultantes del análisis de datos deben estar perfectamente representados. De lo contrario, los lectores dudarán y cuestionarán la plausibilidad de todo el plan de negocios. Sin embargo, si depende de los datos estimados en el resumen ejecutivo, debe proporcionar al inversionista argumentos convincentes y formulaciones claras para evitar generar cualquier tipo de escepticismo.

### **Clave para un resumen ejecutivo eficaz**

En primer lugar, es importante saber que un resumen ejecutivo no sirve como prefacio o introducción al plan de negocios. Es más bien la elaboración de un resumen explícito de todo el plan de negocios.

El lector debe poder leer y comprender el resumen ejecutivo independientemente del resto del plan de negocios. El inversionista debe comprender los puntos del plan de negocios simplemente leyendo el resumen ejecutivo.

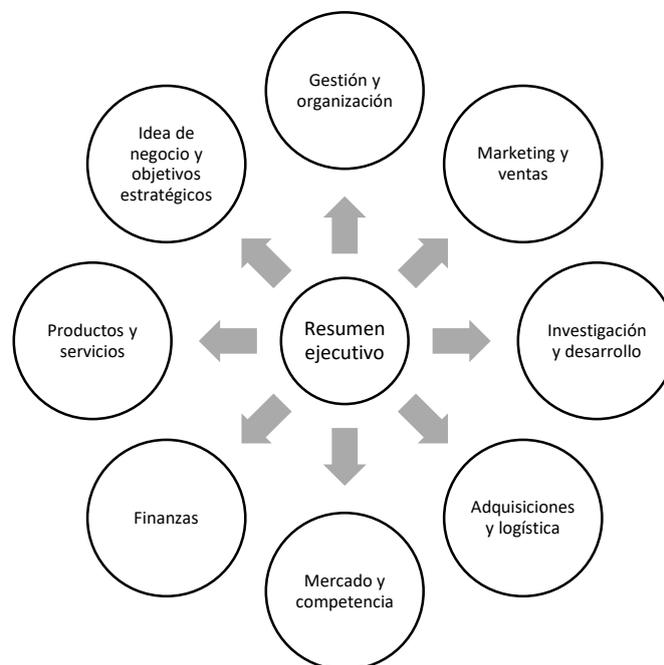


Figura 3 Elementos del resumen ejecutivo  
Fuente: Moyano, 2019

Un resumen ejecutivo eficaz incluye todos los elementos clave de un plan de negocios en solo dos o tres páginas. Debe incluir la siguiente información esencial:

**Un esbozo de la estrategia empresarial con énfasis en los factores de éxito:** Con el resumen ejecutivo, proporciona al lector una breve encuesta de los objetivos estratégicos, la idea de negocio y datos clave relevantes para el éxito, p. Ej. ingresos, ganancias y rentabilidad en los últimos tres años, así como el plan para los próximos cinco años.

**Una presentación de las calificaciones clave del equipo directivo que garantizarán el éxito de la empresa:** describir la contribución que hará el equipo a las iniciativas comerciales exitosas. El inversor está interesado en la estructura del equipo de gestión y las calificaciones.

**Una breve descripción del mercado, la fórmula del éxito y las propuestas de venta únicas en el mercado:** Debe convencer al inversor de que los productos e innovaciones demostrarán ser competitivos en el mercado relevante. Por lo tanto, es especialmente importante conocer el mercado objetivo, las tendencias, las necesidades y preferencias de los clientes y los servicios prestados por los competidores.

**Una presentación concisa de las ventajas competitivas:** Mostrar brevemente con qué estrategias opera con éxito en el mercado y cómo ya se ha distinguido de los competidores y tiene la intención de hacerlo en el futuro. Explique las estrategias operativas (fabricación, aprovisionamiento, logística y marketing) al inversor en unas pocas frases.

**Una breve descripción de los productos y servicios:** Describir los productos y servicios y, por tanto, mencionar las características esenciales, en particular las propuestas de venta únicas. También es posible referirse primero a las características excepcionales en la elección y compilación de la cartera de productos. Explicar la tecnología de producción, desarrollo de productos y los gastos derivados de ellos.

**Referencia a los métodos de comunicación:** mencionar brevemente qué métodos de comunicación utiliza para aumentar la conciencia pública del producto y posicionar el producto en el mercado relevante.

**Datos financieros clave:** aquí se debe dar una idea de los datos financieros relevantes, p. Ej. ingresos anuales, volúmenes de ventas y costos por un período de tres a cinco años.

**La descripción de sus requisitos financieros:** Esto exige una estimación de los recursos financieros necesarios, una explicación de cómo desea utilizarlos y cómo y cuándo garantizará el reembolso a sus inversores.

### *2.1.2.10.2. Idea de negocio y objetivos estratégicos*

Toda empresa surge de una idea de negocio; pero una idea prometedora debe ser más que un simple deseo de vender productos o servicios. Hay que abordar una idea de negocio de forma intensiva para hacerla avanzar y convertirla en un verdadero objetivo empresarial. En muchas conversaciones con emprendedores y fundadores percibimos una y otra vez que la idea de negocio se describe de forma insuficiente o no se describe en absoluto. Una buena idea está lejos de ser automáticamente una buena idea de negocio. A menudo encontramos que los científicos, por ejemplo, estando bastante convencidos de un descubrimiento que han hecho, casi nunca tienen la menor idea de acercarse al mercado (Cipriano, 2019).

Al considerar ideas de negocios, se debe escribir estas ideas y tratar de definir las en detalle, al hacer esto, se debe consultar otras fuentes como revistas, Internet o entrevistas. Discutir la idea con emprendedores o consultores que te sean conocidos, con el fin de iluminar la idea desde diferentes perspectivas. En este punto, a menudo se da cuenta de que otros ya han asumido o incluso se han dado cuenta de la idea. Este suele ser el momento en que la idea se descarta y desaparece de la escena. Es un momento frustrante cuando se nota que el obstáculo parece demasiado alto y la idea no se puede realizar, simplemente se rinden los emprendedores.

Este comportamiento es comprensible, pero lamentable y básicamente inconsecuente: porque es precisamente este obstáculo el que presenta el primer desafío, que lleva a desarrollar continuamente la idea de negocio. No es permitido renunciar a la idea tan fácilmente y recuperar la convicción de que se está persiguiendo una idea interesante. Pensar en todos esos ejemplos brillantes que se aferraron a las ideas con firmeza y sin vacilar, los empresarios modelo siempre tienen éxito en las intenciones contra muchas adversidades gracias a la visión pragmática y crítica, y no cosechan los frutos del trabajo, es decir, el éxito empresarial, hasta muchos años después.

#### **Modelo de negocio**

Las ideas de negocio se desarrollan por motivaciones muy diferentes. Muchas personas pueden tener ideas, pero solo unas pocas logran la realización final de una idea de negocio. Para desarrollar un modelo de negocio, debe considerar desde el principio quién estaría dispuesto a pagar un precio por la idea de negocio (Flórez, 2018). Hay dos condiciones que debe verificar:

- Qué producto o servicio justifica su idea de negocio, y
- Qué ingresos puede obtener con su producto o servicio.



Figura 4 Modelo de negocio  
Fuente: Perez,2019

Cuando se haya desarrollado la idea de negocio, se debe comprobar si se puede encontrar un cliente objetivo que esté dispuesto a pagar un precio por los servicios. Solo entonces poder pensar en escribir un plan de negocios. Eso significa que hay que considerar la idea de manera intensiva (Pérez, 2019). Resolviendo las siguientes preguntas:

- Qué negocio manejas
- Por qué lo ejecutas
- Que ventaja y beneficio ofreces
- Cómo te distingues de tus competidores
- Qué clientes quieres atraer
- Qué cliente necesita satisfacer y cómo
- Que productos fabricas
- Cómo fabrica y distribuye estos productos
- Qué beneficio y crecimiento pretendes
- Con qué métodos quieres lograr el éxito

Una vez definido el modelo de negocio, hay que describirlo de forma breve y precisa. Los inversores, gracias a la experiencia, reconocerán muy rápidamente la calidad y la esencia de un

modelo de negocio. Esto también es válido para las empresas existentes, ya que los modelos de negocio también cambian y también se adaptan constantemente a los nuevos desafíos.

### Metas estratégicas

Basándose en el modelo de negocio, ahora se puede derivar la estrategia de la empresa. Esta estrategia de la empresa le permite desarrollar los objetivos estratégicos hasta los operativos.

En primer lugar, se describe el modelo de empresa mediante el modelo de negocio, a través del cual se pueden definir los productos y los servicios. Luego, presentar al mercado y los clientes a los que desea vender ya sean estos productos y/o servicios. Recordar que los clientes objetivos solo estarán dispuestos a pagar el precio si los productos y servicios corresponden a las expectativas de beneficios; además, los productos y servicios determinan las tareas de la empresa, con ellos sentarán las bases para calcular y planificar los recursos y costos (Moyano, 2019).



Figura 5 Modelo de la empresa  
Fuente: Moyano,2019

El valor para el cliente está determinado por los productos y servicios que se le brinda al cliente, los productos y servicios ayudan al cliente a satisfacer una necesidad. El valor para el cliente también puede consistir en una propuesta de venta única o una ventaja económica significativa.

Una estrategia de empresa se puede definir como el camino hacia un destino, como emprendedor, se define desde el principio del negocio. En muchas empresas de clase media se

enfrentan a la siguiente situación: qué pretenden hacer en los próximos tres años, inundan de ideas y estrategias; sin embargo, no han documentado o comunicado esto en la empresa, lo que conlleva a veces situaciones que ocasionarían el cierre definitivo de la empresa.

### **Visión**

Una visión describe la imagen futura de la empresa, esta debe ser deseable, desafiante, pero también alcanzable; de lo contrario, en lugar de fortalecer la creatividad dentro de la empresa, causará frustración. Las visiones formuladas de forma clara y sencilla fomentarán la creatividad de las personas, sin visiones, las empresas, por regla general, fracasan a la menor señal de cambio, o caen en compromisos destructivos (Luna, 2019).

Escribir una declaración de visión es parte del proceso de planificación estratégica. Requiere planificación, tiempo y consideración. Es importante que las juntas directivas den el tiempo adecuado al proceso de redacción de sus declaraciones de visión porque es un paso fundamental en la construcción de un negocio. En términos simples, una declaración de visión es un documento escrito que describe hacia dónde se dirige una organización y cómo se verá cuando llegue allí.

### **Misión**

La misión describe el propósito de la empresa, sus estrategias, patrones de comportamiento y valores, en la denominada declaración de misión, debe describir breve y precisamente su empresa, explicar lo que le gustaría hacer y cómo podrá imponerse en la competencia con otras empresas (Barrow, 2020).

También puede incluir una breve exposición de cuestiones fundamentales como las filosofías de la organización; sus principales ventajas competitivas y el estado futuro deseado o "visión". Más que una descripción de la organización, la declaración de misión es una expresión, está hecho por los líderes, de los deseos e intenciones para la organización.

Las declaraciones de misión son una forma de dirigir una empresa en la dirección correcta y juegan un papel en ayudar a una empresa a tomar decisiones acertadas que pueden ser beneficiosas para el flujo de ingresos. Sin una declaración de misión, las empresas pueden tener dificultades a la hora de planificar el futuro, especialmente como propietario de una pequeña

empresa, si el grupo de talentos es pequeño, entonces poner las intenciones por escrito es útil cuando se trata de administrar el negocio.

### **Objetivos de la empresa**

Ahora ha formulado su visión y misión y sabe lo que quiere, por lo tanto, es hora de derivar objetivos claros de estos, objetivos que se deben establecer y perseguir, y que son comprensibles para un tercero, recordar si sabe lo que quiere, poder formular la dirección estratégica y, por lo tanto, los metas (Naveros, 2020).

Los objetivos estratégicos suelen ser objetivos que le gustaría alcanzar en los próximos 3 a 5 años. Dichos objetivos pueden ser:

- Lucro
- Ingresos
- Crecimiento
- Cuotas de mercado
- Clientes específicos o grupos de clientes
- Productos y servicios
- Diseño de producto
- Producción, capacidades y ubicaciones
- Inversiones
- Proveedores

Además, las estrategias, así como los objetivos tácticos relacionados con productos, ventas, desarrollo, producción, etc., se basan en los objetivos estratégicos. Debe definir los objetivos y metas mediante los siguientes criterios:

- Razones de estos objetivos y metas,
- Altura de estos objetivos y metas, y
- Cronograma de tiempo para estos objetivos y metas

#### *2.1.2.10.3. Equipo directivo y organización*

Los inversores se centran cada vez más en la calidad del equipo directivo:

- Las calificaciones técnicas y específicas de la industria,

- La experiencia emprendedora,
- La integridad, así como el compromiso y las habilidades de cada gerente individual.

Lo que es más importante que el organigrama es la presentación del personal clave, las habilidades y experiencia; la evaluación de la dirección y la capacidad para gestionar una variedad de mercados y situaciones empresariales diferentes juega un papel particularmente importante. En este contexto, todo depende de la experiencia de la dirección en liderazgo y en el manejo de crisis, así como del conocimiento de la industria. La descripción de la dirección y la organización puede ser muy subjetiva, por lo tanto, debe prestar especial atención al tema (Laos & Navarro, 2020).

### **Estructura operativa**

Con base en la descripción de su idea de negocio, el modelo de negocio y los objetivos estratégicos, puede presentar la estructura operativa. Esto requerirá una descripción primordial y no demasiado detallada de los principales flujos de trabajo a lo largo de la cadena de valor (Balanko, 2020).

Esto nos lleva a la forma en la que se planea:

- Construir los productos y canales de servicio
- Incluir los productos y servicios de terceros
- Comercializar sus productos, y
- Gestionar la organización multifuncional de los flujos de trabajo.

Mediante estos temas puede establecer las actividades operativas más significativas de la empresa y comenzar a planificar los recursos, personas, material de trabajo y sistemas requeridos.

Al hacer esto, es importante garantizar una visión general del mercado, los clientes objetivos; además, de tener una idea sobre qué productos y servicios desea comercializar para qué clientes. También se debe determinar las instalaciones y servicios de producción, así como los materiales precursores necesarios, estos pasos servirán de guía para organizar la empresa.

En muchos casos, los inversores tienen un conocimiento limitado de las interrelaciones organizativas y tienden a juzgar la situación financiera de la empresa principalmente en relación con los balances. Sin embargo, es precisamente la presentación organizativa de la

empresa la que los inversores pueden deducir de la eficiencia y eficacia con la que realmente funciona (Eglash, 2019).

Esto se aplica también a las empresas emergentes y a los fundadores, ya que es a través de la presentación de la estructura operativa que puede mostrar cuán explícitamente ha considerado los flujos de trabajo internos; después planificar los recursos de manera eficaz, lo que a su vez hace que la planificación y los gastos relacionados parezcan plausibles y convincentes para un tercero.

### **Estructura organizativa**

Hay una serie de factores que diferencian las operaciones de las pequeñas empresas de las de las grandes empresas, uno de los cuales es la implementación de una estructura organizativa formal. La estructura organizativa es importante para que cualquier empresa en crecimiento proporcione orientación y claridad sobre cuestiones específicas de recursos humanos, como la autoridad de gestión. Los propietarios de pequeñas empresas deben comenzar a pensar en una estructura formal al inicio de la etapa de crecimiento de la empresa (Quaranta, 2020).

La estructura organizativa proporciona orientación a todos los empleados al establecer las relaciones de informes oficiales que rigen el flujo de trabajo de la empresa. Un esquema formal de la estructura de una empresa también facilita la incorporación de nuevos puestos en la empresa, proporcionando un medio flexible y listo para el crecimiento.

Sin una estructura organizativa formal, los empleados pueden tener dificultades para saber a quién informan oficialmente en diferentes situaciones, y puede resultar poco claro exactamente quién tiene la responsabilidad final del por qué. La estructura organizativa mejora la eficiencia operativa al proporcionar claridad a los empleados en todos los niveles de una empresa. Una estructura detallada también puede proporcionar una hoja de ruta para las promociones internas, lo que permite a las empresas crear pistas sólidas de ascenso de empleados para los trabajadores de nivel de entrada (Weinberger, 2020).

Hay relativamente pocos niveles de gestión en lo que se denomina una estructura organizativa plana, en una estructura plana, los empleados de primera línea están facultados para tomar una serie de decisiones por sí mismos. La información fluye de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba en una estructura plana, lo que significa que la comunicación fluye

desde la administración de nivel superior a los empleados de primera línea y desde los empleados de primera línea a la alta dirección.

#### *2.1.2.10.4. Productos y servicios*

Tan pronto como se haya delineado la idea de negocio de forma aproximada, debe tener una mirada crítica de los productos y servicios, el proveedor de valor agregado, ya que estos forman la base del modelo de negocio. Es importante que los productos y servicios se ajusten a las necesidades de los clientes: solo si los clientes están dispuestos a pagar un precio asequible, se hace negocio. Por lo tanto, es necesario describir las características y propiedades únicas de los productos, las llamadas propuestas de venta únicas.

### **Características del producto**

#### **Propuestas de venta únicas**

Las propuestas de venta únicas son aquellas características y características que acentúan la singularidad y excelencia de sus productos en el mercado para ser distinguidos y preferidos por los clientes y generar ventajas competitivas (Friend, 2020).

