



UNIVERSIDAD  
BOLIVARIANA  
DEL ECUADOR

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

UNIVERSIDAD  
BOLIVARIANA  
DEL ECUADOR



**UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA**

**Plan de negocio para la creación de una empresa de servicios de gestoría en la ciudad de  
Manta**

**Autores:**

Castro Carpio Carlos Alberto & Montes Pita Karen Lissette

**Tutor/a:**

Ing. Alvaro Leonidas Rivera G., Esp., MBA.

**ECUADOR**

2024



La Universidad para todos





## DEDICATORIA

Con gratitud y afecto, dedico este logro a quienes han sido mi fuerza motriz y mi razón para perseverar:

Dedico este logro a mis padres, cuyo ejemplo de sacrificio y trabajo arduo han sido mi guía a lo largo de los años. A mi pareja, por su amor incondicional, su apoyo y comprensión en cada paso del camino. A mis sobrinos favoritos y ahijados, que mi esfuerzo, perseverancia y dedicación sea su ejemplo en el camino a cumplir sus metas y objetivos. A mi abuelita, tíos, primos y todos aquellos que me han animado a alcanzar mis sueños, este logro es también suyo.

Karen Montes Pita

## AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi pareja, por su apoyo inquebrantable, su comprensión y espera paciente en tantas horas y días que dediqué a esta maestría y por ser mi fuente de fortaleza durante los momentos más desafiantes. Al coordinador del programa, a los docentes de cada módulo, a las tutoras académicas y al tutor de titulación, cuya dedicación y orientación han enriquecido enormemente mi comprensión y habilidades en el mundo de los negocios y en cada paso de esta etapa. A mi compañero Carlos, por ser un gran compañero desde el primer módulo. Y a todas las personas que han sido parte de este viaje, gracias por su inestimable contribución.

Karen Montes Pita





## AGRADECIMIENTO

Quisiera expresar mi agradecimiento primero a Dios por todas las bendiciones que me ha dado y por permitirme vivir esta experiencia con mis seres queridos de la cual he aprendido mucho y he mejorado como persona y profesional y reforzado mis conocimientos sobre administración y otros temas más relacionados a mi carrera de Ingeniería Comercial; en segundo lugar, a mi madre ya que ella es mi inspiración y es la persona que siempre ha creído en mí para seguir mejorando cada día y así ser un ejemplo a seguir para mis hermanos; además, muy agradecido con mi compañera de fórmula la Ing. Karen Montes Pita por permitirme ser su compañero de trabajo desde el primer módulo que nos conocimos y también fue de gran aporte para la creación de esta tesis ya que nos hemos basado en un proyecto personal que ella que venía trabajando, lo cual para mí es importante haber podido colaborar con ella para que este proyecto se ejecute de la mejor manera y así contribuir a la economía de la ciudad de Manta y porque no a mi país; y por último agradezco a la Universidad Bolivariana del Ecuador por permitirme ser parte de este proceso de maestría de Administración y Dirección de Empresas; a todos los profesores que me inculcaron sus conocimientos en todo este proceso académico y su personal administrativo que siempre estuvo respondiendo a todas nuestras inquietudes y al tutor de nuestra tesis que nos proporcionó una ayuda invaluable con sus consejos y correcciones para poder cumplir con la meta establecida y ser unos buenos profesionales.

Carlos Castro Carpio





## RESUMEN

La gestoría es una actividad profesional que se encarga de realizar trámites administrativos, organizacionales y legales en nombre de terceros, actuando como intermediario entre sus clientes y las distintas administraciones públicas, cliente y/o empleados, ayudando a simplificar y agilizar procesos empresariales. El presente estudio aborda la creación de una empresa de servicios de gestoría en la ciudad de Manta, Ecuador, como respuesta a la creciente demanda de asesoramiento especializado entre emprendedores y PYMES locales. El objetivo principal es diseñar un plan de negocio que cubra necesidades administrativas, financieras y legales, permitiendo a los emprendedores concentrarse en sus actividades principales. A través de un enfoque metodológico mixto, se combinan técnicas cualitativas y cuantitativas para entender el mercado local, las necesidades específicas de los emprendedores y la viabilidad económica del proyecto. Los resultados destacan una significativa falta de conocimiento en temas normativos y legales entre los empresarios locales, lo cual representa un riesgo para el éxito de sus iniciativas, haciendo necesario el servicio de gestoría para que personal profesional y técnicamente capacitado le brinde el soporte que requieren los negocios mantenses. La propuesta contempla la creación de una empresa dedicada a brindar servicios personalizados de gestoría, utilizando tecnología avanzada y promoviendo la educación financiera y administrativa entre los clientes. Analizado el entorno situacional, planteadas las estrategias de marketing, el plan operativo y el equipo directivo se proyectó a nivel financiero el proyecto resultando una viabilidad sosteniblemente positiva, considerando la alta demanda de estos servicios y el potencial impacto positivo en el desarrollo económico local.

**PALABRAS CLAVE:** Plan de negocio, gestoría, costo de servicios.





## ABSTRACT

*Agency is a professional activity that handles administrative, organizational, and legal procedures on behalf of third parties, acting as an intermediary between its clients and various public administrations, clients, and/or employees, helping to simplify and streamline business processes. This study addresses the creation of an agency services company in the city of Manta, Ecuador, in response to the growing demand for specialized advice among local entrepreneurs and SMEs. The main objective is to design a business plan that covers administrative, financial, and legal needs, allowing entrepreneurs to focus on their core activities. Through a mixed methodological approach, qualitative and quantitative techniques are combined to understand the local market, the specific needs of entrepreneurs, and the economic feasibility of the project. The results highlight a significant lack of knowledge in regulatory and legal matters among local entrepreneurs, which poses a risk to the success of their initiatives, making agency services necessary for professionally and technically trained staff to provide the support that Manta businesses require. The proposal includes the creation of a company dedicated to providing personalized agency services, using advanced technology and promoting financial and administrative education among clients. After analyzing the situational environment, outlining marketing strategies, and planning the operational and management team, the financial projection of the project shows a sustainably positive viability, considering the high demand for these services and their potential positive impact on local economic development.*

**KEYWORDS:** *Business plan, agency, costing of services.*





## ÍNDICE DE CONTENIDO

COPIA INFORME DE SIMILITUD (ANTIPLAGIO) .....	4
DEDICATORIA.....	7
AGRADECIMIENTO.....	7
AGRADECIMIENTO.....	8
RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	11
INTRODUCCIÓN.....	14
Presentación y Contextualización del problema.....	14
Formulación del problema.....	16
Preguntas de investigación:.....	16
Objetivos.....	17
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos.....	17
Variables.....	18
Metodología de la investigación.....	18
Paradigma Epistemológico.....	18
Enfoque de Investigación:.....	18
Alcance del Estudio:.....	19
Tipo de Diseño:.....	19
Métodos para Recopilación y Análisis de la Información:.....	19
Justificación.....	21
Descripción breve del contenido que integran el informe del trabajo de titulación.....	22
1. ANTECEDENTES TEÓRICOS DEL PROYECTO.....	24
1.1. Empresa.....	24
1.1.1. Tipos de empresa.....	24
1.1.2. Creación de una empresa de servicios de gestoría.....	25





1.2. Gestión .....	25
1.2.1. Tipos de gestión.....	26
1.3. Servicios de gestión .....	27
1.4. Plan de Negocios.....	28
1.4.1. Tipos de planes de negocio .....	30
1.4.2. Técnicas para el análisis situacional.....	31
1.4.3. Definición de elementos operativos de una empresa.....	31
Antecedentes investigativos .....	39
2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO .....	41
2.1. Planteamiento general: descripción y justificación del negocio.....	41
2.2. Elementos innovadores del proyecto. ....	42
3. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	44
3.1. Análisis del entorno externo .....	44
3.2. Análisis de mercado.....	45
3.2.1. Mercado potencial .....	45
3.2.2. Público objetivo .....	47
3.2.3. Competencia.....	48
4. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	51
4.1. Segmento de Clientes.....	51
4.2. Propuesta de Valor .....	51
4.3. Canales.....	51
4.4. Relaciones con Clientes .....	51
4.5. Fuentes de ingreso.....	51
4.6. Recursos clave .....	52
4.7. Actividades clave .....	52
4.8. Asociaciones clave.....	52
4.9. Estructura de costos .....	52
5. ESTRATEGIA DE MARKETING.....	53