Se recopila algunos aspectos generales para caracterizar las propuestas de venta únicas de los productos:

- La calidad es notablemente superior a la de los competidores.
- El estándar de calidad que representa la marca se mantiene mediante la mejora constante del producto y nunca se abandona.
- El precio es más favorable que el de la competencia, mientras que la calidad es la misma.
- Las características y características tecnológicas de su producto son más avanzadas.
- El diseño es más moderno o satisface las expectativas de sus clientes mucho mejor que las de sus competidores.
- La marca o la imagen de su producto es más valiosa.
- La construcción y manipulación del producto son más sencillas.
- Los tiempos de desarrollo y producción son más rápidos y se mantienen las fechas de entrega confirmadas.

## **Servicios auxiliares**

Debido a la alta madurez de los productos en la mayoría de los mercados y al alto grado de similitud, los servicios auxiliares juegan un papel cada vez más importante para distinguirse de los competidores. Para las empresas de servicios en particular, esta diferenciación está determinada por las relaciones personales de la empresa con los clientes, con los productos técnicos también es importante determinar qué tan bien el producto se adapta a la forma en que los clientes ven un problema, se debe considerar y analizar a fondo el potencial de diferenciación, que puede influir de manera decisiva en el precio del producto y la satisfacción de los clientes (Pedraza Ó. , 2020).

Para caracterizar los servicios auxiliares para los productos, hay que tener en cuenta las siguientes características:

- Implementación rápida y flexible de personalización
- Mejor servicio y soporte al cliente,
- Suministro de repuestos más rápido y fiable,
- Mejor gestión de quejas,
- Mejor gestión de la relación con el cliente,
- Entrega de información más regular y refinada,
- La comunicación está garantizada a través de medios modernos,
- Existen canales de venta diversos y amigables con el cliente.

### *2.1.2.10.5. Mercado y competencia*

Su próximo desafío es posicionar los productos y servicios en el mercado, al hacer esto, poder determinar el atractivo de los productos actuales y futuros en el mercado. Además, convencer a los lectores con una comprensión y un conocimiento profundos de que puede lidiar profesionalmente con todas las fuerzas del mercado que podrían tener una influencia duradera (Durón, 2020).

Tener en cuenta que el mercado no es un término virtual, sino un campo de fuerza real de clientes individuales que desean comprar productos y satisfacer principalmente las necesidades y deseos. Por tanto, determinados productos compiten entre sí. Dentro del plan de negocios, considerar tanto el mercado de los productos como el carácter de los competidores.

## **Descripción del mercado relevante**

Con la descripción de sus productos y servicios, se ha proporcionado una delimitación preliminar del mercado de productos, porque están diseñados para ciertos grupos objetivo. El llamado mercado relevante consiste en los grupos objetivo a los que se dirigen los productos y servicios.

Analizar qué tan grande es el mercado y qué potencial de negocio hay a disposición en el futuro, para evaluar el potencial actual del mercado, hay que tomar los ingresos y volúmenes de ventas como referencia y, a partir de este punto de partida, determinar el volumen actual de mercado y el curso para los próximos años presupuestarios. Evitar la tentación de definir el mercado relevante de manera demasiado amplia, los diferentes clientes tienen diferentes requisitos de productos y desean diferentes enfoques, describe con la mayor precisión posible la clientela, a la que no quieres acercarte con tu plano regional, tecnológico o de marketing (Sutton, 2018).

La información requerida para la determinación de los mercados relevantes podría obtenerse mediante estudios de mercado externos e investigaciones internas. Alrededor de los mercados de bienes intensivos en capital hay menos transparencia. En este caso, las entrevistas con los clientes, los proveedores iniciales y también los fabricantes de las máquinas de producción pueden ser muy útiles, porque tienen una buena visión del comportamiento de inversión de los competidores.

## **Competencia**

Cuando se defina el mercado, se tendrá en consideración la gran cantidad de competidores que ya están activos en el mismo mercado, poniendo así todos los esfuerzos en ganar los mismos clientes objetivos. Para ganar la batalla, es necesario desarrollar estrategias de mercado exitosas, como determinar a los competidores y el comportamiento y tácticas en el mercado. En este caso, reconocer si estos competidores son imitadores, rompedores de precios o innovadores (Montiel, 2020).

Tener en cuenta de cuán grande es la participación de mercado de los competidores y comprender las ventajas estratégicas por las que han obtenido la participación de mercado. En particular, identificar quién tiene prioridad en la determinación de las reglas clave del mercado

(líder de producto, líder de precios, tamaño del mercado, etc.), de la misma manera, evaluar si nuevos competidores podrían penetrar en los mercados y así influir en el comportamiento.

#### *2.1.2.10.6. Marketing y ventas*

Se describen las condiciones básicas del modelo de negocio, se conoce a los grupos o clientes objetivo, el volumen de su mercado, las tendencias del mercado y los competidores inmediatos, se detallan a continuación que estrategia de marketing y concepto de marketing podrá alcanzar sus objetivos estratégicos.

#### **Estrategias de marketing**

Su estrategia de marketing describe su objetivo de mercado y sus metas de marketing para los próximos años. Además, debe determinar la participación de mercado que desea lograr en su mercado objetivo con su cartera de productos en particular, así como el crecimiento promedio del mercado. Deberá planificar sus costos de publicidad y marketing en consecuencia (Rodríguez, 2020).

Al formular la estrategia de marketing, hay que considerar cuidadosamente qué precios desea embarcar para sus clientes. A partir de los segmentos de mercado individuales, se puede derivar estrategias específicas de segmento. De ese modo, los clientes industriales, los clientes comerciales o los usuarios finales son tratados de manera diferente, de acuerdo con los siguientes criterios:

- Medios de publicidad y marketing
- Servicios y servicios auxiliares
- Orientación competitiva
- Rentabilidad del cliente
- La lealtad del cliente
- Adquisición de nuevos clientes.

En función de su estrategia de marketing se derivan las medidas operativas y se les proporcionan los presupuestos adecuados. Este es el tema del plan de marketing que representa una de las herramientas de gestión más importantes.

## **Plan de marketing**

Una empresa comercial tiene que tomar varias decisiones de marketing, estas decisiones surgen realmente de la interacción compleja de un gran número de personas que llevan a cabo diversas responsabilidades en la organización de marketing. Como parte integral de la gestión general, los ejecutivos de marketing están profundamente involucrados en el proceso de planificación (Parmerlee, 2020).

El hacer hincapié en la asignación de recursos de marketing de la mejor y más económica forma, proporciona una dirección inteligente de las operaciones de marketing. La planificación de marketing implica la preparación de políticas, programas, presupuestos, etc., de antemano para llevar a cabo las diversas actividades y funciones de marketing para alcanzar los objetivos de marketing.

Toda empresa necesita un plan de marketing, no importa si es un proveedor de servicios unipersonal o una corporación importante con 1,000 empleados en varios estados. El marketing es lo que impulsa las ventas; sin ventas, no gana el dinero necesario para permanecer en el negocio a largo plazo. Por importantes que sean los planes de marketing, muchos líderes empresariales no les dedican suficiente tiempo y recursos, los grandes líderes se toman el tiempo para desarrollar estrategias de marketing con regularidad y planean construir una empresa con un propósito.

El propósito de un plan de marketing es decidir cómo vender los productos o servicios a los consumidores, en lugar de asumir que el producto es perfecto para todos, el plan se centra en las personas clave que tienen más probabilidades de comprar el producto. Para algunas pequeñas empresas o profesionales, el plan de marketing puede estar completamente basado en referencias, lo que significa que la estrategia es proporcionar los mejores resultados posibles para que los clientes existentes cuenten a todos los que conocen sobre el negocio (Maciá, 2020).

Si bien este es un tipo de estrategia que se utiliza a menudo, rara vez es suficiente para sostener un nuevo negocio durante años de crecimiento y desarrollo y, en última instancia, no ayuda a un gran negocio que aún puede necesitar capturar un mercado más grande para ser rentable.

Los planes y estrategias de marketing son importantes porque facilitan las ventas para cualquier propietario de negocio, cuando se dirige al cliente ideal de una manera más

inteligente, reduce los costos de marketing y aumenta las posibilidades de convertir clientes potenciales en ventas. Preguntar qué problema resuelve y por qué los clientes deberían elegirlo ayuda a identificar los problemas específicos de alguien que está listo para comprar.

Publicar un anuncio de los servicios en el periódico es una de las formas en que las pequeñas empresas comienzan a comercializar; sin embargo, la empresa no puede controlar quién ve el periódico en un día determinado. Esto significa que, en la mayoría de los casos, los anuncios publicitarios en periódicos, revistas ofrecen servicios generales de marca y no marketing dirigido. Los consumidores rara vez se lanzan a los anuncios generales, por lo que este método costoso realmente está desarrollando la marca; pero crear un anuncio para resolver un problema específico ayuda a los lectores listos para comprar a comprender que la empresa tiene la solución (Segovia & Sánchez, 2020).

Cuando las pequeñas empresas comienzan, la atención se centra a menudo en cómo lograr que el primer grupo de clientes atraviese la puerta, poder depender de formas tradicionales de publicidad, como los antes mencionados y anuncios publicitarios de cupones o incluso grandes carteles al costado de la carretera. Confiar en que, dado que saben que ofrecen un buen producto o servicio, es solo cuestión de tiempo hasta que los clientes encuentren el camino hacia ellos.

El grupo de clientes potenciales que se encuentran en línea es un grupo de personas mucho más grande de lo que es probable que pueda atraer a nivel local. Con el marketing digital, puede llegar a una audiencia enorme de una manera rentable y medible.

Otros beneficios del marketing online incluyen:

- La capacidad de interactuar con los clientes potenciales y aprender exactamente lo que buscan.
- La capacidad de llegar a un mercado global.
- Puede ahorrar dinero y llegar a más clientes por menos dinero que los métodos de marketing tradicionales.
- Conozca a su audiencia y permítalos que lo conozcan personalmente, lo que puede ayudar a crear lealtad a la marca.
- Puede realizar un seguimiento de las respuestas a sus esfuerzos de marketing de inmediato

#### *2.1.2.10.7. Estudio financiero*

##### **Presentación de situación financiera**

La gestión financiera, como se lleva a cabo en un plan de negocio, es fundamental para toda empresa. El proceso de recopilación de datos del plan coloca a la administración en una posición que le permite identificar los puntos débiles y las oportunidades que se presentan más rápidamente (Acosta, 2020).

El tipo de finanzas que se debe preparar para el plan de negocio depende en gran medida de la etapa de desarrollo de la empresa, así como de los objetivos que se desean alcanzar con el plan. Cuanto más tiempo ha existido una empresa, mayores son las expectativas en esta área, si una empresa desea obtener financiamiento, generalmente se debe explicar el tipo y monto del financiamiento.

En los componentes del plan de negocios, se describe lo que se desea lograr en el mercado, ha presentado la organización y equipo de gestión, se ha definido el marco legal de la empresa. La “idea de negocio” inculca en la cartera de productos a partir de la cual desea desarrollar y ofrecer productos y servicios comercializables. Ya se definió un mercado y clientes para estos productos y servicios; y se desarrolló una estrategia de ventas y marketing (García, 2020).

Todas estas actividades ahora tienen que fluir hacia un sistema de números económicos que se puede utilizar para convencer a sus inversores actuales y potenciales de su capacidad empresarial. Para hacer esto, es muy importante comprender el sistema de datos financieros y elaborar ayudas de planificación en forma de hojas de cálculo desde el principio. Aunque la planificación de las finanzas no es una brujería, requiere un análisis intensivo de su parte.

##### **Sistema de datos financieros**

Antes de comenzar con los supuestos y los planes, se debe comprender la estructura detrás de los sistemas de datos financieros. Para muchos “jóvenes emprendedores” estos sistemas son un mal necesario que no comprenden en absoluto. Sin embargo, con un sistema de datos financieros, podrá demostrarle a un inversor que su plan de negocios promete éxito.

Por lo tanto, debe familiarizarse con los instrumentos que se aplican a la gestión empresarial, aquí hay consultar a los profesionales para crear un sistema de datos financieros eficaz y

eficiente. Esto ahorrará un tiempo valioso, que luego podrá dedicar al placer de desarrollar y administrar el negocio.

Para crear un balance, un estado de resultados y un estado de flujo de efectivo, necesitará algunos datos básicos sobre sus actividades comerciales. Esto se representa en la siguiente figura.

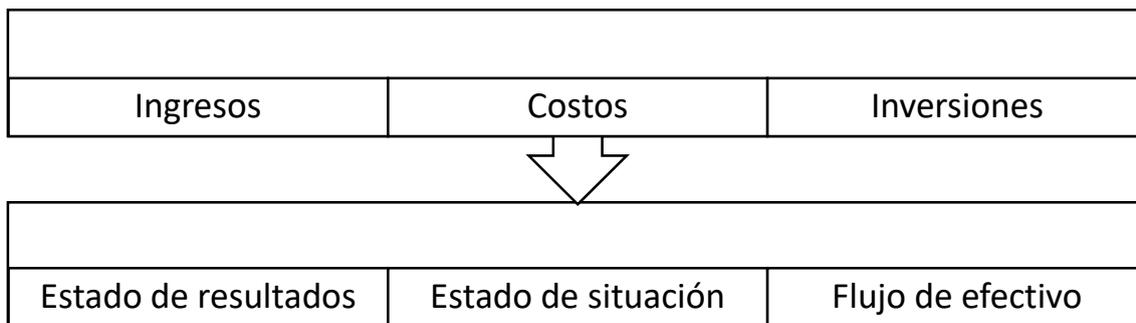


Figura 6 Los datos básicos necesarios para la planificación financiera.

Fuente: Pérez, 2019

Los datos básicos se pueden clasificar en tres categorías:

- Ingresos,
- Inversiones y
- Costos

**Los ingresos** son la cantidad evaluada de los productos y servicios que vende. Estos datos se toman de su plan de ventas y marketing.

**Las inversiones** representan el capital necesario para la producción. Esto puede incluir propiedades, edificios, maquinaria e inversiones financieras como acciones, pero también inversiones inmateriales como software de computadora.

**Los costos** incluyen todos los gastos restantes que son necesarios para el funcionamiento de su empresa: sueldos, salarios, material de oficina, procesamiento de información, telecomunicaciones, etc.

Sobre la base de esta información, puede crear el balance, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo.

**El balance general** resume las actividades financieras de su negocio en una fecha clave, que a menudo coincide con el final del año calendario (31 de diciembre), y le brinda a usted y

a los inversores una idea de su situación financiera general. Mientras que los activos muestran la aplicación de fondos (los activos que ha utilizado para su empresa), el pasivo muestra la fuente de los fondos (capital y fondos externos).

**El estado de resultados** (a veces denominado estado de pérdidas y ganancias) presenta los resultados de las actividades comerciales. Los ingresos por ventas de los productos y servicios y todos los costos relacionados durante el año comercial se reflejan en esta cuenta de resultados, mostrando así directamente al inversionista la rentabilidad de su empresa.

**El estado de flujo de caja** es especialmente importante para los inversores. Da una idea del potencial de autofinanciamiento de la empresa, es decir, lo que significa que la empresa tiene a su disposición para pagar dividendos, impuestos, préstamos e intereses.

## **2.2 Marco Conceptual**

El marco conceptual del Plan de Negocios está apoyado e inspirado por los autores Michael A. Hitt; R. Diane Ireland y Robert E. Hoskisson, específicamente por su libro Administración Estratégica, el que es la base para el curso de Política de Negocios del MBA.

El marco conceptual comienza con un análisis interno y externo, para luego definir la visión del negocio. Posteriormente se debe formular la estrategia, a través del análisis de segmento, rivalidad, adquisiciones, estrategia corporativa e internacional.

Por otra parte, se debe realizar el análisis de implementación de la estrategia, verificando la estructura organizacional, el gobierno corporativo y las estrategias de aplicación.

El proceso anterior requiere realizar tantas veces sea necesario a medida que cambien las condiciones de cada bloque.

Por último, es necesario destacar las herramientas que apoyaran la correcta utilización del marco conceptual:

- Modelo Canvas para la creación de modelos de negocios: describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor.
- Modelo de las cinco fuerzas de Porter: señala que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

- Plan de Marketing: herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, la metodología y los tiempos para alcanzar los objetivos formulados. Este método forma parte de la planificación estratégica de una empresa.

## **Metodología**

La metodología utilizada para desarrollar el presente trabajo, está directamente relacionada con la creación de un Plan de Negocios. Por tanto, se utiliza una estructura comúnmente aceptada, la que es:

- Análisis de la Industria y la competencia: es el principal paso que se realiza. Mientras mayor información relevante del mercado pueda ser recopilada, mayor es la eficacia en la toma de decisiones futuras. El análisis de la industria contiene información relevante sobre el tamaño y potencial de la misma. Datos relevantes que van desde su situación actual hasta los cambios esperados para las variables económicas, sociales, demográficas y tecnológicas. También, deben ser identificados los factores críticos de éxito que permiten obtener ventajas competitivas importantes. Por ejemplo, las regulaciones y restricciones de la industria a los nuevos entrantes. La información recopilada permite el desarrollo del análisis de las cinco fuerzas de Porter el cual entrega una visión esquematizada de la situación de la industria.

Por otra parte, es abordado el análisis de competidores. Se recopilan los datos del número de ellos, sus cuotas de mercado y atributos importantes. Finalmente se comparan con el Plan de Negocios propuestos, a fin de identificar ventajas competitivas.

- Marketing Estratégico: el siguiente paso se da a inicio con la segmentación de la industria. Identifica claramente cuál será el mercado objetivo al que está dirigido el plan de negocios y el posicionamiento que se desea alcanzar. Estos pasos despliegan una descripción de la organización y el análisis FODA necesario para generar una propuesta de valor contundente que es difícil de imitar por la competencia.

Posteriormente, se plantean objetivos medibles en función de la misión y visión de propuestas los que son la base del Marketing Mix. Este opera las actividades necesarias para lograr rendimientos sobre el promedio.

- Plan Operacional: este paso busca definir la forma en que se lleva a cabo las distintas tareas que componen la entrega del servicio de tratamiento de residuos, tomando en cuenta

aspectos de distribución, transporte y venta. También implica la estimación del recurso humano necesario para llevar a cabo los objetivos de gestión y venta del servicio.

- Plan Financiero: a partir de las etapas anteriores es posible estimar los ingresos, costos operacionales, capital de trabajo e inversiones asociadas a la implementación del plan de negocios, lo cual permite realizar una evaluación económica del proyecto, obteniendo información relevante sobre la viabilidad del mismo.

## **2.3 Marco Legal**

### **2.3.1 Ley Orgánica**

De acuerdo a la (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, 2000), en su Capítulo II de los “Derechos y Obligaciones de los Consumidores” menciona:

Los productos de la empresa Tapicería la empresa se encuentra ligado a respetar al consumidor, ofreciendo productos de alta calidad sabiendo y respetando sus derechos, además de proporcionar información adecuada de los productos que se ofertar y que pueden satisfacer sus necesidades, esto es ligado al artículo No. 4 inciso del 1 al 12., así también de las obligaciones y sus responsabilidades que tiene el consumidor al adquirir un producto que esta detallado en el artículo No. 5 de sobre riesgos y condiciones al utilizar los productos.

La ley del consumidor nos ayuda a enfocarnos en parámetros que permita ejercer las actividades de ofertar producto de manera adecuado y la utilización de los medios idóneos para poner al alcance del consumidor y darlos a conocer, sin embargo, se debe tener claro en evitar caer en “Publicidad Prohibida” y evitar sanciones como lo indica el artículo No. 7 en los incisos del 1 al 4 donde se evita el engaño, dar lo que se ofrece y otorgar los beneficios que se ofrece.

Así también como se habla del consumidor en cuanto a deberes, obligaciones también se

menciona al proveedor, donde se conecta con los párrafos anteriores en cuanto a obligaciones y responsabilidades en detalla el producto que se oferta e información de la misma de forma clara y precisa evitando los malos entendidos y malestares que puede afectar las relaciones con el cliente buscando siempre la satisfacción de comprador de manera eficiente, en el artículo No. 18, 19 y 20 que indican sobre la entrega del bien que tiene que corresponder con lo ofrecido y el precio ofertado y evitar los defectos en ellos

Por otro lado, se debe hacer entrega de documentos que avalen la adquisición de los bienes como lo detalla el artículo No. 21 que menciona la entrega de las Facturas de forma obligatoria que llevara al cierre del proceso de compra, si en caso tiene servicios adicionales como áreas de manteamiento y reparación se deben detallar para evitar malos entendidos o que puedan hacer uso de los mismos.

Otros tipos de expresiones que se pueden mencionar dentro de la investigación se basa en los artículos 46 donde se debe detallar de forma clara las promociones y ofertas que se realizan, así como tiempo para que no afecte las relaciones con los clientes, también el proceso en cuanto a la forma de pago, sea al contado o crédito que se ofrezca como lo menciona en el artículo No. 47 en cuanto a tasa, tiempo y valores; evitando caer el articulo No. 71 que se refiere a las infracciones o sanciones donde se protege al consumidor.

## **Capítulo III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Métodos de investigación**

El trabajo de investigación utilizará dos tipos de enfoque dentro de su proceso, entre ellos tenemos el enfoque cualitativo y el cuantitativo los cuales ayudarán a determinar los factores que afectan a la empresa, a continuación, se detalla su utilización:

El enfoque cualitativo emitirá información sobre la conducta y comportamiento del comprador, se busca conocer gustos y preferencias en cuanto a los modelos y diseños de este tipo de producto, así como los hábitos de compra que tiene el cliente el fin es tener una apreciación real del mercado y la realidad del entorno actual del comprador, por lo tanto, se realizará entrevistas.

En cuanto al enfoque cuantitativo se obtendrá información de tipo descriptivo, se detallará procedimientos estadísticos que ayudará a recolectar datos con el fin de analizar antes de la toma de decisión, este permitirá conocer los elementos que se encuentran inmersos en los problemas; buscando la objetividad dentro del estudio donde se establecerá patrones de comportamiento del comprador; por lo tanto, se realizarán encuestas.

#### **Tipo de investigación**

##### **Método de investigación deductivo**

Este tipo de método permitirá conocer los hechos relevantes que se encuentran inmersos en la problemática, se busca proporcionar información idónea que permita una mejor comprensión de hechos alrededor del problema y que se pueden suscitar dentro del desarrollo de las actividades y del mercado, llevando a tomar decisiones óptimas basadas en datos reales dentro del estudio.

El trabajo que se realiza dentro de este estudio utilizará un diseño compuesto por varios tipos de investigación con el fin de producir conocimientos y por ende aclarar la problemática, a continuación, se detalla los diferentes tipos de investigación que se utilizará:

### **Investigación descriptiva**

Este tipo de investigación determinará los componentes que conforman la problemática, se describirá de forma detallada las causas y efectos que han afectado a la empresa en la que se describirá la situación actual, así como cada uno de los rasgos del comprador como por ejemplo el comportamiento, costumbres, los hábitos de compra, con lo que permitirá determinar los atributos del cliente potencial y actual, es decir que se hallarán características significativas que validarán los resultados de manera objetiva y concreta respecto a su comportamiento de compra.

### **Investigación explicativa**

Este tipo de investigación permitirá relacionar cada uno de los hechos encontrados dentro del estudio, se busca establecer la situación entorno a la problemática de forma significativa de cada uno de los elementos que compone el objeto de estudio, con el fin de dar una respuesta a preguntas establecida con anterioridad, expresando de manera deductiva los hechos particulares estableciendo así las causas que afecta a la empresa.

### **Investigación de campo**

Este tipo de investigación permitirá aplicar un proceso sistemático dentro del campo donde se realizará la recolección de datos en la que se aportará con información adecuada que permita la comprensión de la situación que acontece a la empresa la empresa, la investigación ayudará a levantar la información a través de la aplicación de los instrumentos seleccionados dentro del estudio.

### **3.2 Población y muestra Población**

La población que se considerará en esta investigación estará compuesta por los habitantes de la ciudad de Guayaquil que según (INEC, 2014) en las últimas elecciones efectuadas en el Ecuador en febrero del 2014, la circunscripción 2 que abarca parroquias como Pascuales y

Tarqui mencionan que hay una población de 926.092 personas que se encuentra entre las edades de 30 a 50 años, sin embargo en el (INEC, 2012) en el reporte de análisis sectorial menciona que el 29,20% en la ciudad de Guayaquil han comprado muebles, por lo que se calcula que las personas que pueden adquirir este tipo de producto son 270.419 personas, también se conoce que la conformación de la familias está en un promedio de 4 personas se calcula que la población a tomar en cuenta es de 67.605 familias.

### Muestra

La muestra a considerarse será seleccionada a través de la muestra aleatoria simple; por lo que se utilizará la fórmula basada en proporciones, a continuación, se detalla de manera sistemática los datos que se utilizarán y la fórmula:

$$n = \frac{N \times Z\alpha^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z\alpha^2 \times p \times q}$$

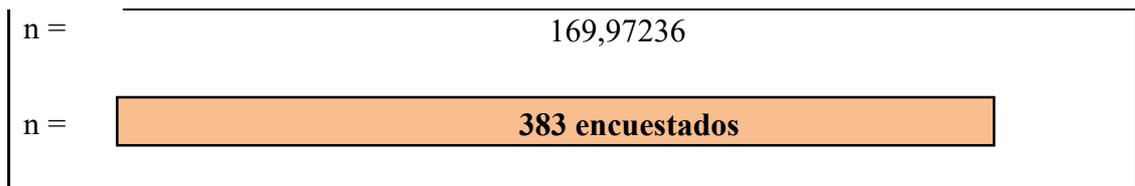
Tabla 2

Datos de la muestra	
N = tamaño de la población	<b>67.605</b>
Zα = nivel de confianza al 95% es:	<b>1,962</b>
p = probabilidad de éxito, o proporción esperada	<b>0,50</b>
q = probabilidad de fracaso	<b>0,50</b>
d = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)	<b>0,05</b>

Elaboración: Alcoser (2022)

Tabla 3

Cálculo del Tamaño de la Muestra conociendo el Tamaño de la Población	
n =	$\frac{67.605 * (1,962) (1,962) * 0,5 * 0,5}{(0,05) (0,05) * ( 67.605 - 1) + 3,849444 * 0,25}$
n =	$\frac{67.605 * 3,849444 * 0,25}{0,0025 * 67605 + 0,962361}$
n =	$\frac{260241,66 * 0,25}{169,97236}$
	65060,42,1121



Elaboración: Alcoser (2022)

La muestra a considerar para este proyecto menciona que se requiere a 383 personas para encuestar, teniendo en cuenta que serán cabezas de familias, esto efectuará en la empresa que se encuentra en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, además se realizarán entrevistas al administrador del establecimiento con la finalidad de recolectar la información según los instrumentos que se aplicarán.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para este estudio de investigación se utilizará las siguientes técnicas las que permitirán poder recolectar información requerida, a continuación, las técnicas que se aplicará en el campo:

#### **Encuesta**

La aplicación del instrumento, en este caso las encuestas ayudarán a la investigación recolectar los datos, esta se centrará entre la población que se encuentran alrededor del sector norte de la ciudad de Guayaquil, específicamente al grupo objetivo que está dado como referencia en la población, siendo el rango de 30 a 50 años, la herramienta e instrumento seleccionado es el cuestionario.

El objetivo de esta técnica es recabar información para conocer los factores que pueden incidir en la compra de los productos que ofrece la empresa la empresa, además de las opiniones acerca de los diseños u otras características con el fin de identificar el grado de interés que tiene el mercado en este tipo de producto, esto llevará a una retroalimentación que servirá tener una perspectiva real de la situación en la que se encuentra la empresa.

#### **Entrevista**

La entrevista se la realizará al directivo comercial de la empresa la empresa, se basará en una

serie de preguntas enfocadas a conocer la perspectiva y óptica que tiene sobre

la situación en la que se encuentra la organización, además de determinar los factores internos y externos que afectan a la venta, esto permitirá conocer la acciones que se aplican en la actualidad en la empresa.

El objetivo de la entrevista es conocer, medir y evaluar las falencias que tienen las empresas en cuanto a la aplicación de actividades que se están realizando con relación al producto, esta información servirá para poder tener un conocimiento de lo que se está haciendo con el fin de presentar las posibles mejoras que permitirán cambiar los resultados actuales de la empresa.

### **Recursos: fuentes, cronograma y presupuesto para la recolección de datos**

#### **Fuentes primarias**

Dentro del proceso de investigación se utilizará fuentes primarias que tienen la finalidad de afianzar el estudio; se obtendrán información con los instrumentos utilizados en el campo obteniendo información relevante, así también se analizarán otros tipos de estudios parecidos que sumará como aporte al trabajo, se considerará como instrumentos la entrevista y como instrumento adicional la encuesta.

#### **Fuentes Secundarias**

Como fuente secundaria que se utilizará en el presente trabajo de investigación es la página web del INEC o Ecuador en cifras, medios impresos con prestigio, libros, documentos de investigaciones que facilitará la recolección de información que se puede utilizar como guía de apoyo para el proceso que busca sostener y sustentar investigación que se realiza.

## Presupuesto

El presupuesto del trabajo de investigación considerará los siguientes valores:

*Tabla 4*  
*Presupuesto de la investigación*

<b>Descripción</b>	<b>Valor aproximado</b>
<b>Personal de campo para investigación (5 encuestadores)</b>	\$ 150,00
<b>Alimentación</b>	\$ 50,00
<b>Papel A4</b>	\$ 4,80
<b>Bolígrafo</b>	\$ 0.70
<b>Resaltador</b>	\$ 1,20
<b>Tinta de Impresión de trabajo</b>	\$ 50,00
<b>Costo de equipo de computación e impresora</b>	\$ 60,00
<b>Anillado</b>	\$ 20,00
<b>TOTAL, DE RECURSOS</b>	<b>\$ 336,00</b>

Elaborado por: Alcoser (2022)

### **Tratamiento a la información. - procesamiento y análisis**

El tratamiento de la información de la investigación de campo que se va a realizar este dado bajo procedimientos sistemáticos, el objetivo es validar de manera objetiva cada uno de los aspectos que contiene los instrumentos que se utilizarán como los ítems de cada pregunta que tiene el cuestionario, a continuación, se detalla lo siguiente:

Para esto se planificará previamente al grupo de trabajo contratado para que ayude al procesamiento de la información obtenido en el campo, para esto se procederá a utilización del software que ofrece Microsoft Office Excel 2013, que permitirá a través de las distintas

funciones tabular y procesar la información realizando tablas de frecuencias absolutas y acumuladas de la muestra, además de gráficos que permitirán obtener información de las variables y de cada categoría que tiene cada una de las preguntas para conocer la opinión de los encuestados y tener una perspectiva del mercado y poder tomar decisiones que permitan mejorar los resultados actuales de la empresa reduciendo los sesgos dentro del proceso y conocer de forma concreta las actitudes, motivaciones, interés, conducta y deseos de la población.

El análisis de la entrevista que se aplicará fue elaborado para determinar el punto de vista del directivo comercial y conocer su percepción del negocio de forma directa, para lo cual se utilizó una guía de entrevista para conocer las causas y efectos que no han permitido alcanzar los objetivos de la empresa en el último periodo con el fin de obtener datos e información de los factores que afectaron al estudio se presentará un panorama de la situación en la que se encuentra inmersa la empresa, esta se pondrá en consideración en la conclusión de la entrevista para determinar falencias, ausencia, sucesos y aspectos relevantes que permitirán facilitar la toma de decisiones con el afán de mejorar los resultados.

En conclusión la investigación permitirá conocer los diversos aspectos que han influido en el desarrollo del negocio y detalla de forma correcta la información obtenida y describir características importantes para desarrollar una propuesta con riesgos mínimos, entrelazando la información obtenida dentro del proceso de investigación, así como relacionar cada una de las variables, esto permitirá conocer al cliente potencial facilitando la toma de decisiones dentro del desarrollo de la propuesta, a continuación se presenta los resultados obtenidos de la aplicación de los distintos instrumentos en el campo.

### 3.3 Presentación de Resultados de la encuesta

#### 1.- ¿Califique en forma general los productos que actualmente ofrece la empresa?

Tabla 5  
Que le parece los productos de la empresa

CATEGORIAS	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Excelente	58	58	15%	15%
Muy bueno	95	153	24%	39%
Bueno	153	306	39%	79%
Regular	82	388	21%	100%
Malos	0	388	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>388</b>		<b>100%</b>	

Elaborado por: Alcoser (2022)

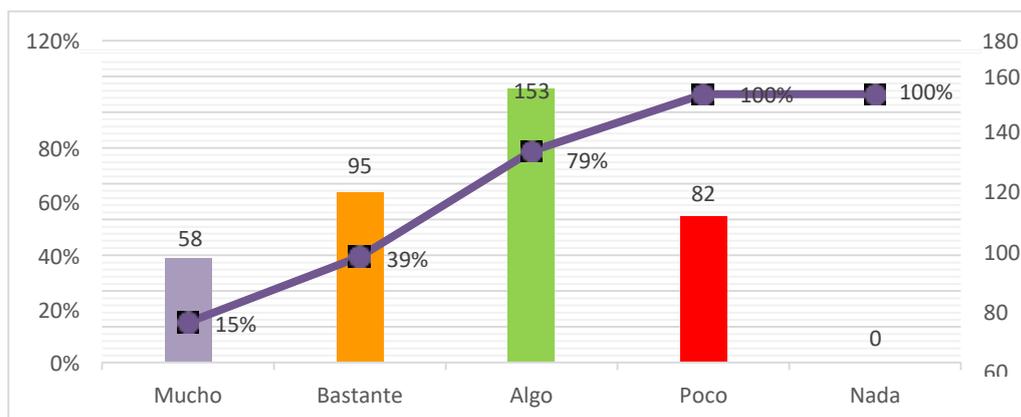


Figura 7 - Qué le parece los productos de la empresa

Elaborado por: Alcoser (2022)

#### *Análisis:*

El 39% de los encuestados mencionan que los productos que ofrece la empresa son buenos, el 24% de los encuestados mencionan que los productos que ofrece la empresa son muy buenos, el 21% de los encuestadas mencionan que los productos que ofrece la empresa son regulares, el 15% de los encuestados mencionan que los productos que ofrece la empresa son muybuenos y ninguna persona de los encuestado mencionaron que son malos.