5.1. Cartera de servicios y propuesta de valor .....	53
5.2. Estrategias de marketing: .....	53
5.2.1. <i>Producto (servicios)</i> .....	53
5.2.2. <i>Precio</i> .....	54
5.2.3. <i>Plaza (distribución)</i> .....	54
5.2.4. <i>Promoción</i> .....	55
5.3. Proyección de ventas.....	58
5.4. Presupuesto de Marketing.....	59
6. PLAN DE OPERACIONES.....	61
6.1. Localización.....	61
6.2. Definición de procesos relevantes.....	62
6.3. Recursos necesarios (humanos y materiales).....	63
6.4. Estructura de costes.....	66
7. EQUIPO DIRECTIVO Y ORGANIZACIÓN .....	67
7.1. Miembros del equipo directivo .....	67
7.2. Forma jurídica .....	68
7.3. Misión y visión .....	69
7.4. Organigrama. ....	69
8. PLAN FINANCIERO .....	71
8.1. Inversión y financiación inicial. ....	71
8.2. Ingresos y gastos .....	72
8.3 Estados previsionales .....	72
8.4. Evaluación del proyecto .....	75
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES .....	80





## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el emprendimiento y la creación de nuevas empresas son motores fundamentales para el desarrollo económico y social de las regiones. Sin embargo, el camino hacia el éxito empresarial está lleno de desafíos y obstáculos que requieren de un conocimiento especializado y una gestión eficiente. En este sentido, los servicios de gestoría se presentan como una solución integral para apoyar a los emprendedores y empresas en su camino hacia el éxito, ya que comprenden un servicio profesional que se encarga de realizar trámites, diligencias y controles de carácter administrativo, relevando a los emprendedores de dichas actividades, permitiéndoles enfocarse en su actividad principal mientras que un experto (o un conjunto de ellos) se encarga de la gestión de sus obligaciones administrativas, tributarias y legales.

La ciudad de Manta, provincia de Manabí, en Ecuador, es un claro ejemplo de una localidad con un vibrante ecosistema empresarial que necesita de estos servicios de gestoría. Con una variedad de emprendimientos emergentes en sectores como el turismo, la pesca, los servicios, la industria manufacturera y el comercio minorista, existe una demanda creciente de asesoramiento especializado en áreas como la estructuración financiera inicial, la gestión administrativa eficiente y el cumplimiento de las complejas regulaciones legales.

### **Presentación y Contextualización del problema**

Desde una perspectiva empírica, se evidencia un marcado interés por el emprendimiento y el avance empresarial en el país. Asimismo, socialmente y desde la perspectiva de Gavilánez, Espín y Arévalo (2020), se percibe un creciente requerimiento de asesoramiento financiero, administrativo y legal por parte de emprendedores y empresas en diversas localidades ecuatorianas y es en este nivel micro dónde se advierte la presencia de emprendedores con necesidades específicas y variadas de asesoramiento. Entre estas necesidades se encuentran la creación de modelos financieros sólidos para garantizar la viabilidad de sus proyectos, la implementación de sistemas contables efectivos y el cumplimiento de las normativas legales laborales y fiscales.

Muchos emprendedores y dueños de microempresas, alrededor del 58%, carecen del conocimiento necesario sobre las regulaciones legales y normativas aplicables en el país (Vargas,





2023). Esto puede resultar en dificultades para cumplir con los requisitos fiscales, contables, laborales y administrativos, lo que aumenta el riesgo de enfrentar sanciones, multas o incluso la clausura del negocio.

A nivel operativo, la falta de asesoramiento especializado puede llevar a una gestión inadecuada de las finanzas, la contabilidad y la planificación financiera. La incorrecta administración de estos aspectos puede conducir a problemas como la falta de liquidez, un inadecuado control de costos, dificultades para acceder a financiamiento o incluso a la quiebra (Anchundia & Quishpe, 2022).

De acuerdo con Gaviláñez et al. (2020), la ausencia de una asesoría sólida puede resultar en ineficiencias operativas; la falta de procesos optimizados y de buenas prácticas de gestión puede impactar negativamente en la productividad, la calidad del servicio o producto, y en la capacidad para competir en el mercado; adicionalmente, esta carencia puede limitar el potencial de crecimiento y desarrollo de estos emprendimientos y microempresas; debido que al no contar con un enfoque estratégico consolidado y con una línea de gestión clara, podrían perder oportunidades de expansión, desarrollo de nuevos mercados o implementación de mejoras significativas en sus procesos; es decir retrasar su desarrollo.

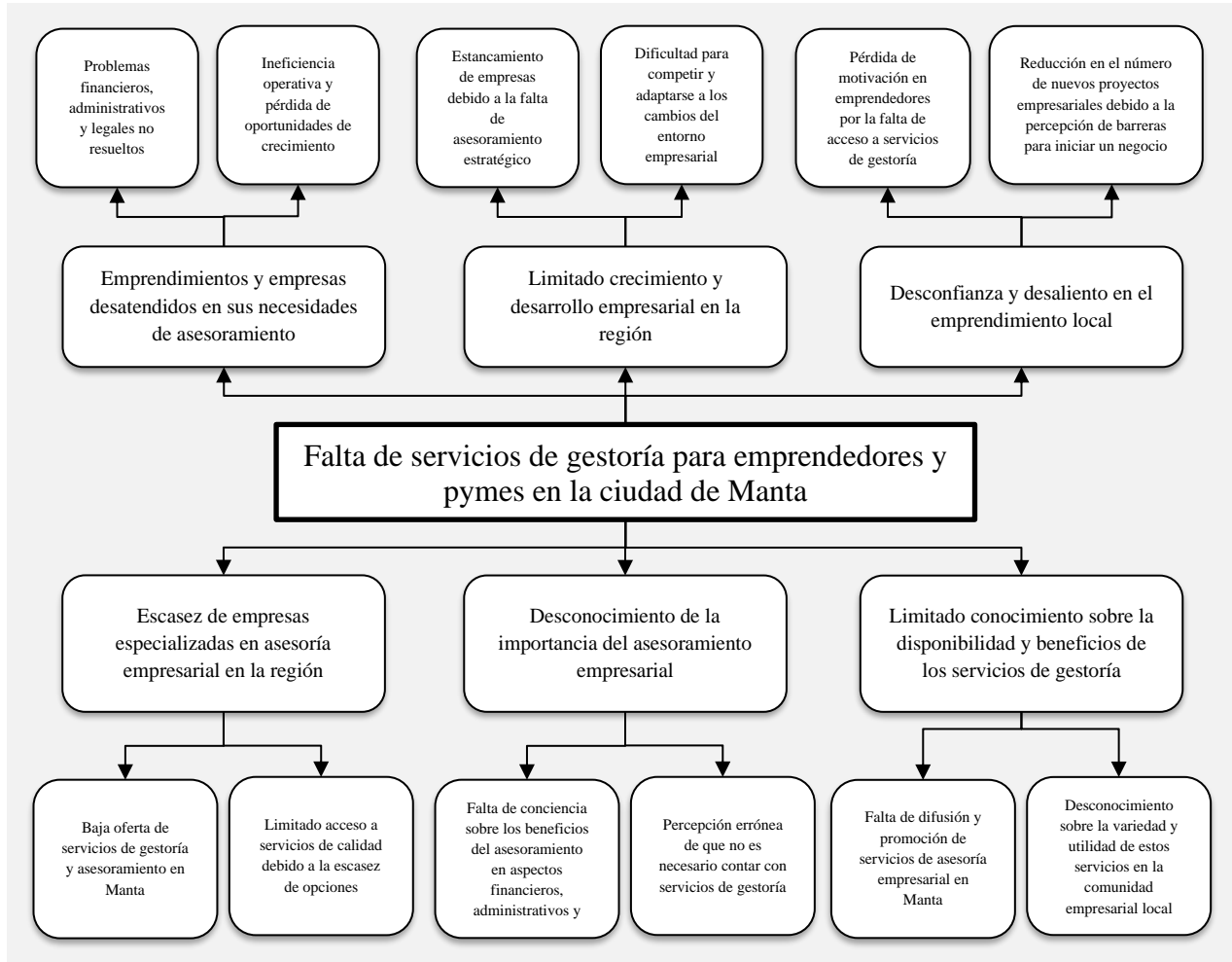
En el contexto específico de la ciudad de Manta se ha constatado una necesidad particular de servicios de asesoría y gestión empresarial, situación que se evidencia mediante la identificación de requerimientos específicos de gestión en emprendimientos locales. Socialmente, se percibe una comunidad empresarial activa y en crecimiento que busca mejorar sus prácticas para contribuir al desarrollo económico.

En el entorno empresarial de Manta, se observa una variedad de emprendimientos que surgieron de forma emergente, los mismos que buscan consolidarse en diversos sectores comerciales, tales como el turismo, la pesca, servicios, la industria manufacturera y el comercio minorista; estos emprendedores manifiestan una necesidad crítica de asesoramiento especializado en áreas como la estructuración financiera inicial, la gestión administrativa eficiente y el cumplimiento de las complejas regulaciones legales para iniciar y mantener sus operaciones, lo cual se detalla en la Figura 1.



**Figura 1**

*Problemática su relación causa - efecto*



Adaptado por los autores

*Nota.* Según la figura

### Formulación del problema

¿Cómo diseñar un plan de negocio para la creación de una empresa de servicios de gerencia en la ciudad de Manta en el año 2024?

### Preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son las principales fuentes bibliográficas y teorías relacionadas con los planes de negocio y la creación de empresas de servicios de gerencia?



2. ¿Cómo es el entorno externo y el mercado local en Manta; el público objetivo, sus necesidades y preferencias; y las oportunidades y desafíos específicos que podrían influir en la idea de negocio de la gestoría?
3. Para el tercer objetivo: ¿Cómo se puede formular la idea de negocio para la creación de una empresa de servicios de gestoría en Manta utilizando el modelo CANVAS y estrategias de marketing, operaciones y estructura organizacional?
4. ¿Cuál es la viabilidad económica del proyecto de creación de la empresa de servicios de gestoría en Manta, considerando la inversión inicial, los costos de constitución y operación, y la proyección de ingresos y estados financieros?

## Objetivos

### *Objetivo general.*

Diseñar un plan negocio para la creación de una empresa de servicios de gestoría en la ciudad de Manta durante el año 2024, con el fin de satisfacer las necesidades de asesoramiento financiero, administrativo y operacional de emprendedores y Pymes.

### *Objetivos específicos.*

1. Recopilar las principales fuentes bibliográficas para establecer antecedentes teóricos relacionados con los planes de negocio y la creación de empresas de servicios de gestoría.
2. Realizar un análisis situacional del entorno externo y del mercado local en Manta, con el fin de identificar el público objetivo, sus necesidades y preferencias, así como también, comprender las oportunidades y desafíos específicos que influirán en la idea de negocio de la gestoría
3. Formular la idea de negocio para la creación de la empresa de servicios de gestoría en la ciudad de Manta, aplicando el modelo CANVAS y diseñando estrategias de marketing, operaciones y estructura organizacional.
4. Evaluar la viabilidad económica del proyecto de creación de la empresa de servicios de gestoría en la ciudad de Manta, estimando la inversión inicial, los





costos de constitución y operación, y proyectando los ingresos y estados financieros.

### **Variables**

**Variable independiente:** Plan de negocios

**Variable dependiente:** Creación de empresa de servicios de gestoría

### **Metodología de la investigación**

#### ***Paradigma Epistemológico***

Considerando la naturaleza de la investigación, se optará por un paradigma de la complejidad, este paradigma se enfoca en comprender la realidad desde las perspectivas de las personas involucradas, buscando interpretar el significado que ellas mismas atribuyen a sus experiencias, se centra en la comprensión de múltiples realidades subjetivas y cómo estas construyen el sentido y las acciones de los individuos en su entorno (Rentería & Martínez, 2023).

Dada la complejidad del entorno y contexto empresarial, así como las demandas y necesidades de los emprendedores, este paradigma permite comprender las perspectivas individuales, sociales y económicas involucradas en la falta de servicios integrales de gestoría y asesoramiento empresarial, así como explorar las percepciones, experiencias y necesidades específicas que influirán en el diseño del plan de negocio para la gestoría.

#### ***Enfoque de Investigación:***

Se adoptará un enfoque de investigación mixto, que combina métodos cualitativos y cuantitativos, para abordar de manera integral la creación de una empresa de servicios de gestoría. Este enfoque permitirá capturar la complejidad inherente al establecimiento de la gestoría en Manta.

El componente cualitativo se centrará en comprender las necesidades de los emprendedores, las particularidades del entorno legal y las expectativas de los clientes respecto a los servicios de gestoría. Esto implicará la recopilación de datos a través de entrevistas, observaciones y análisis de documentos para obtener una comprensión profunda de las circunstancias de los emprendedores y empresas en la región.





El componente cuantitativo, por otro lado, se centrará en la aplicación de los datos recolectados y ordenados en función del procedimiento preestablecido para desarrollar planes de negocio. Esto implicará el uso de técnicas estadísticas para analizar datos numéricos, como la inversión inicial, los costos de constitución y operación, y la proyección de ingresos y estados financieros.

La integración de estos dos enfoques proporcionará una visión integral y enriquecedora que orientará el desarrollo del plan de negocio y permitirá diseñar una propuesta que evidencie la comprensión detallada de las circunstancias de los emprendedores y empresas en la ciudad de Manta.

#### ***Alcance del Estudio:***

El alcance estará enfocado en una investigación exploratoria y descriptiva para comprender la situación actual de la demanda de servicios de gestoría, identificar los requisitos legales pertinentes y comprender las necesidades específicas de servicios de gestoría a emprendedores y empresas en Manta.

#### ***Tipo de Diseño:***

El diseño no experimental, se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir; sin que el investigador altere el objeto de investigación. En la investigación no experimental, se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

El diseño de estudios transversales se define como el diseño de una investigación observacional, individual, que mide una o más características o variables, en un momento dado. La información de un estudio transversal se recolecta en el presente y, en ocasiones, a partir de características pasadas o de conductas o experiencias de los individuos.

#### ***Métodos para Recopilación y Análisis de la Información:***

El método que se aplicará será la aproximación metodológica en el cual el diseño de investigación se basa en la descripción, comparación, exploración y flexibilidad; y se práctica aplicando: una observación, trabajo de campo, fuentes estructuradas, fuentes vivas relacionadas





de manera directa con el problema, establecimiento de múltiples variables, selección de categorías generales. El trabajo de campo consiste en la entrevista directa y la observación.

**Técnicas.** Para la recopilación de información, se emplearán tres técnicas principales:

- **Revisión Documental**, que implica examinar documentos relevantes para establecer antecedentes teóricos.
- **Análisis Económicos**, que se centrará en evaluar informes económicos para comprender el entorno financiero.
- **Entrevistas Semiestructuradas**, que se realizarán con emprendedores y empresas locales potenciales para recoger datos primarios.

**Instrumentos.** En cuanto a los instrumentos de recopilación de información, se utilizarán tres herramientas principales:

- **Ficha de Revisión Documental**, una ficha estructurada para registrar y organizar la información obtenida de la revisión documental.
- **Matriz de Análisis de Informes Económicos**, que se empleará para analizar y sintetizar los datos obtenidos de los informes económicos.
- **Cuestionario de Entrevista**, que se usará para guiar las entrevistas y asegurar la recopilación de datos coherentes y comparables.

**Análisis de la información.** Para el análisis de la información recopilada, se aplicarán cuatro métodos:

- **Análisis Comparativo de Documentos**, que permitirá identificar patrones, similitudes y diferencias en los marcos legales y documentos.
- **Análisis de Informes Económicos**, que utilizará estadísticas relevantes para interpretar y entender los informes económicos.
- **Análisis Temático de las Entrevistas**, que aplicará el análisis temático para identificar, analizar y reportar patrones (temas) dentro de las entrevistas.
- **Análisis de la Información de los Grupos Focales**, que permitirá obtener una comprensión más profunda de las necesidades y preferencias del público objetivo.





## Justificación

La realización de esta investigación es conveniente para desarrollar un plan de negocio que responda a las necesidades específicas de gestoría en Manta, promoviendo así el desarrollo económico de la región. Los beneficios que se derivarán de esta investigación incluyen la creación de una empresa de servicios de gestoría en Manta, año 2024, ofrece una solución concreta a la falta de servicios de gestoría para esta ciudad. Esto supliría una necesidad existente y facilitaría a emprendedores y empresas locales acceder a servicios integrales que les ayuden en sus procesos financieros, administrativos y operativos.

Además, se considera que la iniciativa de establecer servicios de gestoría en Manta tendrá un impacto significativo en el entorno empresarial local. Contribuirá al crecimiento económico al brindar apoyo a emprendedores y empresas para desarrollar sus negocios de manera más efectiva, generando empleo y fortaleciendo la economía regional. Contribuirá al fortalecimiento del entorno empresarial de Manta, ofreciendo servicios especializados que fomentarán el crecimiento económico y la generación de empleo en el entorno inmediato.