2.- *¿Los productos que ofrece la empresa cumplen con las expectativas ofrecidas a los clientes?*

Tabla 6  
Cumple con sus expectativas los productos

CATEGORIAS	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Supera las expectativas	72	72	19%	19%
Cumple las expectativas	93	165	24%	43%
Ocasionalmente	101	266	26%	69%
Rara vez cumple	90	356	23%	92%
No cumple	32	388	8%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>388</b>		<b>100%</b>	

Elaborado por: Alcoser (2022)

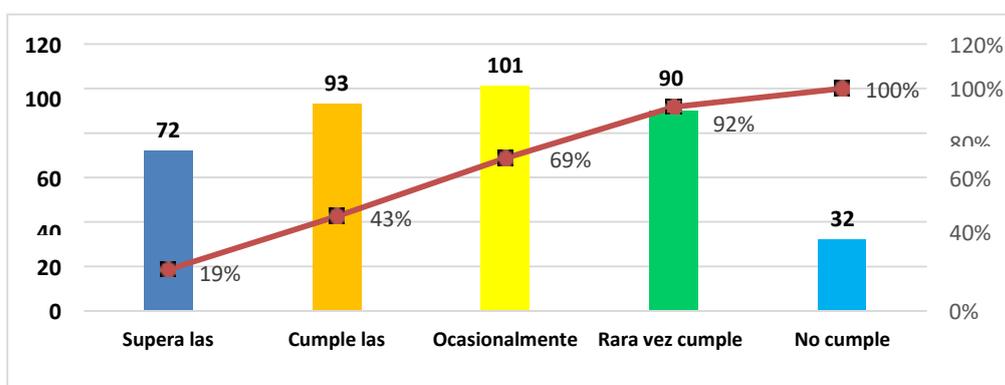


Figura 8 - Cumple con sus expectativas los productos

Elaborado por: Alcoser (2022)

**Análisis:**

El 26% de los encuestados mencionan que ocasionalmente cumple con las expectativas los productos que ofrece la empresa, el 24% de los encuestados mencionan que cumple con las expectativas los productos que ofrece la empresa, el 23% de los encuestadas mencionan que rara vez cumple con las expectativas los productos que ofrece la empresa, el 19% de los encuestados mencionan que supera las expectativas los productos que ofrece la empresa y el 8% no cumple con las expectativas.

Se puede evidenciar que las tres primeras categorías que suman el 69% y es la mayor parte de la población menciona que los productos superan las expectativas, sin embargo, una porción que menciona lo contrario.

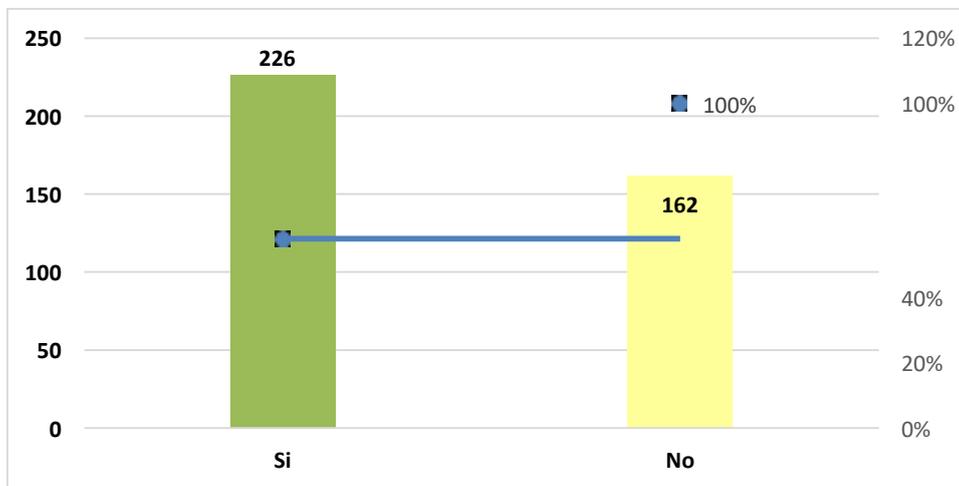
3.- *¿Considera usted que deben mejorar los productos que oferta la empresa?*

Tabla 7

Considera usted que deben mejorar los productos

CATEGORIAS	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Si	226	226	58%	58%
No	162	388	42%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>388</b>		<b>100%</b>	

**Elaborado por: Alcoser (2022)**



**Figura 9 - Considera usted que deben mejorar los productos**

**Elaborado por: Alcoser (2022)**

**Análisis:**

El 58% de los encuestados consideran que deben mejorar los productos que ofrece la empresa, sin embargo, el 42% de los encuestados consideran que cumple no deben mejorar los productos que ofrece la empresa.

Por lo que se puede evidenciar que existe un 58% que, si gustan de los productos, pero una parte importante parte la población consideran que debe mejorar los productos que se oferta siendo esto considerado un punto a cambiar.

**4.- ¿Desde su perspectiva que debe mejorar la empresa?**

Tabla 8  
Que debe mejorar la empresa

CATEGORIAS	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Calidad	73	73	19%	19%
Producto	124	197	32%	51%
Ambiente	101	298	26%	77%
Servicio al cliente	69	367	18%	95%
Otros	21	388	5%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>388</b>		<b>100%</b>	

Elaborado por: Alcoser (2022)

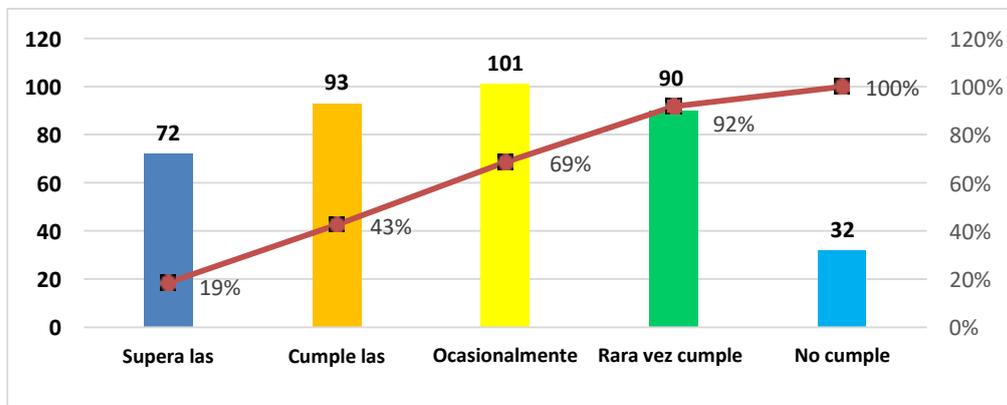


Figura 10 - Que debe mejorar la empresa

Elaborado por: Alcoser (2022)

**Análisis:**

El 32% de los encuestados mencionan que la empresa debe mejorar los productos que ofertan, el 26% de los encuestados mencionan que la empresa debe mejorar el ambiente del local, el 19% de los encuestadas mencionan que la empresa debe mejorar la calidad de sus productos, el 18% de los encuestados mencionan que la empresa debe mejorar el servicio que ofrece y el 5% que deben mejorar en otras opciones.

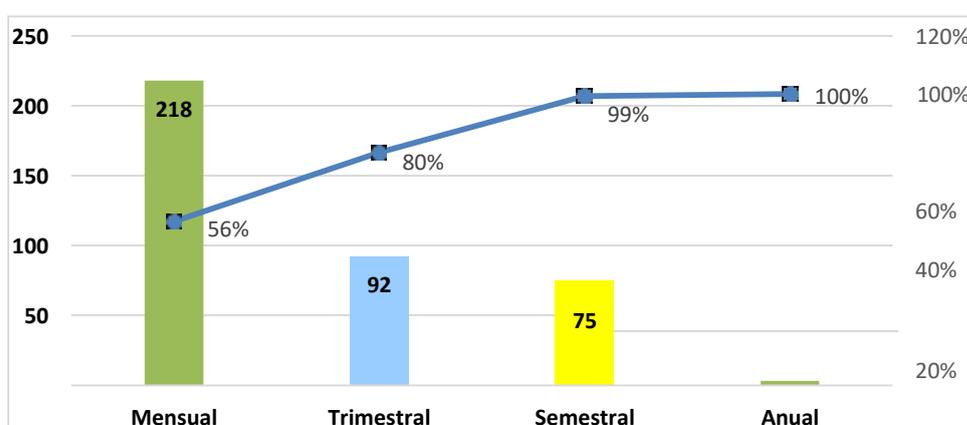
Se evidencia que las perspectivas que se deben mejorar en los clientes son los productos que oferta por tener un porcentaje del 32%, así también el ambiente y el servicio por lo que se necesita realizar acciones que permitan cambiar los resultados actuales de la empresa.

**5.- ¿Con que frecuencia visita el local de la empresa?**

*Tabla 9*  
Frecuencia que visita la empresa

CATEGORIAS	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Mensual	218	218	56%	56%
Trimestral	92	310	24%	80%
Semestral	75	385	19%	99%
Anual	3	388	1%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>388</b>		<b>100%</b>	

**Elaborado por: Alcoser (2022)**



**Figura 11.** - Frecuencia que visita la empresa

**Elaborado por: Alcoser (2022)**

**Análisis:**

El 57% de los encuestados mencionan que visitan la empresa de manera mensual, el 24% de los encuestados mencionan que visitan la empresa de manera mensual, el 19% de los encuestados mencionan que visitan la empresa de manera mensual”, el 1% de los encuestados mencionan que visitan la empresa de manera mensual.

Se puede evidenciar que la mayor parte de la población indica que el 56% visitan con regularidad la empresa, siendo importante para visualizar producto y se verifica que puede ser un centro de concentración de cliente.

**6.- ¿Al adquirir un producto en un local de tapicería que características busca?**

Tabla 10  
Características que busca el cliente

CATEGORIAS	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Precio	82	82	21%	21%
Estilo	121	203	31%	52%
Comodidad	82	285	21%	73%
Estética	42	327	11%	84%
Innovación	61	388	16%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>388</b>		<b>100%</b>	

Elaborado por: Alcoser (2022)

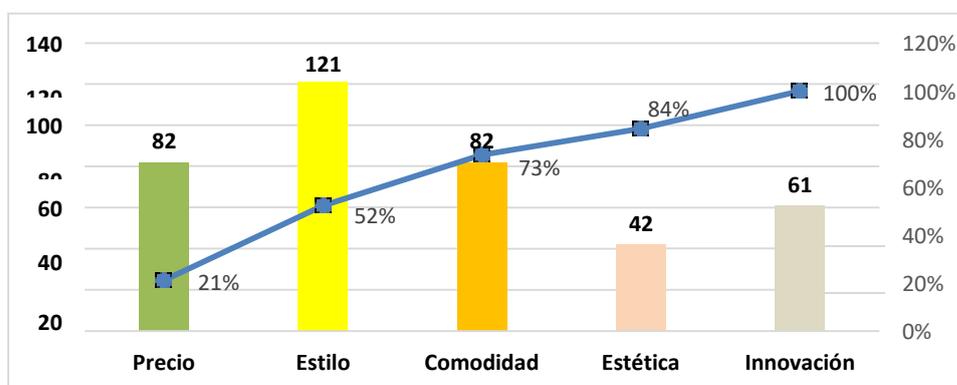


Figura 12 - Características que busca el cliente

Elaborado por: Alcoser (2022)

**Análisis:**

El 31% de los encuestados mencionan que las características que buscan son los estilos en la empresa, el 21% de los encuestados mencionan que las características que buscan son el precio y comodidad en la empresa, el 16% de los encuestadas mencionan que las características que buscan son la innovación en la empresa, el 11% de los encuestados mencionan que las características que buscan son la parte de estética.

Se puede evidenciar que la población menciona que buscan como características como nuevos estilos, sin embargo, también se puede evidencia que buscan precios y comodidad siendo importante tomar en cuenta para la propuesta a desarrollar.

7.- ¿Cómo calificaría el servicio al cliente que actualmente ofrece la empresa?

Tabla 11

Cómo calificaría el servicio de la empresa “Mobilier”

CATEGORIAS	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Supera las expectativas	72	72	19%	19%
Cumple las expectativas	93	165	24%	43%
Ocasionalmente	101	266	26%	69%
Rara vez cumple	90	356	23%	92%
No cumple	32	388	8%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>388</b>		<b>100%</b>	

Elaborado por: Alcoser(2022)

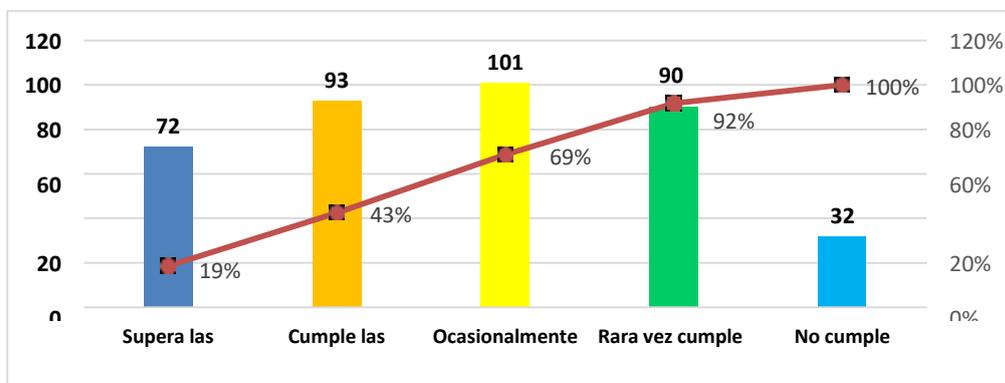


Figura 14 - Cómo calificaría el servicio de la empresa “Mobilier”

Elaborado por: Alcoser (2022)

**Análisis:**

El 38% de los encuestados mencionan que el servicio que ofrece la empresa es Bueno, el 26% de los encuestados mencionan que el servicio que ofrece la empresa es Regular, el 19% de los encuestadas mencionan que el servicio que ofrece la empresa es Muy Bueno, el 11% de los encuestados mencionan que el servicio que ofrece la empresa es Excelente y el 5% mencionan que el servicio es Malo.

Se evidencia que se debe mejorar el servicio ya que las dos últimas categorías suman el 31% de la población y menciona rara vez y nunca se superar las expectativas, siendo importante tomar acciones para mejorar.

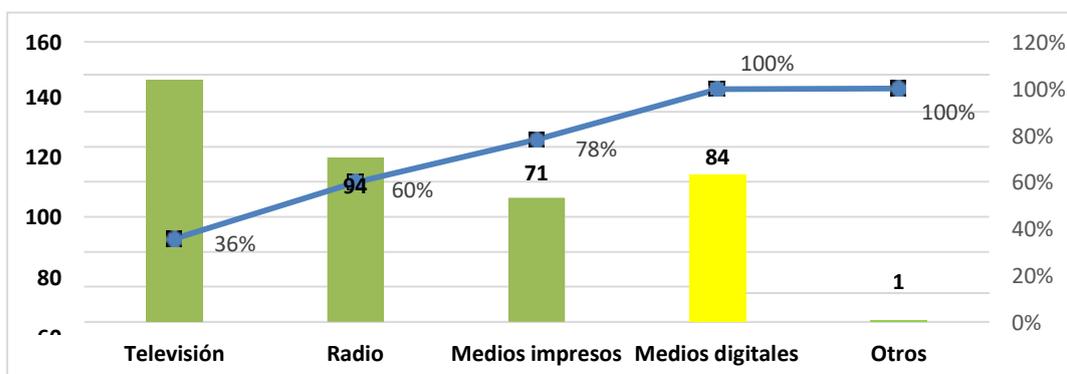
**8.- ¿En qué tipo de medio de comunicación ha observado publicidad de la empresa?**

*Tabla 12*

*Tipo de medios de comunicación*

CATEGORIAS	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Televisión	138	138	36%	36%
Radio	94	232	24%	60%
Medios impresos	71	303	18%	78%
Medios digitales	84	387	22%	100%
Otros	1	388	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>388</b>		<b>100%</b>	

**Elaborado por: Alcoser (2022)**



**Figura 15 – Tipo de medio de comunicación**

**Elaborado por: Alcoser (2022)**

**Análisis:**

El 36% de los encuestados mencionan que ha visto publicidad en la televisión de empresas que vender muebles, el 24% de los encuestados mencionan que ha visto publicidad en la radio de empresas que vender muebles, el 22% de los encuestadas mencionan que ha visto publicidad en los medios digitales de empresas que vender muebles, el 18% de los encuestados mencionan que ha visto publicidad en los medios impresos de empresas que vender muebles.

Se puede evidenciar que la población ha visto o escuchado publicidad en los medios tradicionales Tv y radio, sin dejar a un lado que en hay expectativas en medios digitales siendo importante para mantener una comunicación directa con clientes potenciales.

9.- ¿Para Ud. qué tipo de incentivo debe realizar empresa para atraer clientes?

Tabla 13

Tipo de incentivos

CATEGORIAS	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Promoción	105	105	27%	27%
Descuentos	156	261	40%	67%
Regalos	50	311	13%	80%
Cupones	77	388	20%	100%
Otros	0	388	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>388</b>		<b>100%</b>	

Elaborado por: Alcoser (2022)

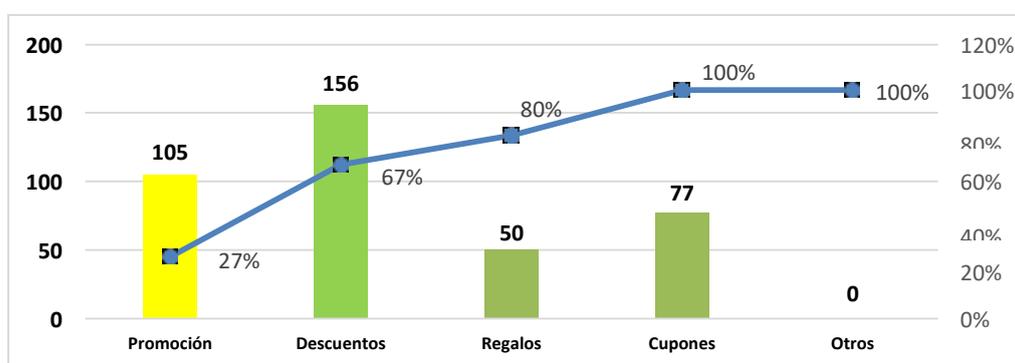


Figura 16 - Tipo de incentivo

Elaborado por: Alcoser (2022)

**Análisis:**

El 40% de los encuestados mencionan que los incentivos que debe dar la empresa para atraer más clientes son los descuentos, el 27% de los encuestados mencionan que los incentivos que debe dar la empresa para atraer más clientes son las promociones, el 20% de los encuestados mencionan que los incentivos que debe dar la empresa para atraer más clientes son los cupones, el 13% de los encuestados mencionan que los incentivos que debe dar la empresa para atraer más clientes son los regalos.