Una gestoría es una oficina abierta al público donde presta sus servicios profesionales un gestor administrativo, es una empresa que ofrece servicios de gestión de administración a empresas y autónomos, el servicio de gestoría está dirigido a la comunidad de Manta y se proponen los siguientes servicios:

- Trámites tributarios como la presentación de impuestos en la Administración pública fiscal.
- Trámites laborales como la alta y baja de trabajadores, contrataciones, despidos y gestión de las nóminas, así como otras gestiones con la Seguridad Social.
- Gestión de la contabilidad y facturación de un negocio.
- Ayuda y tramitación para la adquisición de un programa de facturación e incluso su posterior gestión.
- Gestión para la constitución de una empresa.
- Gestión y tramitación de altas y bajas de autónomos.
- Tramitación de ayudas y subvenciones tanto públicas como privadas.





- Representación legal y oficial entre la empresa o autónomo y la administración pública.

La presente investigación ofrecerá un plan de acción concreto y detallado para la creación y desarrollo de la empresa de gestoría. Este modelo de negocio podría ser replicado en otras localidades ecuatorianas que enfrenten desafíos similares en términos de escasez de servicios de asesoría empresarial. Resolverá un problema práctico concreto al ofrecer soluciones adaptadas a las necesidades empresariales locales, así como también establecerá un modelo generalizable para otros contextos similares.

El presente plan de negocios llenará vacíos en el conocimiento empresarial regional al identificar y abordar las necesidades específicas de asesoramiento empresarial en Manta. Los resultados obtenidos tendrán aplicabilidad no solo local, sino que podrían generalizarse y aplicarse en otros contextos geográficos que enfrenten situaciones similares. Enriquecerá el conocimiento al llenar vacíos en la oferta de servicios de asesoramiento empresarial en regiones específicas, lo que podría ser extrapolable a otras áreas geográficas con necesidades similares.

El estudio ofrecerá un marco metodológico y un conjunto de estrategias que podrían ser adaptados en investigaciones similares en otras regiones, brindando un modelo replicable para el establecimiento de servicios de gestoría adaptados a contextos empresariales locales. Podrá servir como un modelo replicable en estudios similares en otras localidades que requieran una comprensión detallada de las necesidades empresariales y el establecimiento de servicios de gestoría adaptados a dichos contextos.

### **Descripción breve del contenido que integran el informe del trabajo de titulación.**

El informe del trabajo de titulación comienza con una introducción que presenta y contextualiza el problema a abordar. Se formula el problema y se plantean las preguntas de investigación. Se establecen los objetivos generales y específicos del estudio, y se definen las variables independientes y dependientes.

A continuación, se identifican los métodos teóricos, empíricos y matemáticos estadísticos que se utilizarán en el estudio. Se describe el paradigma epistemológico, el enfoque de investigación, el alcance del estudio y el tipo de diseño. Se describen las técnicas e instrumentos





que se utilizarán para recopilar la información, así como los métodos estadísticos que se emplearán para analizarla.

Posteriormente, se explica la importancia del estudio, su necesidad social y otros aspectos que justifican su realización. Se proporciona una revisión de la literatura sobre los planes de negocio, el modelo Canvas y la creación de una empresa de servicios de gestoría. Se describe y justifica la idea de negocio, destacando los elementos innovadores del proyecto.

Se incluye un análisis del entorno externo y del mercado local. Se identifica el mercado potencial, el público objetivo y la competencia. Se describe el modelo de negocio que se propone y se detalla la estrategia de marketing, incluyendo la cartera de productos/servicios, la propuesta de valor, las estrategias de marketing específicas, las proyecciones de ventas a tres años y el presupuesto de marketing.

Se describe la localización de la empresa, los procesos relevantes, los recursos necesarios (humanos y materiales) y la estructura de costes. Se presentan los miembros del equipo directivo, la forma jurídica de la empresa, la misión y visión, y el organigrama.

Finalmente, se incluye la inversión y financiación inicial, los ingresos y gastos, los estados previsionales (balances y cuentas de pérdidas y ganancias previsionales) y la evaluación del proyecto. El informe concluye con las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, seguidas de las referencias bibliográficas y los anexos.





## 1. ANTECEDENTES TEÓRICOS DEL PROYECTO.

En este capítulo, se exploran los fundamentos teóricos que respaldan la creación de una empresa de servicios de gestoría en la ciudad de Manta. Se analizan las principales fuentes bibliográficas relacionadas con los planes de negocio y la creación de empresas de gestoría. Además, examinaremos las contribuciones de otros autores en este campo, identificando soluciones y enfoques relevantes.

### 1.1. Empresa

La noción de empresa, según la Real Academia Española (2024), se define como una entidad dedicada a actividades comerciales, industriales o profesionales con el propósito de obtener ganancias. Este concepto se entiende desde varias perspectivas, todas resaltando la organización de recursos y la generación de beneficios como aspectos fundamentales. La definición académica, como expuesta por Robbins y Coulter (2021), añade una dimensión jurídica y la consideración de satisfacer necesidades humanas, ampliando así la comprensión del propósito empresarial. Además, la perspectiva legal ecuatoriana enfatiza el marco jurídico y la organización conforme a tipos específicos previstos en la ley, destacando el propósito de lucro y las actividades económicas de la empresa.

Desde esta óptica, se observa que la definición académica resulta la más completa, ya que integra los elementos esenciales de la empresa (recursos, producción, satisfacción de necesidades y beneficios económicos) dentro de un marco organizado y jurídico. Esto refleja mejor la realidad multifacética de las empresas modernas, que no solo buscan ganancias, sino que también deben cumplir con regulaciones y satisfacer a diversos *stakeholders*.

La empresa es una entidad organizada con el propósito de producir bienes o brindar servicios para satisfacer las necesidades del mercado. En el contexto de la gestoría, la empresa se concibe como una entidad que ofrece servicios especializados en trámites administrativos, legales y contables (García, 2023).

#### 1.1.1. Tipos de empresa





Su estructura legal, tamaño y actividad económica son factores clave que determinan su clasificación, de acuerdo con Marcellio y otros (2024), algunos tipos de empresas relevantes para la gestoría son:

- **Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas):** Estas organizaciones, debido a sus recursos limitados y número reducido de empleados, desempeñan un papel fundamental en la economía local. Las Pymes pueden ser microempresas o medianas empresas, y su flexibilidad les permite adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado.
- **Mipymes (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas):** Las Mipymes incluyen microempresas con menos de 10 empleados. Estas empresas a menudo operan en nichos específicos y desempeñan un papel crucial en la generación de empleo y el desarrollo económico local.

### *1.1.2. Creación de una empresa de servicios de gestoría*

En el mundo empresarial actual, la creación de una empresa de servicios de gestoría puede ser una excelente oportunidad para ofrecer soluciones a las necesidades administrativas y legales de otras empresas y particulares (Esteban, 2022). Este tipo de empresa se dedica a facilitar los trámites y procesos burocráticos, permitiendo a sus clientes centrarse en sus actividades principales. A continuación, se profundiza en el núcleo de este tipo de negocio: el servicio de gestoría.

La creación de una empresa de gestoría requiere una planificación sólida, conocimiento legal y una comprensión profunda de las necesidades del mercado local (Herrera & Posligua, 2024). La correcta elección de los servicios ofrecidos, la estructura organizativa y la estrategia de marketing son cruciales para el éxito de la empresa en Manta.

## **1.2. Gestión**

La gestión empresarial, según el Diccionario de la Real Academia Española (2024), se define como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una empresa para alcanzar objetivos definidos. Esta definición resalta los cuatro procesos básicos de gestión: planificación, organización, dirección y control. Desde una perspectiva académica, se amplía este





concepto al enfocarse en la coordinación eficiente de recursos humanos, financieros y materiales, subrayando la importancia de la eficiencia en la gestión. Por su parte, la definición legal ecuatoriana agrega el cumplimiento de la normativa vigente y la consideración de metas económicas y sociales, añadiendo un componente de responsabilidad legal y social a la gestión empresarial (Ley de Compañías, 2024).

La gestión empresarial es un proceso integral que abarca la planificación, organización, dirección y control de los recursos disponibles para lograr los objetivos de la empresa (Casillas & Ramírez, 2021). En el contexto de la gestoría, la gestión se centra en la eficiencia operativa, la optimización de procesos y la atención al cliente. Los gestores deben ser hábiles en la toma de decisiones, la resolución de problemas y la comunicación efectiva.

### ***1.2.1. Tipos de gestión***

Las gestorías son empresas especializadas en la intermediación y asesoramiento en trámites administrativos, legales y fiscales. Existen varios tipos de gestorías, cada una con enfoques específicos:

- **Gestoría Administrativa:** Se centra en la gestión de trámites burocráticos, como la obtención de licencias, permisos de construcción, registro mercantil y otros procedimientos administrativos.
- **Gestoría Fiscal:** Brinda asesoramiento en materia tributaria, presentación de declaraciones fiscales, y optimización de impuestos. Ayuda a las empresas a cumplir con sus obligaciones fiscales de manera eficiente.
- **Gestoría Laboral:** Se ocupa de los trámites relacionados con el personal, como contratos laborales, seguridad social, nóminas y despidos. Garantiza el cumplimiento de las normativas laborales.

Una gestoría es un punto de gestión administrativa disponible para individuos o empresas que precisan de su trabajo para la elaboración de determinados servicios burocráticos, administrativos o fiscales. Por lo general, una gestoría se encarga de tareas de corte administrativo habitual, bajo la solicitud de un cliente. Este cliente puede ser tanto una persona física como una entidad jurídica que busca resolver trabajos administrativos específicos. Las





gestorías abarcan una amplia gama de funciones de apoyo a individuos y sociedades mercantiles, desde la presentación de declaraciones de impuestos hasta la gestión patrimonial. Las principales funciones de una gestoría incluyen:

- Promoción y realización de gestiones y trámites administrativos en representación de terceros. Esto puede incluir la presentación de declaraciones de impuestos y otros documentos.
- Apoyo administrativo en áreas como la gestión fiscal, contable y laboral. Las gestorías guían a personas y empresas para adecuar su contabilidad a las regulaciones locales.
- Asesoramiento en la creación y vida de una empresa, especialmente para Pymes o Startups. Un gestor administrativo externo puede ser esencial para una gestión eficiente del negocio.

Es importante destacar que las gestorías se diferencian de las asesorías, mientras que las gestorías abordan una amplia variedad de gestiones administrativas, las asesorías suelen estar más especializadas en campos tributarios, laborales y contables. Además, las asesorías se centran en el enfoque jurídico-administrativo, mientras que las gestorías ofrecen un enfoque más multidisciplinario.

### 1.3. Servicios de gestión

Los servicios de gestión abarcan una variedad de áreas, como la contabilidad, la gestión de trámites legales, la asesoría fiscal y la administración de documentos. Estos servicios son esenciales para que otras empresas cumplan con sus obligaciones legales y operen eficientemente. La gestoría se enfoca en facilitar los procesos administrativos y liberar a los emprendedores y empresarios de las complejidades burocráticas.

La gestoría, según el Diccionario de la Real Academia Española (2024), se define como una actividad profesional centrada en la realización de trámites y gestiones administrativas en nombre de terceros, generalmente ante organismos públicos. Esta definición destaca la amplitud de los asuntos que pueden ser gestionados, abarcando aspectos administrativos, fiscales, laborales y contables. Desde una perspectiva académica, se resalta la prestación profesional de





estos servicios y la administración de trámites y procesos burocráticos para diferentes tipos de clientes.

Por otro lado, el servicio de gestoría, según Lussier y Kimball (2020), se refiere a la asistencia profesional brindada por gestores administrativos para llevar a cabo una variedad de trámites burocráticos y administrativos en representación de sus clientes, optimizando el tiempo y asegurando el cumplimiento de normativas. Esta definición se enfoca en la eficiencia y la optimización de recursos para garantizar el cumplimiento normativo y la agilidad en la gestión de trámites.

Finalmente, Iarina (2023) define el servicio de gestoría como la actividad profesional de asesoramiento y realización de trámites administrativos, fiscales y legales en representación de personas físicas o jurídicas, con el objetivo de facilitar el cumplimiento de obligaciones y la obtención de permisos y licencias. Esta definición resalta la importancia del cumplimiento de obligaciones legales y la obtención de permisos y licencias, subrayando la relevancia del marco legal en la prestación de estos servicios.

En resumen, la definición profesional es la más completa, ya que integra tanto la gestión de trámites en representación de terceros como el cumplimiento de la normativa vigente, aspectos cruciales para asegurar la legalidad y la eficacia de los servicios de gestoría. Además, subraya la responsabilidad y profesionalismo necesarios en esta actividad, lo cual es fundamental en un entorno cada vez más regulado y complejo.

#### **1.4. Plan de Negocios**

Los planes de negocio tienen raíces antiguas que se remontan a civilizaciones anteriores a la era cristiana. En Mesopotamia, hace más de 4,000 años, los comerciantes y artesanos registraban sus transacciones y estrategias comerciales en tablillas de arcilla; estos documentos tempranos contenían detalles sobre inversiones, mercancías y proyecciones de ganancias.

Con la llegada de la Revolución Industrial en el siglo XVIII, la economía experimentó un cambio radical. Las fábricas, el comercio y la producción en masa se convirtieron en la norma. Los empresarios comenzaron a reconocer la necesidad de planificar y estructurar sus negocios de manera más sistemática (Barleta y otros, 2020). Los planes de negocio se volvieron más





formales y comenzaron a incluir aspectos como el análisis de mercado (identificación de oportunidades y demanda), la planificación financiera (proyecciones de ingresos y gastos) y estrategias de marketing (cómo llegar a los clientes y promover productos o servicios).

En el siglo XX, los planes de negocio se enfocaron principalmente en aspectos cuantitativos y financieros. Distinguidos autores dentro del campo de la administración contribuyeron significativamente al desarrollo de teorías empresariales. Durante esta época, surgieron herramientas y enfoques que se convirtieron en estándares para evaluar estrategias empresariales (Gallardo, 2012). Uno de los más destacados fue el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que proporcionaba una estructura sistemática para evaluar el entorno interno y externo de las organizaciones. Este enfoque cuantitativo permitió a las empresas tomar decisiones informadas y adaptarse a un mundo en constante cambio.

Drucker (2018) plantea que la planeación estratégica es esencial para alcanzar el éxito empresarial. Consiste en analizar y evaluar el entorno externo e interno de una organización, con el fin de establecer los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Este autor enfatiza la planeación estratégica como un componente esencial para el éxito empresarial. Considera que esta debe basarse en un análisis profundo del entorno externo e interno de la organización. Además, Drucker destaca la importancia de establecer objetivos claros y estrategias adecuadas para alcanzarlos.

Aunque no se le atribuye directamente un concepto específico de plan de negocio, Chandler es conocido por su trabajo en la teoría de la estructura organizativa. Sus investigaciones sobre cómo las empresas deben adaptarse a los cambios ambientales han influido en la planificación estratégica y en la forma en que las organizaciones diseñan sus planes. Chandler argumenta que las empresas deben adaptarse a los cambios ambientales y estructurarse de manera eficiente (Chandler, 1962). Su enfoque influye en cómo las organizaciones diseñan sus planes y estrategias.

Borello (2000) define al plan de negocios como un instrumento de planificación estratégica y operativa. Destaca que este documento debe describir detalladamente los objetivos,





las estrategias, los recursos y las proyecciones financieras de la empresa. Su enfoque se centra en la acción y la viabilidad del negocio.

Según Fleitman (2000), un plan de negocio es un instrumento clave y fundamental para el éxito. Consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Es una guía que facilita la creación o el crecimiento de un negocio.

Kotler, referente en marketing, define el plan de marketing como un documento escrito que resume lo que el especialista de marketing ha aprendido sobre el mercado (Kotler, La quintaesencia de la gestión estratégica, 2016). Indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing y coordina los esfuerzos de marketing para alcanzar los objetivos empresariales.

Los planes de negocio han sido una herramienta fundamental para la planificación y el éxito empresarial a lo largo de la historia. Desde los enfoques cuantitativos hasta las estrategias más flexibles, estos documentos han guiado a emprendedores y empresarios en su búsqueda de viabilidad y crecimiento. Algunas de las estrategias son:

#### ***1.4.1. Tipos de planes de negocio***

Los planes de negocio son herramientas esenciales para la creación y gestión de empresas. Algunos tipos comunes de planes de negocio incluyen (CITAR):

- **Business Model Canvas:** Este modelo visual simplifica la descripción de un negocio en nueve bloques clave, como segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución y fuentes de ingresos. Es útil para diseñar estrategias y evaluar la viabilidad de una idea de negocio.
- **Plan de Negocios Tradicional:** Este enfoque más detallado incluye secciones como análisis de mercado, estrategia de marketing, estructura organizativa, proyecciones financieras y riesgos. Es ideal para presentar a inversores o acceder a financiamiento.