Se puede evidenciar que la población se siente atraídos por descuentos y promociones siendo importante conocer las preferencias para determinar acciones adecuadas dentro de la propuesta.

### **3.4 CONCLUSIONES**

#### **3.4.1 Conclusión de la Encuesta a clientes reales**

De acuerdo a la investigación efectuada en el establecimiento se presenta la siguiente conclusión en que dará a conocer la precepción de los clientes potenciales sobre la adquisición de muebles:

- Existe un porcentaje considerable que no gustan de los productos que ofrece a los clientes, siendo importante revertir el 60% que actualmente se presenta por la oferta actual, hay que incentivar de mejor manera el interés del comprador con el fin de alcanzar las expectativas en cuanto satisfacción que puede cubrir las necesidades y perspectivas, existen un alto grado por parte de la comunidad que busca estilos, precio y comodidad en este tipo de producto y las líneas que pueda brindarse al mercado.
- La comunidad visita el establecimiento de manera mensual, es decir que hay que aprovechar el 56% de la población que muestra interés en visitar el local por nuevos productos e innovación por lo que se presenta una oportunidad por desarrollar e incursionar en nuevas líneas o ampliar la cartera existente, hay que tener presente los cambios que puede existir en la población por la tendencia a fin de mejorar rendimientos y beneficios, además de facilitar el crecimiento empresarial por lo que es necesario aplicar nuevos procesos en cuanto a servicio y atención siendo uno de los puntos importante de mejorar como es la gestión que actualmente se emplea por parte de la empresa.
- A pesar de no ser un producto de alta frecuencia del consumo como indica su porcentaje de 17%, existen establecimiento que son de su preferencia en el

momento de adquirir este producto, siendo Muebles “Mobilier” uno de los menos considerado para comprar, por lo que se considerará realizar actividades de comunicación con mejor direccionamiento y enfocado al mercado objetivo, así también incorporando nuevos incentivos que ayuden a cambiar los resultados actuales.

### ***3.4.2 Conclusión de la Entrevista al gerente***

De acuerdo a la entrevista realizada al gerente, Sr. Manuel Arango, en cual desempeña el cargo de Gerente comercial, colaboró dentro del proceso y ayudo respondiendo el siguiente cuestionario, donde contiene nueve preguntas estructuradas la cual nos llevó a la siguiente conclusión:

1. ¿Cree usted que los productos que se oferta cumplen con las expectativas del comprador?

Los productos que ofrecen la empresa Muebles desde nuestra perspectiva pueden cubrir las expectativas del cliente, pero también sabemos que el mercado evoluciona por los cambios de las preferencias que puede presentar los compradores en un corto tiempo, siendo importante innovar pensando siempre en lo que desea el mercado.

2. ¿Cuáles son los inconvenientes que ha afectado a las ventas de los productos de la empresa?

Bueno, en este caso creo que uno de los inconvenientes es el precio, existen problemas económicos en el país, que a pesar que existen personas que nos visitan, muchos de ellos

no concretan la compra, la recesión hace pensar que los clientes evalúan las diferentes alternativas optando en ocasiones por un producto a menos costo y de menor calidad.

3. ¿Desde su apreciación qué aconseja mejorar en la empresa?

A pesar de los últimos resultados en venta, se está realizando distintas actividades para escoger las distintas alternativas que lleve a mejorar y recuperar ventas y mercado, variar los modelos y amentar las líneas de producto en una sugerencia que aconsejaría mejorar.

4. ¿Qué ventajas considera usted que tiene la empresa frente a sus competidores?

La empresa tiene como ventaja la calidad de sus productos, siendo elaborado por un proceso riguroso en su fabricación, creo que faltado transmitir o dar a conocer este beneficio.

5. ¿Qué expectativas tiene usted sobre las ventas de los productos que ofrece la empresa?

Las expectativas es mejorar las ventas, toda empresa vive de los ingresos, sin ellos no podría sobrevivir en el mercado, hay que buscar la manera de atraer cliente y que se sienta satisfecho con las compras realizadas.

6. ¿Cuál es su apreciación de la calidad del servicio que ofrece la empresa?

El servicio que es uno de los puntos débiles, el personal que actualmente brinda servicios no es el adecuado, se conoce que debe fortalecerse e incorporar nuevos elementos que ayude a cambiar la calidad del servicio.

7. ¿Qué estrategias ha aplicado en los últimos años para promocionar o vender los productos de la empresa?

La empresa ha aplicado estrategias de forma empírica si realizar análisis previos o contratando asesoría, lo que nos ha llevado a cometer errores, esto se ve reflejado en la disminución de venta, poca publicidad y el desconocimiento de un gran porcentaje de la existencia de muebles

8. ¿Cuál es su apreciación con respecto a la rentabilidad de la empresa?

Por lo expresado anteriormente la respuesta es obvia, los ingresos han disminuido por la reducción de las ventas y por ende la rentabilidad se ha visto afectada, hay que pensar en recuperar lo que se ha perdido y ver nuevos horizontes que lleve a cambiar los resultados por lo que está pasando la empresa.

9. ¿Podría darme su punto de vista respecto a la utilización de los recursos de la empresa?

A pesar de buscar la eficiencia de los recursos, esto aún no alcanza un nivel favorable, se necesita mejorar en este sentido.

### ***3.4.3 Conclusión de la entrevista:***

Por lo expresado en la entrevista, se llega a la siguiente conclusión:

- La empresa ha pasado por una disminución en las ventas, los productos que se ofrecen actualmente no cubren con las expectativas del comprador, se

llega a entender que ha afectado algunas variables como precio, calidad, los resultados ha variado tras pasar el tiempo, deteriorando la productividad y bajando el ingreso, por lo que se necesita realizar algunos cambios, entre ellos tenemos diversificar los productos y servicios.

- Las expectativas se han perdido en el mercado, al no utilizar estrategias adecuadas, se debe mejorar no solo en procesos, sino también en saber diferenciarse, hoy es tiempo de dificultades por la recesión económica dentro de país, hay que tener buenas expectativas en cuanto a demanda de este tipo de productos, se debe buscar acciones que permita incentivar la compra y comenzar a cambiar el impacto que tiene la población con relación con este tipo de producto y que permita mejores los beneficios.

En cuanto al manejo de los recursos debe ser más eficiente, la rentabilidad de la empresa depende de la gestión que se realice, es importante mejorar no solo ingresos o en beneficios, sino entregar valor por parte de la empresa hacia sus clientes, por lo que es necesario mejorar el posicionamiento de la marca para poder estar en la mente del comprador y consumidor y se puede recuperar ventas y participación de mercado.

## Capítulo IV

### PROPUESTA

#### 4.1 Título de la propuesta

Diseño del Plan de negocio de una empresa para procesamiento de residuos hospitalarios.

#### 4.2 *Justificación de la propuesta*

El proceso de selección del mercado objetivo al que está dirigido el Plan de Negocios, toma en consideración los antecedentes recopilados en el capítulo 3. Luego de identificar las 184 instituciones de salud públicas y la cantidad de residuos anuales que emiten cada una de ellas, es posible desarrollar una primera segmentación demográfica. Son indicadas las regiones en donde existe una mayor emisión de desechos.

Por otra parte, también es posible observar que cada institución depende de un Servicio de Salud definido. Él indica en última instancia el proveedor adjudicado para la totalidad de las instituciones. De este modo, es posible realizar una segmentación aún más específica, que la anterior, a partir de cada Servicio de Salud y la cantidad de residuos que emiten las Instituciones a su cargo.

De los antecedentes previos, es definido el siguiente procedimiento para la identificación del mercado objetivo al cual está enfocado el Plan de Negocios:

1. Identificación de la cantidad de kilogramos anuales de residuos especiales que emite cada Servicio de Salud, indicando un porcentaje de importancia del 40% en la evaluación final.
2. Identificación de la cantidad de Hospitales dependientes a cada Servicio de Salud, indicando un porcentaje de importancia del 10% en la evaluación final.
3. Identificación del número de Hospitales obligados a implementar por ley<sup>5</sup> un Plan de Manejo de

Residuos Hospitalarios por cada Servicio de Salud, indicando un porcentaje de importancia del 10% en la evaluación final.

4. Identificación del número de Hospitales nuevos proyectados y en proceso de normalización por cada servicio de salud, mostrando un porcentaje de importancia del 10% en la evaluación final.
5. Identificación del crecimiento de la población hasta el año 2020 para cada Servicio de Salud, revelando un porcentaje de importancia del 10% en la evaluación final.
6. Identificación del número de competidores por cada Servicio de Salud, indicando un porcentaje de importancia del 5% en la evaluación final.
7. Identificación de la participación de mercado ponderado<sup>6</sup> del proveedor actual del servicio por cada asistencia de salud, indicando un porcentaje de importancia del 15% en la evaluación final.
8. Es calculado el puntaje final de cada servicio de salud, definiendo como parámetro de definición de mercado objetivo los puntajes iguales o superiores al 50%.

### **4.3 Equipamiento para el Tratamiento de Residuos Hospitalarios**

El proceso de tratamiento de residuos hospitalarios, es realizado a través del equipamiento MWT de la marca italiana CISA. Es un sistema único para el tratamiento de desechos infecciosos por esterilización, con esterilizadores especiales (autoclaves), para eliminar todo el riesgo infeccioso.

En una segunda fase, el equipo tritura y compacta con el fin de reducir el volumen final de los residuos tratados. Se eliminan olores a través de filtros EPA. El transporte entre los equipos de esterilización, trituración y compactación es automático por medio de cintas transportadoras.

Las características principales del equipo son:

- Equipo esterilizador equipado con un tratamiento especial del aire antes de la remoción del mismo para proteger el medio ambiente. Esto se realiza utilizando dos métodos. Ambos con el uso de dos filtros especiales en las salidas; estos filtros son acondicionados en una cámara de acero inoxidable para esterilizar en la línea, evitando la acumulación de microorganismos y suciedades en el filtro.
- El vapor se inyecta en el inicio del ciclo luego se condensa al contacto con la carga fría. El condensado puede ser peligroso si es liberado en la red sanitaria inmediatamente sin tratamiento, con el sistema MWT todos los condensados son calentados hasta transformarlos en vapor estéril, posteriormente es liberado.
- El residuo final del proceso es seguro, irreconocible y puede ser descartado como residuo domiciliario.

Con el fin de obtener flexibilidad de manejo del equipamiento MWT todas las modalidades (planta, móvil y cliente) son adaptadas dentro de un container de veinte pies. Esto permite cambiar modalidades dependiendo de la demanda del servicio. O sea, un equipamiento se utiliza para realizar el tratamiento en las dependencias del usuario como también en la planta de la empresa. A continuación, es posible apreciar el layout del equipamiento con posibles usos.



Figura 17: Aplicación móvil y fija  
Fuente: CISA group

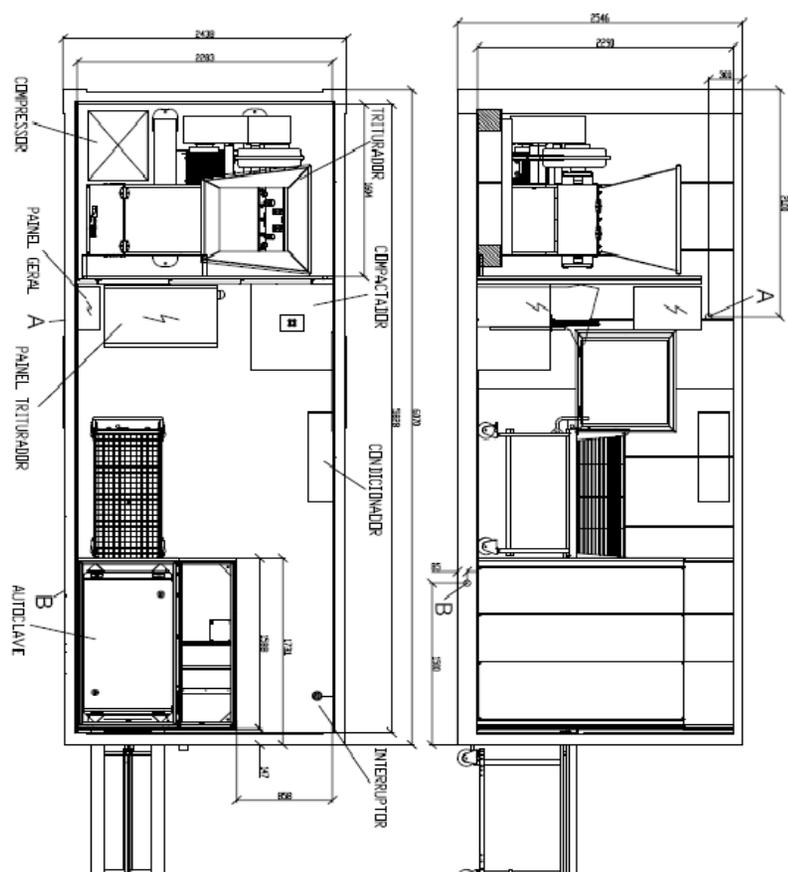


Figura 18: Layout de instalación del equipo MWT  
Fuente: CISA group

## 4.4 Análisis FODA

### Fortalezas

- La principal fortaleza del plan de negocios es el equipamiento que se utiliza para el tratamiento de los residuos hospitalarios. El que permite, gracias a sus características modulares, tratar los residuos en las instalaciones del cliente. Este tratamiento se ejecuta moviendo el equipamiento en un camión operado directamente del container o instalar una planta de tratamiento modular. En este sentido, el equipamiento permite obtener una ventaja competitiva importante ya que la competencia sólo opera modalidad planta externa.

- El proceso de tratamiento de residuos que propone el plan de negocios garantiza un mínimo impacto al medio ambiente. Lo anterior ya que no generan residuos líquidos a los desagües y los vapores generados por el proceso de desactivación son enviados al ambiente luego de un tratamiento de esterilización. En este sentido, las tecnologías que se utilizan presentemente por la competencia generan restos líquidos, los cuales son desechados directamente en los sistemas de alcantarillados.

- El modelo de negocios modular, admite flexibilidad para cambiar de modalidad de servicio. Es decir, una unidad de equipamiento que se maneja para entregar servicio móvil. Igualmente, puede ser adaptada para entregar un servicio en planta. Lo precedente, accede a atender los aumentos o disminuciones de demanda de cada modalidad sin afectar la inversión inicial.

- La empresa proveedora del equipamiento dispone de un crédito flexible; contempla pagar el equipamiento en treinta y seis meses con cuotas fijas pagaderas cada seis meses al 1% de interés mensual, lo cual es una ventaja con respecto al acceso al financiamiento.

### Oportunidades

- La industria proyecta inversiones en organismos de salud públicos, además de un crecimiento de la demanda hospitalaria importante<sup>7</sup>. Implicando un aumento de la petición

por tratamiento de residuos hospitalarios en el mediano y largo plazo.

- El reglamento REAS indica los procedimientos y normativas para el tratamiento de residuos hospitalarios establece que a partir del año 2013 las instituciones de Salud son responsables de sus emisiones hasta su disposición final. Aquello obliga a las instituciones a mantener un control más riguroso sobre el tratamiento de sus residuos, lo cual es 100% efectivo si es realizado en sus propias instalaciones.

- La competencia no presenta (por el momento) modalidades móviles en las instalaciones del cliente.

- A partir de las entrevistas en profundidad realizadas a los encargados de la gestión de residuos hospitalarios en los Hospitales Públicos del país, es posible concluir su descontento con el servicio recibido en la actualidad y el cumplimiento de los compromisos, tanto de precios como de operación.

- Las Instituciones de Salud Públicas están en proceso de acreditación por parte del Ministerio de Salud de Chile. Allí los planes de tratamiento de residuos son uno de los puntos principales para optar a ser un hospital verde.

### **Debilidades**

- En el proceso de puesta en marcha es necesaria una inversión inicial fuerte, tanto en terrenos como en equipamientos. Es necesario el acceso a créditos flexibles o inversores interesados. Para esto ya se contacta al proveedor de equipamiento, el cual puede otorgar un crédito directo con carta de crédito en un banco de Brasil.

- Falta de Know How en el negocio del tratamiento de residuos hospitalarios. Lo anterior, se debe a que los conocimientos son teóricos y la tecnología del equipamiento no es aplicada en el país. Para disminuir esta debilidad es necesario contratar un jefe

de proyecto con experiencia en el mercado y viajar a Brasil e Italia para verificar empíricamente los equipos funcionando.

### **Amenazas**

- Existe un número reducido de competidores en el mercado los cuales, al parecer, tienen repartida los establecimientos de salud públicos por zonas<sup>8</sup>. En este sentido, pueden realizar acciones agresivas en forma conjunta para evitar la entrada de un nuevo competidor.

- Los competidores pueden copiar el modelo de negocios, en el mediano plazo, importando tecnología desde Europa. Por tanto, es imprescindible obtener el mayor número de clientes el primer año.

- Los hospitales públicos podrían integrarse hacia delante, adquiriendo equipamiento similar para tratar en forma autónoma sus residuos hospitalarios.