Los planes de negocio son fundamentales porque ayudan a los emprendedores a definir sus objetivos, estrategias y recursos necesarios. Proporcionan una visión clara del negocio y evitan desviaciones. Además, los planes de negocio permiten evaluar diferentes escenarios y





tomar decisiones basadas en datos y análisis, así como también son excelentes herramientas para comunicarse con inversores, socios comerciales y entidades financieras.

#### ***1.4.2. Técnicas para el análisis situacional***

- **Análisis PESTEL:** Evalúa factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales que afectan al negocio.
- **Análisis FODA:** Identifica fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- **5 Fuerzas de Porter:** Analiza la competencia y el entorno empresarial.

#### ***1.4.3. Definición de elementos operativos de una empresa***

- **Modelo Canvas:** Permite visualizar y analizar todos los aspectos del negocio de manera concisa.
- **Marketing Mix (las 4 P):** Define las variables de marketing (producto, precio, plaza y promoción) para alcanzar los objetivos comerciales.

**Modelo Canvas.** También conocido como Business Model Canvas (BMC), fue desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en su libro “*Business Model Generation*”. Surgió como una alternativa visual y ágil para diseñar y comunicar planes de negocio. Desde su creación en 2008, ha ganado popularidad en el ámbito empresarial y se ha convertido en una herramienta fundamental para emprendedores y estrategias (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Diversos autores han contribuido al desarrollo de enfoques similares al Modelo Canvas y han influido en la conceptualización de modelos de negocio ágiles y centrados en el cliente. Sus estudios sobre innovación, estrategia y emprendimiento han proporcionado valiosas perspectivas para el diseño de modelos empresariales.

Alexander Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2015), en su enfoque del “Canvas de propuesta de valor”, destaca que la propuesta de valor se define como la forma en que una empresa crea valor para sus clientes a través de productos o servicios que satisfacen sus necesidades y deseos. Este enfoque visual y práctico ha popularizado la herramienta, permitiendo a las empresas comunicar eficazmente el valor que ofrecen a sus clientes.





Por otro lado, Michael Porter (2015), reconocido por su trabajo en estrategia empresarial, enfatiza la importancia de la ventaja competitiva en la definición de la propuesta de valor, en la que menciona: “La propuesta de valor de una empresa radica en su capacidad para diferenciarse de la competencia y ofrecer productos o servicios únicos y valiosos para los clientes”. Según este autor, una empresa debe diferenciarse de la competencia y ofrecer productos o servicios únicos y valiosos para los clientes.

Según Philip Kotler (2008), “La propuesta de valor se centra en crear y entregar valor a los clientes a través de productos o servicios que satisfacen sus necesidades y deseos”. Este autor experto en marketing destaca la importancia de la satisfacción del cliente en la definición de la propuesta de valor. Su enfoque se alinea con la creación de experiencias positivas para los clientes.

El modelo Canvas se compone por nueve bloques, los cuales permiten visualizar y analizar de manera integral cada aspecto relevante del plan de negocio. Estos bloques son los siguientes:

- **Segmentos de Clientes.** En este bloque, se analiza cómo se definen y agrupan los clientes según sus características, necesidades y comportamientos. Identificar los segmentos de clientes permite a las empresas personalizar su propuesta de valor y estrategias de marketing para satisfacer las necesidades específicas de cada grupo. Esto puede resultar en una mayor satisfacción del cliente y una mayor eficiencia en las actividades de marketing.
- **Propuesta de Valor.** La propuesta de valor es el corazón del Modelo Canvas. Describe cómo la empresa resuelve problemas o crea beneficios para sus clientes. Se basa en la comprensión profunda de las necesidades y deseos del público objetivo. La propuesta de valor es esencial para diferenciar a la empresa de sus competidores. Una propuesta de valor fuerte y única puede atraer a los clientes y fomentar su lealtad.
- **Canales de Distribución.** Este bloque se centra en cómo se llega a los clientes. Los canales de distribución pueden incluir ventas directas, tiendas físicas, plataformas en línea, intermediarios, entre otros. La elección de canales afecta la eficiencia y la





experiencia del cliente. Cuando éstos son adecuados pueden mejorar la eficiencia de la empresa y la experiencia del cliente. La elección de canales también puede afectar la percepción de la marca y la accesibilidad del producto o servicio.

- **Relaciones con los Clientes.** Las relaciones con los clientes son fundamentales para el éxito del negocio. ¿Cómo se establecerán y mantendrán estas relaciones? Pueden ser personales, automatizadas o basadas en comunidades. Las relaciones sólidas con los clientes pueden conducir a una mayor retención de clientes y a la promoción de la marca a través del boca a boca. También pueden proporcionar valiosos comentarios para mejorar la propuesta de valor y las operaciones de la empresa.
- **Fuentes de Ingresos.** Se exploran las diferentes formas en que la empresa generará ingresos. ¿Serán a través de ventas, suscripciones, publicidad u otros modelos? La estrategia de ingresos debe estar alineada con la propuesta de valor. Identificar y optimizar las fuentes de ingresos es crucial para la rentabilidad y la sostenibilidad de la empresa. Las fuentes de ingresos deben estar alineadas con la propuesta de valor y las expectativas de los clientes.
- **Recursos Clave.** Identificar los recursos clave es esencial para la operación. Pueden ser físicos, intelectuales, humanos o financieros. Estos recursos permiten que el modelo funcione. Los recursos clave son los activos que permiten a la empresa crear y entregar su propuesta de valor. La gestión eficiente de estos recursos puede mejorar la competitividad y la rentabilidad de la empresa.
- **Actividades Clave.** Las actividades clave son las acciones fundamentales que la empresa debe llevar a cabo. Pueden incluir producción, marketing, logística, etc. Las actividades clave son las operaciones que la empresa debe realizar para entregar su propuesta de valor. La optimización de estas actividades puede mejorar la eficiencia y la calidad del producto o servicio.
- **Asociaciones Clave.** Las alianzas estratégicas con otras empresas o proveedores pueden ser cruciales para el éxito. ¿Con quiénes se colaborará y cómo se beneficiará el modelo? Las asociaciones pueden proporcionar acceso a recursos y capacidades que la empresa no





posee. También pueden mejorar la propuesta de valor y la eficiencia de la empresa a través de la cooperación y la especialización.

- **Estructura de Costes.** Se analizan los gastos necesarios para operar el modelo de negocio. Esto incluye costes fijos y variables, así como inversiones iniciales. Comprender la estructura de costes es esencial para la gestión financiera y la estrategia de precios. La optimización de la estructura de costes puede mejorar la rentabilidad de la empresa.

Cada bloque no funciona de manera aislada, sino que se interrelaciona y se complementa con los demás para formar un modelo de negocio coherente y eficaz. La segmentación de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, las asociaciones clave y la estructura de costes, todos trabajan juntos para crear, entregar y capturar valor. La comprensión y la optimización de estas interrelaciones pueden conducir a una mayor eficiencia, competitividad y rentabilidad.

**Marketing Mix.** También conocido como las 4P del marketing, es un concepto fundamental en el ámbito del marketing que se refiere a las cuatro variables controlables que una empresa utiliza para influir en la demanda de sus productos o servicios en el mercado. Estas variables son producto, precio, plaza (distribución) y promoción. El término fue popularizado por el profesor Neil Borden en la década de 1950 y posteriormente desarrollado por Jerome McCarthy en su libro "*Basic Marketing: A Managerial Approach*" en 1960 (McCarthy, 1960).

La primera P del Marketing Mix es el Producto, que se refiere a la oferta tangible o intangible que la empresa ofrece al mercado para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores. Este elemento del mix incluye aspectos como el diseño, las características, la calidad, el empaque y la marca del producto (Kotler & Armstrong, 2018). Una comprensión profunda de las necesidades del mercado y la segmentación adecuada son fundamentales para el desarrollo de productos exitosos.

La segunda P es el Precio, que se refiere al valor monetario asignado al producto o servicio que la empresa ofrece. El precio no solo debe cubrir los costos de producción y generar un margen de beneficio para la empresa, sino que también debe ser percibido como justo y adecuado por parte de los consumidores (Kotler & Armstrong, 2018). La estrategia de fijación





de precios puede basarse en diversos factores, como los costos, la competencia, la demanda del mercado y los objetivos de la empresa.