### **Matriz FODA**

En base al análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas desarrolla una Matriz FODA, la cual permite definir actividades específicas que son necesarias para obtener ventajas competitivas.

MATRIZ FODA	Fortalezas	Debilidades
	1.- Equipamiento Modular. 2.- Servicio amigable con el medio ambiente. 3.- Flexibilidad de cambio de modalidad. 4.- Crédito flexible otorgado por el proveedor de equipamiento.	1.- Inversión inicial fuerte 2.- Falta de Know How en el negocio
Oportunidades	FO	DO
1.- Gran inversión en proyectos de remodelación y construcción de Hospitales Públicos (aumento de demanda). 2.- La reglamentación REAS aplicada desde el año 2013 indica la responsabilidad de las instituciones de salud sobre sus emisiones hasta su disposición final. 3.- La competencia no presta el servicio móvil y cliente. 4.- Actualmente las instituciones deben pasar el proceso de acreditación obligatorio.	1.- Invertir en publicidad, destacando la importancia del cuidado del medio ambiente en el manejo de residuos hospitalarios. 2.- Atraer a nuestros clientes ofreciendo un servicio oportuno y controlado, ya que puede ser fiscalizado en tiempo real cuando sea solicitado. 3.- Generar asesorías y capacitaciones a nuestros clientes para apoyarlos en el proceso de acreditación.	1.- Realizar alianzas estratégicas con nuestro proveedor de equipamiento, a fin de utilizar su experiencia en nuestra etapa de promoción. 2.- Invertir en charlas y seminarios dictados por usuarios de nuestra tecnología en otros países.
Amenazas	FA	DA
1.- Número reducido de competidores, los cuales pueden tomar acciones agresivas a un nuevo entrante. 2.- La competencia podría copiar el modelo móvil y cliente en el mediano plazo. 3.- Integración hacia delante de las Instituciones de Salud.	1.- Posicionarse en mediano plazo como expertos en tratamiento móvil de residuos. 2.- Indicar y concientizar a nuestros clientes que su negocio NO es el tratamiento de residuos y que lo importante es contratar un buen proveedor del servicio.	1.- Posicionarse en mediano plazo como expertos en tratamiento móvil de residuos. 2.- Realizar alianzas estratégicas con nuestro proveedor de equipamiento, a fin de utilizar su experiencia en nuestra etapa de promoción.

Figura 19

Fuente: análisis de FODA

### Propuesta de Valor

Para definir la propuesta de valor del mercado, se toma en consideración el análisis FODA y las cinco fuerzas de Porter asociadas a los siguientes factores:



Figura 20

Fuente : Propuesta de Valor

- Precio: Ofrecer mayor valor a los clientes por el mismo precio de mercado.
- Novedad: Brindar un mayor valor a los clientes satisfaciendo necesidades del mercado que no están anteriormente identificadas. Las últimas pueden ser el tratamiento de residuos en modalidad cliente y móvil.
- Calidad: Dar un incremento a la calidad que la competencia en la entrega del servicio. Lo anterior a través de la utilización del equipamiento de última generación.
- Conveniencia: Ofrecer un servicio que permite a los clientes dirigir su atención al corazón de su negocio. Se entrega la responsabilidad total del tratamiento de los residuos a la empresa.
- Marca/Status: Ofrecer a los clientes una diferenciación de sus pares en mercado por medio de un control de sus residuos en sus propias instalaciones.
- Desempeño: Entrega de un desempeño superior del servicio ofrecido al que presta la competencia.
- Reducción de riesgos. Ofrecer un mínimo riesgo al cliente cuando este incurre en un cambio de proveedor de servicio, efectuando contratos asociados a la entrega de calidad y satisfacción del usuario.
- Reducción de costos: Procurar al cliente una disminución en sus costos totales. Pues al contratar el servicio recibe beneficios indirectos, tales como: la disminución en los gastos administrativos de control y variación de precios futuros.
- Diseño: Destacar el diseño del servicio enfocado en las modalidades móvil y cliente.
- Customización: Ofrecer las distintas modalidades de tratamiento de residuos las cuales se adaptan a las necesidades y gustos de cada cliente.

A partir de los factores anteriores, del análisis FODA y de las cinco fuerzas de Porter, es posible

concluir que el mercado está dominado por dos empresas que pueden generar agresivas respuestas a un nuevo entrante. Sin embargo, ambas descuidan a sus clientes, ya que no renuevan sus tecnologías y sus procesos de gestión de información a sus consumidores.

Por otra parte, los clientes están obligados por el nuevo Reglamento REAS a un mayor control de sus residuos. No obstante, no poseen las capacidades presupuestarias para modernizar sus mecanismos de control e información. De este modo, se presenta la siguiente propuesta de valor:

Ofrecer un servicio de excelente calidad diseñado exclusivamente para cada cliente. Se utiliza tecnología de última generación amigable con el medio ambiente a un precio de mercado. Dicho de otro modo, los usuarios obtienen mayores prestaciones y beneficios que los recibidos actualmente por el mismo precio.

#### **4.5 Establecimiento de Objetivos**

A partir de los análisis que se efectúan en los capítulos anteriores además del mercado objetivo definido (centrado principalmente en la Región Metropolitana y regiones contiguas); se plantean los siguientes objetivos de venta, alineados con la visión propuesta para el año 2020:

- Obtener al año 2018 la concesión completa del 40% de los Servicios de Salud en la Región Metropolitana y el 60% de los Servicios de Salud de regiones fuera de la Metropolitana.
- Obtener al año 2020 la concesión completa del 60% de los Servicios de Salud en la Región Metropolitana y el 80% de los Servicios de Salud de regiones fuera de la Metropolitana.

## **4.6 Selección de la Estrategia**

A lo largo del siguiente punto se desarrollan los pasos necesarios para la consecución de los objetivos planteados en el punto anterior. Siguiendo la línea entonces, es tratado el Marketing Mix, selección de la estrategia y los mecanismos de control.

## **4.7 Marketing Mix**

En este punto, son analizadas en profundidad las cuatro variables básicas del Marketing Mix como: el producto, precio, distribución y promoción. De esta forma, cada variable es valorada colocando especial énfasis en las ventajas competitivas que posee el servicio propuesto en el plan de negocios en comparación con la competencia directa.

## **4.8 Producto (Servicio)**

El producto propuesto en el Plan de negocios es el servicio de tratamiento de residuos hospitalarios, el cual consiste en las siguientes actividades:

i.- Separación del residuo: el proceso de tratamiento de residuos hospitalarios comienza, en el punto de generación a través de la correcta segregación de los residuos. En este sentido cada tipo de desecho se debe almacenar en contenedores de colores de acuerdo a su nivel de contaminación y peligrosidad. En general los residuos son clasificados en tres tipos y el porcentaje del total de residuos es el siguiente:

- Residuos peligrosos y radioactivos (4%):
- Residuos especiales (16%)
- Residuos asimilables a domiciliarios (80%)

ii.- Colecta de residuos: posterior a la separación y clasificación de los residuos es

necesario realizar la colecta de cada contenedor. Esta debe ser frecuentemente realizada en cortos periodos de tiempo para evitar la propagación de infecciones en las áreas vecinas. Para esto son utilizados carros especiales equipados con sistemas de refrigeración para mantener los residuos a baja la temperatura durante su transporte.

iii.- Almacenamiento del residuo: Los residuos deben ser almacenados en áreas específicas y delimitadas. Poseen temperaturas y condiciones humedad específicas afín de detener la proliferación de microorganismos.

iv.- Tratamiento del residuo: el tratamiento del residuo hospitalarios es realizado a través del equipamiento MWT de la empresa CISA, el cual consiste en esterilizar, triturar y compactar los residuos. Se permite, finalmente, obtener un residuo irreconocible y asimilable a domiciliario.

v.- Descarte Final: por último, todo residuo que tiene la categoría de asimilable a domiciliario es descartado como desecho común.

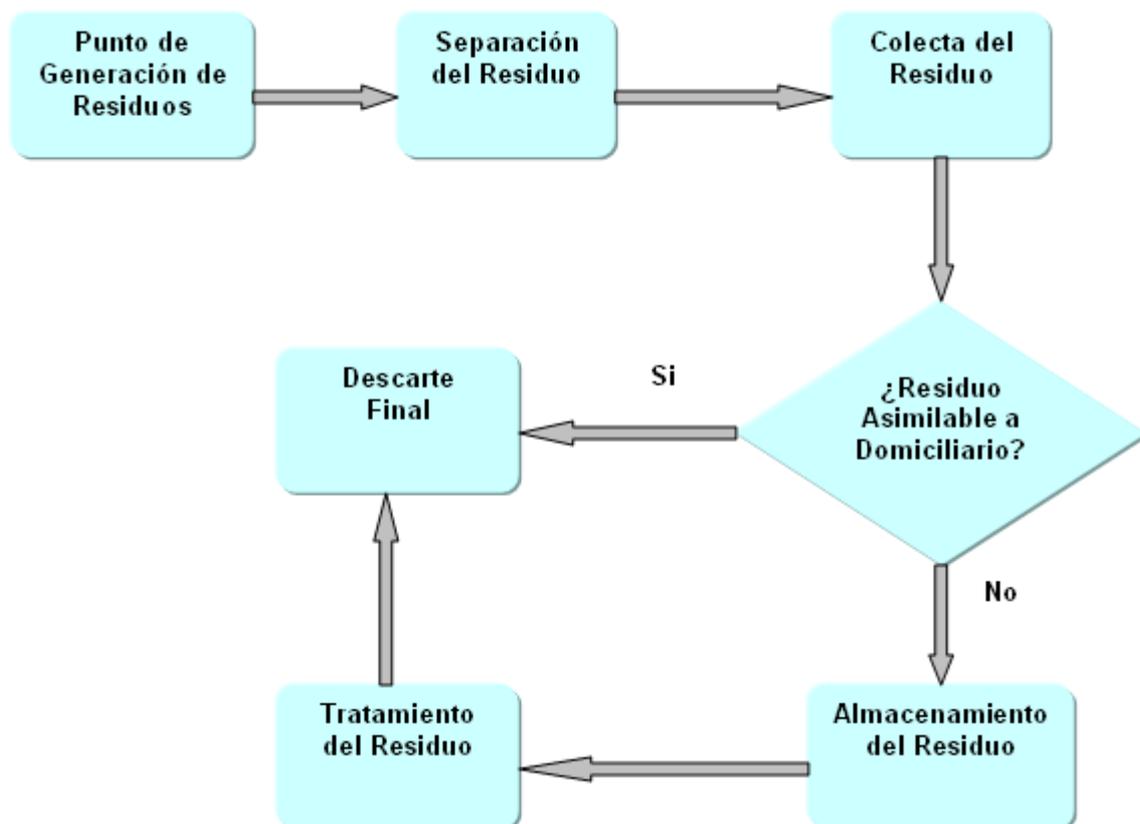


Figura 21: Pasos del servicio de tratamiento de residuos hospitalarios  
**Fuente: Alcoser (2022)**

Se debe destacar que todos los pasos descritos, son desarrollados para cada modalidad de tratamiento (móvil, planta y cliente). Se consigue a través de personal calificado y el abastecimiento de todo el equipamiento necesario para el correcto tratamiento de los residuos hospitalarios. Es así que, sólo la modalidad planta necesita un paso adicional que es el retiro de los residuos desde las bodegas de almacenamiento para ser tratados en las bodegas de la empresa.

A partir de la descripción del servicio descrito es posible indicar las principales ventajas competitivas:

- La competencia solo realiza el proceso de retiro, tratamiento y descarte final de los residuos; sin apoyar al cliente en la separación, colecta y almacenamiento. Esta es una de las principales ventajas, ya que el plan de negocios aspira a ser un apoyo al cliente. Busca en cada

etapa del proceso entregar tranquilidad y apoyo constante a cada hospital público, a fin de buscar una diferenciación en la calidad del servicio.

- La competencia realiza el paso del tratamiento del residuo a través de incineración o esterilización estándar, ambos procesos presentan un mayor grado de emisiones contaminantes al medio ambiente que el equipamiento

descrito en este plan. La tecnología de esterilización utilizada en el plan de negocios es denominada Aqua Zero. Ella permite una economía de agua de hasta un 90% comparada con la competencia. Además, la misma, no emite residuos a los alcantarillados. Esta ventaja competitiva es importante, ya que los Hospitales Públicos están valorando cada día más el cuidado al medio ambiente, e incluso dan mayores puntajes en los procesos licitatorios.

- La competencia entrega informes del proceso posterior a su tratamiento planta. Se implica una pérdida de tiempo valiosa para los encargados de residuos de cada hospital público. Todo radica en que son constantemente fiscalizados por la autoridad sanitaria. Es decir, el servicio propuesto en este plan de negocios genera informes y registros gráficos en tiempo real. Lo anterior se consigue ya que el equipamiento posee una impresora que tiene la capacidad de registrar la documentación del ciclo. Datos que incluyen: la impresión de la fecha, la hora, el nombre del respectivo recinto, número de lote, nombre del operador y resultado del proceso (si es válido o inválido).

## **4.9 Precio**

A partir de la propuesta de valor que se define en el punto, el servicio ofrecido busca posicionarse como un servicio de excelente calidad. Él entrega servicios adicionales que la competencia no es capaz de proveer, pero a un precio de mercado. En este sentido, es muy importante definir un valor de mercado, ya que no se debe diferenciar el proyecto de su competencia por tener precios bajos sino por la calidad de servicio.

A partir de las entrevistas en profundidad con los encargados del tratamiento de residuos en cada hospital público, fue posible concluir que el precio no es la principal variable de decisión para adjudicar un contrato de servicios. Es más, un precio demasiado bajo puede asociarse a un deficiente servicio.

## **4.10 Distribución**

El servicio de tratamiento de residuos hospitalarios es un negocio complejo. Su alta necesidad de especialización de la fuerza de venta, debe estar capacitada para evaluar procesos al interior de un hospital público. También solicita tener la capacidad de presentar alternativas acordes con los requerimientos de los clientes. Por otra parte, debe ser capaz de analizar, además de describir los atributos del servicio que lo hacen superior a la competencia.

En otro punto, la fuerza de ventas busca tener conocimientos acabados de la legislación REAS vigente. Por consiguiente, capacitaciones en los países que utilizan la tecnología MWT. En este sentido, los canales de distribución son coordinados y gestionados directamente por la empresa. Es decir, desde el prestador del servicio al consumidor final sin intermediarios.

## **4.11 Promoción**

Antes de definir las estrategias de promoción es importante recordar el proceso de compra del mercado objetivo. Él comienza por el convencimiento de las máximas autoridades de salud ubicadas en los departamentos de medio ambiente y equipamiento industrial del Ministerio de Salud. Posteriormente baja la escala de decisión los responsables de cada Servicio de Salud. Por último, termina con los usuarios finales en cada Hospital Público.

Como se menciona en capítulos anteriores, el servicio de tratamiento de residuos hospitalarios es un proceso complejo. Por lo tanto, no está dirigido a una gran masa de clientes. Es más, los usuarios son fácilmente identificables tanto en su perfil profesional como financiero. Es así que, es posible expresar la siguiente conclusión: La promoción del servicio se dirige exclusivamente para los tomadores de decisión.

### Selección de la Estrategia

A fin de definir la estrategia que se aplica en este plan de negocios se toma como base que existen cuatro tipos de estrategias principales<sup>9</sup>:

- Estrategia del líder
- Estrategia del retador
- Estrategia del seguidor

- Estrategia del especialista

En donde la estrategia que se adecúa al plan de negocios presentado y a la descripción de la empresa que compete en el mercado es: la Estrategia del especialista plantea acceder a nichos de mercado selectivos, en donde la competencia no es fuerte. En este sentido, el plan de negocios plantea realizar actividades como: la segregación en el punto de generación de residuos, la colecta de los residuos y el almacenaje. Se entrega una ventaja competitiva fuerte, debido a que es el comienzo dentro de una institución de salud para su acceso a la adjudicación de la totalidad del servicio.

#### 4.12 Recursos Financieros

##### *NÍVEL DIRECTIVO*

Tabla 14

<b>CARGO</b>	<b>GRADO DE RESPONSABILIDAD</b>	<b>REMUNERACIÓN MENSUAL</b>	<b>PORCENTAJE DE COMISIÓN</b>
<b>GERENTE GENERAL</b>	<i>Alto</i>	<i>USD. \$ 800,00</i>	-

Elaborado por: Alcoser (2022)

##### **NÍVEL EJECUTIVO Y OPERADORA**

Tabla 15

<b>CARGO</b>	<b>GRADO DE RESPONSABILIDAD</b>	<b>REMUNERACIÓN MENSUAL</b>	<b>PORCENTAJE DE COMISIÓN</b>
<b>RESPONSABLE DE LA UN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	Alto	USD. \$ 425,00	-
<b>COORD. ADMINISTRATIVO Y LOGÍSTICO</b>	Medio	USD. \$ 425,00	-

Elaborado por: Alcoser (2022)

La remuneración mensual presupuestada para cubrir el gasto de personal de este proyecto estará por un valor total de USD. \$ 1650,00, cuyo costo anual asciende a USD. \$ 19,800,00, durante el primer año.

### **POSESIÓN DE LAS ACCIONISTAS**

Los accionistas que participan en este proyecto de creación de una empresa, de detalles personalizados son personas con un alto grado de relación tanto interpersonal como profesional, para lo cual estas personas presentan el siguiente esquema de aporte a la constitución de la compañía Consultora:

**Tabla 16:** Distribución del paquete accionario

<b>ACCIONISTA</b>	<b>MONTO DE APORTE</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN</b>
<b>ORLANDO ALCOSER</b>	5.000,00	50%
<b>JUAN DIAZ</b>	5.000,00	50%
<b>TOTAL</b>	<b>10.000,00</b>	<b>100.0 %</b>

**Elaborado por:** Alcoser (2022)

Con las aportaciones que realizaría cada socio, la Unidad de Negocio iniciará con un capital propio de USD. \$ 10.000,00; para el resto de los requerimientos de inversión se buscaría financiamiento mediante crédito a una institución financiera, una vez que se definan el total de las inversiones y el monto que será necesario como capital de trabajo mínimo para comenzar y estabilizar la operación de servicios.

### **PLANES DE BONIFICACIÓN**

*La compensación salarial es un factor importante dentro de la motivación para la ejecución de resultados obtenidos, considerando que el negocio en que se va a desarrollar el proyecto tiene una connotación netamente de servicio, es muy importante ligar la bonificación de cada una de las personas que trabajan en este proyecto con los resultados obtenidos en términos de calidad en el servicio, incremento de clientes y el factor monetario (ventas y utilidad generada). Para empatar estas tres aristas, se parte de las siguientes políticas de bonificación, plasmadas en la remuneración de los actores del proyecto.*

1. El equilibrio salarial obliga a las personas que trabajan dentro de la cadena de valor agregado al tener una bonificación que esté en relación a sus ventas obtenidas y su gestión de servicios.
2. Los planes de bonificación contemplan las afiliaciones de los empleados que por ley se tiene que hacer al IESS, adicionalmente con el crecimiento de la compañía será necesario implementar un plan de premios para que la persona con más alto nivel de desempeño sea valorado de manera económica, un ejemplo de ello puede ser que el empleado que haya registrado el mayor grado de desempeño laboral pueda escoger el lugar de vacaciones donde desea pasar con sus familias y la empresa pueda correr con los gastos de dicho empleado que se genere con su familia.

Todas estas iniciativas de motivación y compensación se alinean al objetivo de generar un crecimiento sostenido de ingresos para el proyecto y que en la proporción que genere el personal, este sea remunerado de manera justa y equitativa.

### **MESA DIRECTIVA**

*La mesa directiva estará integrada por las principales accionistas, pero, adicionalmente se considera importante la participación de grupos de clientes de las PYMES, que se incorporarán como aliados estratégicos de la empresa.*

Inicialmente se plantea la idea de realizarse reuniones ordinarias de trabajo cada 45 días y cada fin de semestre obligatoriamente para analizar la situación económica de la unidad de negocio.

### **POTENCIAL DE RENTABILIDAD Y DURACIÓN**

El potencial de rentabilidad, estará dado por la tasa estimada de rentabilidad que buscará el proyecto para justificar su ejecución.

Esta tasa estimada se la considera de acuerdo a las siguientes variables referenciales de comparación económica:

- El financiamiento propio del proyecto y el financiamiento a través de terceros.
- El Costo de Oportunidad del Capital o Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR).
- El porcentaje de rentabilidad promedio de la industria.

### **EL FINANCIAMIENTO PROPIO Y EL FINANCIAMIENTO DE TERCEROS**

El financiamiento propio estará dado por el aporte de la persona o de las personas involucradas en el proyecto. Normalmente se recomienda que por lo menos un 25% sea financiado por medios externos (préstamos, inversiones financieras, etc); sin embargo, de acuerdo a las necesidades específicas de este proyecto, se garantiza un buen apalancamiento financiero, considerando solamente la inversión de los accionistas.

El 100% de la inversión será obtenido a través del desembolso monetario de los accionistas del proyecto. Es decir que todo el proyecto se sustentará solamente en la inversión inicial del aporte de los accionistas del proyecto, descritos anteriormente por un monto total de USD. \$ 10.000,00 dólares.

### **ANÁLISIS DEL COSTO DE OPORTUNIDAD DEL CAPITAL O (TMAR)**

El costo de oportunidad del Capital o Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), se refiere a la tasa referencial que el proyecto debe superar para que se justifique su implementación con un riesgo medianamente aceptable, en lugar de colocar ese dinero que se pretende invertir en un banco, en inversiones o documentos financieros a un menor riesgo y sin un despliegue de recursos que demanda un proyecto.

Para calcular esta tasa mínima o costo de oportunidad de capital se toma en cuenta tres factores que se utilizan como metodología de aplicación los bancos de desarrollo para evaluar proyectos de inversión local, nacional o internacional.

1. La tasa efectiva referencial del Banco Central del Ecuador, para el segmento comercial PYMES (tasa de colocación de créditos) para Febrero de 2022 está en el 11,26%.
2. La tasa pasiva referencial del Banco Central del Ecuador (tasa de captación de fondos) que para Febrero de 2022 está en el 4,81%. Para plazo de 91 a 120 días.
3. Una tasa beta de riesgo, ponderando la tasa libre de riesgo o “risk free” de los bonos de los Estados Unidos, más una tasa de variación de la inflación y el movimiento del mercado bursátil especialmente en documentos de renta variable.

Para determinar el Costo de Oportunidad del Capital o TMAR se multiplica la tasa activa con el porcentaje de la inversión que se va a financiar a través de un préstamo, más la multiplicación de la tasa pasiva con el porcentaje de inversión que va a ser aportado por los accionistas del proyecto, más una tasa beta de riesgo, calculada sobre la base del riesgo país que para Febrero de 2022 se sitúa en 768 puntos; finalmente se considera el porcentaje marginal de la inflación mensual (4,16%). Estos cálculos arrojan la tasa que va a ser considerada para el proyecto “MISHA DETALLES”, como TMAR y que se presenta en la siguiente tabla adjunta:

**TABLA 17: CALCULO DE LA TMAR – COSTO DE OPORTUNIDAD (RP) Riesgo País**

	<b>Financiamiento del Proyecto</b>	<b>Tasa Activa BCE 2022</b>	<b>Tasa Pasiva BCE 2022</b>	<b>TOTAL</b>
Aporte de Accionistas	100%	-	4.81%	4.81%
Préstamo Bancario	-	11.26%	-	-
<b>Tasa Primaria de Oportunidad</b>				<b>4.81%</b>
Índice Marginal de Inflación				1.47%
Tasa de Riesgo (Beta y RP)				7.68%
<b>TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR) – COSTO DE OPORTUNIDAD</b>				<b>13.96%</b>

Fuente; Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Alcoser (2022)

### **COSTOS FIJOS, VARIABLES O SEMIVARIABLES**

Analizando el giro del negocio, los costos del mismo se dividen en tres grupos:

1. Costos que están directamente relacionados con el número de Clientes PYMES, que anualmente son captados por el proyecto, son considerados VARIABLES.
2. Costos que en los primeros años son variables según el número de Clientes PYMES, pero en un determinado período se estabilizan por incremento de personas que capta la unidad de negocio: estos son considerados SEMIVARIABLES.
3. Costos que sin importar el número de Clientes PYMES con los que se negocian, para que se mantenga un rubro fijo por lo menos en los primeros años de ejecución.
4. Los Gastos de Operación que son aquellos rubros que se cubren sin importar el número de Clientes Pymes que se capte y que son parte de la operación administrativa de la empresa.

### **PRESUPUESTO DE INVERSIÓN**

Teniendo en cuenta el estudio técnico sobre el proceso de asistencia del servicio y la organización de la oficina; se plantea el siguiente presupuesto de inversiones.

## **ACTIVOS FIJOS**

El activo fijo comprende el conjunto de bienes que no son motivo de transacciones corrientes por parte de la empresa. Se adquieren una vez durante la etapa de instalación y se utilizará a lo largo de su vida útil. Su valor monetario constituye el capital fijo de la empresa, los activos fijos se pueden clasificar en tangibles e intangibles. Los componentes de capital fijo tangible comprenden la maquinaria y equipos, muebles y enseres.

Cabe resaltar que no se considera inversión en terrenos, ni obras civiles en adecuaciones; pues se establece la opción de tomar una oficina solo en arrendamiento.

**Tabla 18**

<b>ACTIVOS FIJOS (USD)</b>				
<b>DETALLE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	
<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>				<b>1.120,00</b>
Laptops	500,00	2	1.000,00	
Impresora Multifunción	120,00	1	120,00	
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>				<b>1.245,00</b>
Copiadora Xerox	1.100,00	1	1.100,00	
Teléfono – Fax	145,00	1	145,00	
<b>MUEBLES DE OFICINA</b>				<b>1.456,00</b>
Mesa Ovalada para trabajo	236,00	1	236,00	
Sillas grafitos con brazos	35,00	6	210,00	
Anaquele aéreo	180,00	1	180,00	
Escritorio Gerencial	210,00	1	210,00	
Silla visitante magistral	135,00	2	270,00	
Counter evolución	350,00	1	350,00	
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>				<b>3.821,00</b>

Fuente: Estimaciones de Inversiones.

Elaborado por: Alcoser (2022)

El siguiente cuadro, presenta la depreciación que tendrán los activos a lo largo del horizonte del proyecto.

**Tabla 19**

<b>DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS</b>								
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>VIDA ÚTIL AÑOS</b>	<b>%DEPREC. ANUAL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Equipos de Computación	1.120,00	3	33,33%	373,33	373,33	373,33	0	0
Equipos de Oficina	1.245,00	5	20%	249,00	249,00	249,00	249,00	249,00
Muebles de Oficina	1.456,00	5	20%	291,20	291,20	291,20	291,20	291,20
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>3.821,00</b>			<b>1.173,80</b>	<b>1.173,80</b>	<b>1.173,80</b>	<b>540,20</b>	<b>540,20</b>

Fuente: Estimaciones de Inversiones.

Elaborado por: Alcoscer (2022)

El total de la inversión en activos ya sean fijos e intangibles, que se realizará es de USD. \$ 3.821,00 el mismo que está compuesto por la inversión relacionada con los activos necesarios para empezar actividades de asistencia del servicio de asesoría.

Otro valor que hay que tener en cuenta para la estimación de inversiones a más de las depreciaciones de activos fijos, también hay que tomar el valor estimado con el mantenimiento de los diferentes activos.

Para calcular el valor del mantenimiento se tomó en cuenta los siguientes porcentajes (%), basado en que los equipos de cómputo tienen que revisarse de manera tal que funcionen al 100%, y los equipos y muebles de oficina se les haga una limpieza o arreglo dependiendo de las circunstancias y por ello determinamos los siguientes valores porcentuales:

**Tabla 20**

<b>PORCENTAJES DE MANTENIMIENTO</b>	
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>PORCENTAJE DE MANTENIMIENTO ANUAL</b>
Equipos de Computación	3%
Equipos de Oficina	1%
Muebles de Oficina	1%

Fuente: Estimaciones de Inversiones.

Elaborado por: Alcoscer (2022)

Con estos porcentajes, se puede establecer los valores aproximados para el mantenimiento de los activos fijos, estos valores se resumen en el siguiente cuadro:

**Tabla 21**

ACTIVO FIJO	VALOR TOTAL (USD)	MANTENIMIENTO (USD)				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Equipos de Computación	1.120,00	37,63	37,63	37,63	37,63	37,63
Equipos de Oficina	1.245,00	12,45	12,45	12,45	12,45	12,45
Muebles de Oficina	1.456,00	14,56	14,56	14,56	14,56	14,56
<b>TOTAL</b>	<b>3.821,00</b>	<b>64,54</b>	<b>64,54</b>	<b>64,54</b>	<b>64,54</b>	<b>64,54</b>

Fuente: Estimaciones de Inversiones.

Elaborado por: **Alcoser (2022)**

### **ACTIVOS INTANGIBLES**

Las inversiones diferidas son aquellas que se realizan sobre la compra de servicios o derechos que son necesarios para el inicio de la asistencia de servicios por parte de la empresa “MISHA DETALLES”.

El siguiente cuadro resume los activos intangibles en los que se va a emplear parte de la inversión inicial.

**Tabla 22**

ACTIVOS INTANGIBLES	
DETALLE ACTIVOS INTANGIBLES	COSTO TOTAL
Patente	90,00
Diseño: Marca y Logotipo	70,00
Estudio de Factibilidad	800,00
<b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>960,00</b>

Fuente: Estimaciones de Inversiones.

Elaborado por: **Alcoser (2022)**

A continuación se presentan las amortizaciones que tendrán los activos intangibles a lo largo de los cinco años del horizonte del proyecto.

**Tabla 23**

<b>AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES (USD)</b>						
<b>DETALLE ACTIVO INTANGIBLE</b>	<b>VALOR</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Patente.	90,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00
Diseño: Marca y Logotipo.	70,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00
Estudio de Factibilidad.	800,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
<b>TOTAL</b>	<b>960,00</b>	<b>192,00</b>	<b>192,00</b>	<b>192,00</b>	<b>192,00</b>	<b>192,00</b>

Fuente: Estimaciones de Inversiones

Elaborado por: Alcoser (2022)

### **CAPITAL DE TRABAJO**

Para conformar nuestro capital de trabajo tomamos como referencia 2 meses de Sueldos y Salarios, tomaremos en cuenta la Propaganda que se va a realizar en el transcurso de esos 2 meses además del Servicio de Internet que se utilizará, sin olvidar desde luego el Gasto por concepto de Arriendo y los Servicios Básicos que se detalla a continuación en el siguiente tabla:

**Tabla 24**

<b>CAPITAL DE TRABAJO (2 MESES)</b>	<b>VALOR (USD)</b>
Sueldos y Salarios	3.300,00
Propaganda	200,00
Internet	48,00
Arriendo	500,00
Servicios Básicos	60,00
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>4.108,00</b>

Fuente: Estimaciones de Inversiones

Elaborado por: Alcoser (2022)

A continuación se presenta el resumen de inversiones necesarias, y el capital de trabajo estimado para dos meses.

**Tabla 25**

<b>RESUMEN DE INVERSIONES (USD)</b>	
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
	<b>VALOR</b>
Equipos de Computación	1.120,00
Equipos de Oficina	1.245,00
Muebles de Oficina	1.456,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>3.821,00</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	
Patente	90,00
Diseño: Marca y Logotipo	70,00
Estudio de Factibilidad	800,00
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>960,00</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO (2 MESES)</b>	
	<b>VALOR</b>
Sueldos y Salarios	2.900,00
Publicidad	200,00
Internet	48,00
Arriendo	500,00
Servicios Básicos	60,00
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>4.108,00</b>
<b>TOTAL DE INVERSIONES</b>	<b>8.889,00</b>

Fuente: Estimaciones de Inversiones

Elaborado por: Alcoser (2022)

### **CRONOGRAMA DE INVERSIONES**

El cronograma de inversiones se elabora para identificar el período en que se ejecuta parte o toda la inversión, de tal forma que los recursos no queden inmovilizados innecesariamente en los períodos previstos.

**Tabla 26**

CRONOGRAMA DE INVERSIONES (USD)									
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL	INVERSIONES					
				AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS FIJOS</b>									
<b>Equipos de Computación</b>			<b>1.120,00</b>						
Laptops	2	500,00	1.000,00	1.000,00	0	0	1.000,00	0	0
Impresora Multifunción	1	120,00	120,00	120,00	0	0	120,00	0	0
<b>Equipos de Oficina</b>			<b>1.245,00</b>						
Copiadora Xerox	1	1.100,00	1.100,00	1.100,00	0	0	0	0	0
Teléfono – Fax	1	145,00	145,00	145,00	0	0	0	0	0
<b>Muebles de Oficina</b>			<b>1.456,00</b>						
Mesa Ovalada para trabajo	1	236,00	236,00	236,00	0	0	0	0	0
Sillas grafitos con brazos	6	35,00	420,00	420,00	0	0	0	0	0
Anaquele aéreo	1	180,00	180,00	180,00	0	0	0	0	0
Escritorio Gerencial	1	210,00	210,00	210,00	0	0	0	0	0
Sillas visitante magistral	2	135,00	270,00	270,00	0	0	0	0	0
Counter evolución	1	350,00	350,00	350,00	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>			<b>3.821,00</b>						
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>									
Patente			90,00	90,00	0	0	0	0	0
Diseño: Marca y Logotipo			70,00	70,00	0	0	0	0	0
Estudio de Factibilidad			800,00	800,00	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES</b>			<b>960,00</b>						
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			<b>4.108,00</b>						
<b>TOTAL INVERSIONES</b>			<b>8.889,00</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.120,00</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Estimaciones de Inversiones

Elaborado por: Alcoser (2022)

### **PRESUPUESTO DE OPERACIÓN**

Uno de los objetivos primordiales del presupuesto de operación es determinar los ingresos que se pretende obtener, así como los gastos que se van a producir.

Para el presupuesto de operación del proyecto se realizará tanto el presupuesto de ingresos como el de egresos.

### **PRESUPUESTO DE INGRESOS**

Corresponderá a la proyección de la entrada de dinero que la empresa de servicios de asesoría va a generar en un determinado período de tiempo. Para poder proyectar los ingresos de la

empresa es necesario conocer las diferentes asesorías, el precio de las asesorías y la política de ventas implementadas.

**Tabla 27**

<b>PRESUPUESTO DE INGRESOS (USD)</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Producción/horas	2.112	2.112	2.112	2.112	2.112
Precio (USD)	11,40	11,40	11,40	11,40	11,40
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>24.076,80</b>	<b>24.076,80</b>	<b>24.076,80</b>	<b>24.076,80</b>	<b>24.076,80</b>

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Alcoser (2022)

El presupuesto de ingreso está estimado en USD. \$ 24.076,80 dólares en el primer año con una venta de 2.112 horas de producción anuales a USD. \$ 11,40 dólares por cada hora.