La tercera P es la Plaza, también conocida como distribución, que se refiere a los canales y medios a través de los cuales los productos o servicios de la empresa llegan al mercado y están disponibles para los consumidores (Kotler & Armstrong, 2018). La distribución eficaz implica decisiones sobre la cobertura geográfica, la logística, el almacenamiento, el transporte y la gestión de inventarios, entre otros aspectos. El objetivo es garantizar que los productos estén disponibles en el lugar correcto y en el momento adecuado para satisfacer las necesidades de los consumidores.

La cuarta y última P es la Promoción, que se refiere a las actividades de comunicación y marketing que la empresa utiliza para informar, persuadir y recordar a los consumidores sobre sus productos o servicios (Kotler & Armstrong, 2018). Esto incluye publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promociones de ventas, marketing en línea y otras formas de comunicación de marketing. El objetivo de la promoción es crear conciencia de marca, generar interés en los productos y servicios, y motivar a los consumidores a tomar medidas, como realizar una compra.

El Marketing Mix es una herramienta fundamental para el desarrollo e implementación de estrategias de marketing efectivas. Al comprender y gestionar adecuadamente las variables del producto, precio, plaza y promoción, las empresas pueden satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores de manera eficiente y lograr una ventaja competitiva en el mercado.

**Análisis PESTEL.** Es una herramienta estratégica utilizada en el ámbito empresarial para evaluar el entorno externo en el que opera una organización. Este análisis considera seis factores principales que pueden influir en el desempeño y las decisiones de una empresa: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal. Cada una de estas áreas proporciona información valiosa sobre el contexto en el que opera la empresa y ayuda a identificar oportunidades y amenazas que pueden afectar su éxito a largo plazo (Johnson et al., 2008).

El factor político se refiere al impacto de las decisiones y acciones de los gobiernos y autoridades políticas en el entorno empresarial. Esto incluye aspectos como la estabilidad





política, las políticas fiscales, las regulaciones comerciales, las relaciones internacionales y los cambios en el gobierno. Por ejemplo, cambios en las políticas fiscales pueden afectar los costos de producción y la rentabilidad de una empresa.

El factor económico abarca las condiciones económicas generales, como el crecimiento económico, la inflación, las tasas de interés, el desempleo y la disponibilidad de crédito. Estos factores pueden influir en el poder adquisitivo de los consumidores, la demanda de productos y servicios, y la viabilidad financiera de las empresas. Por ejemplo, una recesión económica puede reducir la demanda de ciertos productos y servicios.

El factor social se refiere a los cambios en los valores, actitudes, comportamientos y demografía de la sociedad. Esto incluye tendencias demográficas, culturales, de estilo de vida y de consumo. Comprender estos cambios sociales es fundamental para adaptar las estrategias de marketing y desarrollo de productos a las necesidades y preferencias cambiantes de los consumidores.

El factor tecnológico se centra en el impacto de la innovación y el progreso tecnológico en la industria y el mercado. Esto incluye avances en la investigación y el desarrollo, la adopción de nuevas tecnologías, la automatización, la digitalización y la conectividad. Las empresas que no se mantienen al día con los avances tecnológicos corren el riesgo de volverse obsoletas en un mercado cada vez más competitivo.

El factor ambiental considera el impacto de los factores ambientales y ecológicos en la actividad empresarial. Esto incluye preocupaciones sobre la sostenibilidad, el cambio climático, la gestión de residuos, la conservación de recursos naturales y las regulaciones ambientales. Las empresas están cada vez más presionadas para adoptar prácticas empresariales sostenibles y responsables.

Finalmente, el factor legal se refiere al marco jurídico y regulatorio en el que opera una empresa. Esto incluye leyes laborales, normativas de salud y seguridad, regulaciones ambientales, leyes de competencia, protección al consumidor y propiedad intelectual, entre otros aspectos. Las empresas deben cumplir con estas regulaciones para evitar riesgos legales y mantener su reputación y licencia social para operar.





El análisis PESTEL proporciona una visión holística del entorno externo en el que opera una empresa y ayuda a identificar oportunidades y amenazas clave. Al considerar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, las empresas pueden desarrollar estrategias más sólidas y adaptarse mejor a los cambios en su entorno competitivo.

### **Análisis FODA**

El análisis FODA, también conocido como análisis SWOT por sus siglas en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), es una herramienta fundamental en la gestión estratégica utilizada para evaluar la situación actual de una organización o proyecto. Este análisis se basa en la identificación de cuatro componentes principales: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que proporcionan una visión integral del contexto en el que opera la empresa y ayudan a formular estrategias efectivas (Hill & Westbrook, 1997).

Las Fortalezas se refieren a los recursos, capacidades y ventajas competitivas internas de la empresa. Estos pueden incluir activos tangibles como tecnología avanzada, capital financiero sólido, personal altamente calificado, y también activos intangibles como una marca sólida, una sólida reputación en el mercado, o una cultura organizacional positiva.

Las Debilidades son las limitaciones internas y deficiencias que pueden obstaculizar el desempeño de la empresa. Estas pueden incluir una estructura organizativa compleja, procesos obsoletos, falta de recursos financieros, o problemas de gestión y liderazgo. Identificar y abordar las debilidades internas es crucial para mejorar la competitividad y el rendimiento de la empresa.

Las Oportunidades son factores externos positivos que la empresa puede aprovechar para su beneficio. Estas pueden incluir cambios en el mercado, avances tecnológicos, tendencias sociales y culturales, cambios en la legislación o en la regulación, y nuevas oportunidades de mercado. Identificar y capitalizar las oportunidades externas es fundamental para el crecimiento y la expansión empresarial.

Las Amenazas son factores externos que representan desafíos o riesgos para la empresa. Estos pueden incluir la competencia intensa, cambios económicos adversos, cambios en la legislación o en la regulación que afecten negativamente a la empresa, cambios en las



preferencias del consumidor, o riesgos geopolíticos. La identificación temprana de las amenazas permite a la empresa prepararse y mitigar sus impactos negativos.

El análisis FODA es una herramienta valiosa para evaluar la situación actual y futura de una empresa al considerar tanto factores internos como externos. Al identificar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas, las empresas pueden desarrollar estrategias efectivas que capitalicen sus puntos fuertes y mitiguen sus vulnerabilidades.

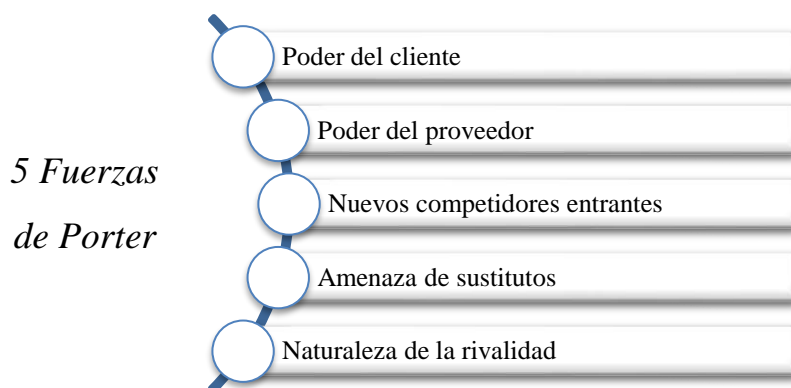
### 5 Fuerzas de Porter.

La estrategia de las 5 fuerzas de Porter, desarrollada por el profesor Michael Porter en su obra seminal "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", es una herramienta fundamental en la gestión estratégica para analizar la competitividad de un sector industrial (Porter, 1980). Este enfoque se basa en la idea de que la rentabilidad de una empresa está influenciada por las fuerzas que actúan en su entorno competitivo.

Las cinco fuerzas identificadas por Porter son: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de productos o servicios sustitutos. Estas fuerzas interactúan para determinar el grado de competencia y la rentabilidad potencial de una industria.

**Figura 2**

*Diamante de las 5 Fuerzas de Porter*



Adaptado por los autores

*Nota.* Según la figura



La rivalidad entre competidores existentes se refiere a la intensidad de la competencia entre las empresas que operan en el mismo sector. Cuanto mayor sea la rivalidad, menores serán los márgenes de beneficio, ya que las empresas compiten por una cuota de mercado limitada.

La amenaza de nuevos competidores se refiere a la posibilidad de que nuevas empresas entren en el mercado y compitan con las empresas establecidas. Si la barrera de entrada es baja, es más probable que surjan nuevos competidores, lo que puede aumentar la competencia y reducir la rentabilidad.

El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de los proveedores de imponer sus condiciones a las empresas compradoras. Si los proveedores tienen un poder de negociación fuerte, pueden aumentar los precios o reducir la calidad de los productos, lo que afecta negativamente a la rentabilidad de las empresas compradoras.