### **PRESUPUESTO DE EGRESOS**

Dentro del presupuesto de egresos se estiman los desembolsos monetarios relacionados justamente con la prestación del servicio ya sea en forma directa o indirectamente.

**Tabla 28**

<b>PRESUPUESTO DE EGRESOS (USD)</b>						
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>8.889,00</b>	0	0	0	0	0
<b>COSTOS FIJOS</b>	0	4.333,82	4.333,82	4.333,82	4.333,82	4.333,82
<b>COSTOS VARIABLES</b>	0	6.500,74	6.500,74	6.500,74	6.500,74	6.500,74
Participación a trabajadores		1.986,34	1.986,34	1.986,34	1.986,34	1.986,34
Impuesto a la Renta 22%		2.476,30	2.476,30	2.476,30	2.476,30	2.476,30
Reinversión				1.920,00		
<b>TOTAL</b>	<b>8.889,00</b>	<b>15.297,20</b>	<b>15.297,20</b>	<b>17.217,20</b>	<b>15.297,20</b>	<b>15.297,20</b>

Fuente: Estudio de Mercado

Elaborado: Alcoser (2022)

El resumen de los ingresos y egresos se muestra el cuadro de beneficio neto.

**Tabla 29**

<b>CUADRO RESUMEN (USD)</b>						
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
INGRESOS	0	24.076,80	24.076,80	24.076,80	24.076,80	24.076,80
EGRESOS	5.581,00	15.297,20	15.297,20	17.217,20	15.297,20	15.297,20
CAPITAL DE TRABAJO	4.108,00					
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>8.889,00</b>	8.779,60	8.779,60	6.859,60	8.779,60	8.779,60

**Fuente:** Estimado de Ingresos y Egresos

**Elaborado por:** Alcoser (2022)

### **ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO**

**Tabla 30**

<b>ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO</b>		
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>VALOR (USD)</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Capital	10.000,00	100%
Préstamo Bancario	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>10.000,00</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estimación de Financiamiento

**Elaborado por:** Alcoser (2022)

### **PUNTO DE EQUILIBRIO**

“El punto de equilibrio sirve para determinar el volumen mínimo de ventas que la empresa debe realizar para no perder, ni ganar.”

Para determinar el punto de equilibrio es necesario distribuir los costos en: Costo Fijo y Costo Variable, los cuales se detallan a continuación:

**Tabla 31**

<b>COSTOS FIJOS (USD)</b>					
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Sueldo del Gerente General	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Sueldo del Resp. UN Adm. Y Fin.	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00
Sueldo Coord. Adm. Y Log.	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00
Arriendo	3.000,00	3.150,00	3.308,00	3.473,00	3.647,00
Internet	288,00	302,00	318,00	333,00	350,00
Servicios Básicos (agua, luz, teléfono)	360,00	252,00	265,00	278,00	292,00
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>21.048,00</b>	<b>21.048,00</b>	<b>21.048,00</b>	<b>21.048,00</b>	<b>21.048,00</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
Publicidad	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>
<b>OTROS GASTOS</b>					
Gasto de Mantenimiento	84,61	84,61	84,61	84,61	84,61
Reposición (equipos de computación)					
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>	<b>84,61</b>	<b>84,61</b>	<b>84,61</b>	<b>84,61</b>	<b>84,61</b>
<b>TOTAL</b>	<b>21.332,61</b>	<b>21.332,61</b>	<b>21.332,61</b>	<b>21.332,61</b>	<b>21.332,61</b>

Fuente: Estimado del Costo Fijo

Elaborado por: Alcoser (2022)

**Tabla 32**

<b>COSTOS VARIABLES</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Honorarios Profesionales (hora/asesoría)	6.500,74	6.500,74	6.500,74	6.500,74	6.500,74
Servicios Básicos (agua, luz, teléfono)	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
<b>TOTAL COSTO VARIABLE</b>	<b>6.860,00</b>	<b>6.860,00</b>	<b>6.860,00</b>	<b>6.860,00</b>	<b>6.860,00</b>

Fuente: Estimado del Costo Variable

Elaborado por: Alcoser (2022)

El punto de equilibrio para la empresa de servicios se estimará de dos formas: el punto de equilibrio en unidades y el punto de equilibrio en ventas.

Para determinar el punto de equilibrio en unidades se calcula con la siguiente fórmula:

$$PEU = \frac{CFT}{PU - CVU} = \frac{4.333,82}{11,40 - 3,08} = \frac{4.333,82}{8,32} = 521$$

En donde:

- **PEU:** Punto de Equilibrio en Unidades.
- **CFT:** Costos Fijos Totales.
- **PU:** Precio Unitario.
- **CVU:** Costos Variables Unitarios.

Es posible observar que el punto de equilibrio para el primer año será de 521 productos del servicio de Misha Detalles

Para determinar el punto de equilibrio en ventas se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{PEV} = \frac{\text{CF}}{1 - \frac{\text{CV}}{\text{V}}} = \frac{4.333,82}{1 - \frac{6.500,74}{24.076,80}} = \frac{4.333,82}{1 - 0,2631} = \frac{4.333,82}{0,7369} = \$ 5.881,15$$

En donde:

- **PEV:** Punto de Equilibrio en Ventas.
- **CF:** Costos Fijos.
- **CV:** Costos Variables.
- **V:** Ventas.

## **EVALUACIÓN FINANCIERA**

“La Evaluación Financiera de Proyecto es el proceso mediante el cual una vez definida la inversión inicial, los beneficios futuros y los costos durante la etapa de operación, permite determinar la rentabilidad del proyecto.”

## **CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

A continuación se presentan los valores que permitirán establecer criterios de evaluación en el proyecto.

## **VALOR ACTUAL NETO (V.A.N.)**

“Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

Sumar los flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en ese momento a tiempo cero. Es claro que para aceptar un proyecto las ganancias deberán ser mayores que los desembolsos, lo cual dará como resultado que el (V.A.N.) sea mayor que cero.”<sup>(29)</sup>. Para calcular el (V.A.N.) se utiliza el costo de capital o (T.M.A.R.).

La siguiente es su fórmula:

$$VAN = \frac{FNF_1}{(1+i)^1} + \frac{FNF_2}{(1+i)^2} + \frac{FNF_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FNF_n}{(1+i)^n} - INV$$

En donde:

- VAN = Flujo Neto de Fondos (Ingresos – Egresos)
- i = Tasa de Interés (TMAR Global)

**Tabla 33**

<b>BENEFICIOS NETOS</b>			
<b>AÑO</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>EGRESOS</b>	<b>BENEFICIOS NETOS</b>
0	0	8.889,00	-8.889,00
1	24.076,80	15.297,20	8.779,60
2	24.076,80	15.297,20	8.779,60
3	24.076,80	17.217,20	6.859,60
4	24.076,80	15.297,20	8.779,60
5	24.076,80	15.297,20	8.779,60

**Fuente:** Estudio Financiero

**Elaborado por:** Alcoser (2022)

Para obtener el (V.A.N.) es necesario actualizar tanto los ingresos como los egresos con la (T.M.A.R.).

Para poder calcular la actualización de los ingresos y egresos se aplicará el factor simple de actualización (F.S.A.).

$$FSA = \frac{1}{(1 + i)^n}$$

El Factor Simple de Actualización es el siguiente:

**Tabla 34**

**FACTOR SIMPLE DE ACTUALIZACIÓN**

**(TMAR 13,96%)**

<b>AÑO</b>	<b>FSA</b>
1	0,8775008775
2	0,7770007790
3	0,6756825114
4	0,5929119966
5	0,520280797370

**Fuente:** Estudio Financiero

**Elaborado por:** Alcoser (2022)

Tabla 35

**BENEFICIOS NETOS ACTUALIZADOS**

**(TMAR 13,96%)**

<b>BENEFICIOS NETOS ACTUALIZADOS</b>						
<b>AÑO</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>EGRESOS</b>	<b>BENEFICIOS NETOS</b>	<b>INGRESOS ACTUALIZADOS</b>	<b>EGRESOS ACTUALIZADOS</b>	<b>BENEFICIOS NETOS ACTUALIZADOS</b>
0	0	9.289,00	-9.289,00	0	9.289,00	-9.289,00
1	24.076,80	15.297,20	8.779,60	21.127,41	13.423,13	7.704,28
2	24.076,80	15.297,20	8.779,60	18.707,69	11.885,94	6.821,75
3	24.076,80	17.217,20	6.859,60	16.268,27	11.633,36	4.634,91
4	24.076,80	15.297,20	8.779,60	14.275,42	9.069,89	5.205,53
5	24.076,80	15.297,20	8.779,60	12.526,69	7.958,84	4.567,85
<b>TOTAL</b>				<b>82.905,48</b>	<b>63.260,16</b>	<b>19.645,32</b>

**Fuente:** Estudio Financiero

**Elaborado por:** Alcoser (2022)

Para el cálculo del (V.A.N.) se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{VAN} = (\sum \text{Ingresos Actualizados} - \sum \text{Egresos Actualizados})$$

$$\text{VAN} = (82.905,48 - 63.260,16)$$

$$\text{VAN} = \$ 19.645,32$$

Este valor nos da la pauta de que el proyecto tiene una rentabilidad de USD. \$ 19.645,32 dólares, luego de recuperar la inversión.

**TASA INTERNA DE RETORNO**

“Es la tasa de descuento por el cual el (V.A.N.), es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

Se le llama Tasa Interna de Rendimiento porque supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su totalidad. Es decir, se trata de la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión.”

Para el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (T.I.R.) se utilizará el siguiente criterio:

$$\text{TIR} = \text{TDi} + \frac{(\text{TDs} - \text{TDi}) \cdot \text{VAi}}{\text{VAi} - \text{VAs}}$$

En donde:

- **TDi** = Tasa de Descuento Inicial.
- **TDs** = Tasa de Descuento Superior.
- **VAi** = Valor Actual Inicial.
- **VAs** = Valor Actual Superior.

Para determinar la (T.I.R.) hay que realizar los respectivos cálculos por aproximación o mediante el cálculo en la hoja de Excel.

El resultado de la tabla de Excel es del 88%, mediante lo cual el proyecto se da por aprobado financieramente.

### **PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN**

Representa el tiempo en el cual, una vez ejecutado el proyecto, se recupera la inversión realizada. Este período debe ser el menor posible para afirmar que es un proyecto muy exitoso.

### **RELACIÓN COSTO/BENEFICIO**

“La relación costo-beneficio es un indicador que mide el grado de desarrollo y bienestar que un proyecto puede generar a una comunidad.”

Para determinar la relación Costo-Beneficio se lo realizará de la siguiente manera aplicando la fórmula:

$$\text{RB/C} = \frac{\sum \text{Ingresos Actualizados}}{\sum \text{Egresos Actualizados}}$$

Según la fórmula la relación obtenida es la siguiente:

$$\text{RB/C} = \frac{21.127,41}{13.423,13}$$

$$\text{RB/C} = 1,57$$

Tomamos el Ingreso Actualizado del período 1 que es de \$. 21.127,47 actualizando a la TASA MÍNIMA ANUAL DE RENDIMIENTO (T.M.A.R.), que es del 13,96% y de igual manera se lo realiza en el Egreso Actualizado cuyo valor resultante es de \$. 13.423,13 se realiza la sustitución en la fórmula como se detalla y se obtiene el valor de \$. 1,57 lo quiere decir que por cada dólar invertido se tiene un beneficio de 0,57 centavos de dólar.

## CONCLUSIONES

En el trabajo presente es posible concluir que existe un mercado con una demanda creciente. Es posible verificar el incremento en la población, en nuevos proyectos de inversión y por último en nuevas necesidades tecnológicas para tratar los residuos. Todo esto impulsado por la nueva reglamentación vigente a partir del año 2013.

También es viable observar una competencia altamente especializada y con pocos participantes por Servicio de Salud, lo cual implica que un par de empresas están recibiendo los beneficios de ofertar en este mercado. En este sentido, se espera una respuesta agresiva a la entrada de un nuevo participante. No obstante, este plan de negocios está preparado para competir. Lo anterior ya que no entrega un servicio iguala sus competidores, sino que se especializa en los procesos de sus clientes, lo cual generara lazos de confianza y relaciones duraderas.

Se recalca la metodología de identificación del mercado objetivo, la que si bien es en base a una matriz que intenta aunar la mayor cantidad de información posible para toma de decisiones. Por consiguiente, los resultados son satisfactorios, ya que la intuición y la experiencia en el mercado indican una buena elección de Target.

Por otra parte, fue posible operativizar el plan de negocios a través del Marketing mix. Se obtienen, actividades lógicas y acordes con las necesidades de mercado, además de la necesidad por obtener ventajas competitivas duraderas. Es importante destacar que el plan de negocios propuesto debe ser revisado cada año, ya sea en su variable de precio como en su estrategia competitiva, ya que las modalidades de tratamiento propuestas pueden ser copiadas por la competencia en el mediano plazo. Aquello obliga a generar relaciones de confianza inmediatas con los primeros clientes a fin de posicionar a la empresa como pionera y especialista en este tipo de modalidad de tratamiento.

Por último, se debe destacar los importantes retornos que son posibles obtener al ser aplicado de forma eficiente este plan de negocios. Si bien están asociados a una gran inversión, generan grandes utilidades en el largo plazo. Asimismo, gracias a la sensibilización final del proyecto es posible indicar que el éxito del plan de negocios está directamente relacionado con la capacidad de su fuerza de venta de encantar y convencer a los clientes.

En conclusión, existe una oportunidad en el mercado para un nuevo entrante. Hay una demanda asegurada ya que no es un servicio que se pueda rechazar y es posible ser competitivos implementando este plan de negocios a fin de obtener el posicionamiento las ventajas competitivas necesarias.

## RECOMENDACIONES

En la propuesta a desarrollar presenta las siguientes recomendaciones:

- Analizar permanentemente el mercado con el fin de ir determinando los cambios de preferencia de los clientes, así también la tendencia en cuanto a diseños y productos que necesiten los clientes, esto permitirá mejorar la oferta y ser más competitivo lo que llevara a facilitar la toma decisiones y medidas correctivas, además de prevenir inconvenientes que se pueden presentar en el desarrollo.
- Mejorar procesos de investigación a través de instrumentos que permita la recolección de información, lo que permite conocer la relación entre empresa- cliente donde lleve a desarrollo de nuevas acciones, lo que permitirá un manejo eficiente de la planificación, definición y actividades para el crecimiento de la empresa en el sector de tapicería.
- Hacer seguimiento de la gestión comercial de la empresa con el fin de ir minimizando los factores que afectan a la empresa, viendo cómo impacta la diversificación de producto, además si son del gusto del mercado potencial lo que llevará a la recuperación de las ventas y mejorar de la participación de mercado en cuanto a ingresos y cantidad adquirida por compradores.
- Presentar información relevante a los propietarios que facilite la toma de decisiones, pasar a meros observadores a personas activas, que ayude a implementar procesos, procedimientos y mecanismo que permita ayudar a mejorar la colaboración, ambiente de trabajo y sobre todo la comunicación directa con los compradores y mercados potenciales.
- Monitorear el cumplimiento de la planificación de actividades que se han desarrollado por cada estrategia, hay que verificar a través de informes los avances donde la flexibilidad es importante porque permite la mejora continua y satisfacción del cliente.
- Promover el buen servicio al cliente como parte de la cultura organizacional lo que

ayuda a mejorar la comunicación directa entre empresa-comprador, siendo trascendental para alcanzar los objetivos de cada estrategia, además incentivar la al personal por medio del cumplimiento de niveles de ventas, las expectativas del crecimiento del mercado aportan a que se atraiga a un número mayor de clientes.

➤ Estar preparado para atender a los nuevos compradores, así como las exigencias que están conlleva en cuanto a satisfacer sus requerimientos, lo que lleva a generar programas de lealtad y fidelidad, siendo importante mantener contacto con el mercado, se sugiere mantener programas de CRM, lo que ayudara a maximizar los beneficios y rentabilidad.

Evaluar constantemente el desarrollo de las estrategias para determinar el impacto en la que se presentaran los resultados de las acciones en cuanto a ventas, aceptación de producto en el mercado, percepción por parte del mercado potencial acerca del producto, posicionamiento en la marca en el mercado,lo que ayudara a mejorar la participación.

## Referencias

- Betancur, D. F. (2017). Herramientas para evaluar la gestión de residuos hospitalarios. *Revista cultura del cuidado*, 14(2), 5-15. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/cultura/article/view/4607/3920>
- El telégrafo. (26 de febrero de 2019). *El 46% de los municipios no trata desechos hospitalarios*. Recuperado el 8 de abril de 2021, de El telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/municipios-%20desechos-hospitalarios-gad>
- INEC. (2017). *Residuos peligrosos en establecimientos de salud*. Obtenido de ecuador en cifras : [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas\\_Ambientales/Establecimientos\\_Salud-](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Establecimientos_Salud-)
- Kalstein. (10 de diciembre de 2019). *El autoclave: un elemento imprescindible*. Recuperado el 8 de abril de 2021, de Kalstein: <https://www.kalstein.co.ve/el-autoclave-un-elemento-imprescindible/>
- Santacruz, C. D. (2017). *Manejo de residuos hospitalarios en el cantón Mocache-Ecuador, 2017 [Proyecto de investigación Universidad Técnica Estatal de Quevedo]*. Repositorio Institucional, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/2002/1/T-UTEQ-0031.pdf>