El poder de negociación de los compradores se refiere a la capacidad de los clientes de influir en los precios y las condiciones de venta. Si los compradores tienen un poder de negociación fuerte, pueden presionar a las empresas para que reduzcan los precios o mejoren la calidad de los productos, lo que reduce los márgenes de beneficio.

Finalmente, la amenaza de productos o servicios sustitutos se refiere a la posibilidad de que los clientes utilicen productos o servicios alternativos en lugar de los ofrecidos por las empresas existentes. Si existen productos o servicios sustitutos disponibles, esto puede limitar el poder de fijación de precios de las empresas y reducir su rentabilidad.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter proporciona una visión completa del entorno competitivo de una industria, lo que permite a las empresas identificar oportunidades y amenazas, y desarrollar estrategias efectivas para competir en el mercado.

### **Antecedentes investigativos**

Los planes de negocio presentan objetivos similares: diseñar planes detallados para la creación de empresas en áreas específicas de consultoría y gestión. En el plan de negocio para la empresa de auditoría y consultoría gerencial-tributaria "Paladinez Asociados" identifica una oportunidad de mercado en el cantón Cuyabeno al notar la ausencia de empresas que brinden estos servicios (Paladinez, 2022). El aporte de esta investigación radica en llenar este vacío,





ofreciendo un plan detallado que no solo proporcione servicios necesarios en el mercado local, sino que también pueda reducir multas tributarias y proporcionar una estructura organizacional sólida.

Por otro lado, el plan de negocio para la creación de una gestoría administrativa de Rosado (2020) muestra un análisis interno y externo más profundo, destacando la importancia de anticiparse a posibles problemas antes de la creación de la empresa. Este análisis revela una situación inicial de falta de liquidez, pero también resalta la viabilidad del proyecto a largo plazo, especialmente en términos de rentabilidad financiera y económica positiva. El aporte de este plan radica en su enfoque exhaustivo que abarca aspectos jurídico-legales, de marketing, recursos humanos, económico-financieros e inversiones.

Finalmente, el plan de negocio de Gestoría Bande S.L.U. destaca la viabilidad del negocio mediante un análisis comercial, operativo y económico-financiero (Vásquez, 2021). Se resalta la capacidad de la empresa para ofrecer servicios cercanos y personalizados, lo que constituye una ventaja competitiva clave. Además, se destaca el potencial de crecimiento al ofrecer servicios a particulares, Pymes y autónomos en la zona de Arzúa. Este plan de negocio muestra cómo una gestoría puede ser exitosa al enfocarse en la calidad del servicio y en la atención al cliente, lo que contribuye a su viabilidad económica y operativa.

El análisis de estos antecedentes investigativos muestra que el diseño de un plan de negocio para empresas de consultoría y gestoría implica no solo identificar oportunidades de mercado, sino también realizar un análisis exhaustivo de la viabilidad del proyecto en términos financieros, operativos y estratégicos. Además, resaltan la importancia de ofrecer servicios de calidad y personalizados como una forma de diferenciarse en un mercado competitivo.





## 2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

La idea de crear una empresa de servicios de gestoría en Manta surge de la necesidad creciente de asesoramiento administrativo eficiente. En este capítulo, se presenta el planteamiento general del negocio, justificando su relevancia en el contexto local, destacando los elementos innovadores de nuestro proyecto y cómo se planea diferenciarse en el mercado. La descripción detallada de nuestra propuesta de valor será fundamental para atraer a clientes y establecer una posición sólida en el sector.

### 2.1. Planteamiento general: descripción y justificación del negocio.

La empresa de servicios de gestoría que se planea crear en Manta en el año 2024 tiene como objetivo principal proporcionar asesoramiento administrativo, financiero y legal a emprendedores y pequeñas y medianas empresas (Pymes) en la ciudad. Esta idea surge de la creciente necesidad de estos servicios en el entorno empresarial local, donde un gran número de emprendedores y dueños de microempresas carecen del conocimiento necesario para cumplir con las regulaciones legales y normativas aplicables en el país.

La empresa de gestoría ofrecerá una amplia gama de servicios, incluyendo la creación de modelos financieros, la implementación de sistemas contables, y la asesoría en el cumplimiento de las normativas legales laborales y fiscales. Estos servicios están diseñados para ayudar a los emprendedores a garantizar la viabilidad de sus proyectos, a gestionar eficientemente sus operaciones, y a evitar sanciones, multas o la clausura de sus negocios.

La justificación para la creación de esta empresa radica en la evidente demanda de estos servicios en Manta. Según las investigaciones realizadas, alrededor del 58% de los emprendedores y dueños de microempresas en la ciudad carecen del conocimiento necesario para cumplir con las regulaciones legales y normativas del país. Además, la falta de asesoramiento especializado puede llevar a una gestión inadecuada de las finanzas y la contabilidad, lo que puede resultar en problemas como la falta de liquidez, un inadecuado control de costos, dificultades para acceder a financiamiento o incluso la quiebra.





Por lo tanto, la creación de una empresa de servicios de gestoría en Manta no sólo es viable desde el punto de vista comercial, sino que también es necesaria para apoyar el crecimiento y desarrollo del ecosistema empresarial local. Con la creación de esta empresa, se espera contribuir al desarrollo económico de la ciudad, ayudando a los emprendedores y a las Pymes a mejorar sus prácticas y a superar los desafíos que enfrentan en su camino hacia el éxito.

## **2.2. Elementos innovadores del proyecto.**

Uno de los elementos innovadores más destacados de nuestro proyecto es la personalización de los servicios de asesoramiento. Reconocemos que cada emprendedor y cada empresa tienen necesidades y desafíos únicos. Por lo tanto, nuestro enfoque no es ofrecer soluciones genéricas, sino personalizadas que se adapten a las circunstancias específicas de cada cliente.

Esta personalización se extiende a todas las áreas de nuestros servicios, desde la estructuración financiera hasta la gestión administrativa y el cumplimiento legal. Por ejemplo, en lugar de ofrecer un modelo financiero estándar, trabajaremos con cada cliente para desarrollar un modelo que refleje la realidad de su negocio y sus objetivos a largo plazo.

Además, planeamos utilizar tecnología de vanguardia para mejorar la eficiencia de nuestros servicios y proporcionar a nuestros clientes una experiencia de usuario superior. Esto incluirá el uso de software de contabilidad y gestión de proyectos, así como plataformas de comunicación digital y monitoreo para facilitar la interacción con los clientes.

Otro elemento innovador es nuestro compromiso con la educación y el empoderamiento de nuestros clientes. No sólo les proporcionaremos asesoramiento, sino que también les daremos las herramientas y el conocimiento que necesitan para tomar decisiones informadas sobre su negocio. Esto puede incluir talleres y seminarios sobre temas relevantes, así como recursos educativos en línea que pueden contratar dentro del catálogo o previa sugerencia del asesor en observancia a las necesidades de información de cada cliente.

En términos generales, nuestra innovación radica en nuestra capacidad para combinar un enfoque personalizado con el uso de tecnología avanzada y un compromiso con la educación del





cliente. Creemos que este enfoque nos permitirá satisfacer las necesidades de nuestros clientes de manera más efectiva y diferenciarnos en el mercado.

Estos elementos integradores del proyecto “Gestoría CCKM” se cristalizan en el logotipo que se muestra en la siguiente Figura 3:

**Figura 3**

*Logotipo de la Gestoría CCKM*



El logotipo de la Gestoría CCKM presenta un diseño distintivo con una forma mixta que combina líneas cruzadas y curvas en una paleta de colores azul marino, gris y celeste. La tipografía utilizada es Arial Narrow, que proporciona un toque moderno y profesional. Las dos variantes del logotipo ofrecen contrastes efectivos que impactan de manera diferente. La versión con fondo azul marino y letras blancas resalta la seriedad y profesionalismo que se desea comunicar, y la variante con el contraste blanco-azul marino proporcionando una apariencia clara y limpia. Ambos esquemas de color alinean con la imagen de confianza y profesionalismo esperada para una gestoría, mientras que la combinación de colores y formas asegura que el logotipo sea visualmente atractivo y reconocible. El uso de formas mixtas y colores modernos contribuye a una identidad visual que es tanto distintiva como versátil, adecuada para diversas aplicaciones y tamaños, y que refleja la sofisticación y la eficiencia que la Gestoría CCKM busca proyectar.





### 3. ANÁLISIS SITUACIONAL

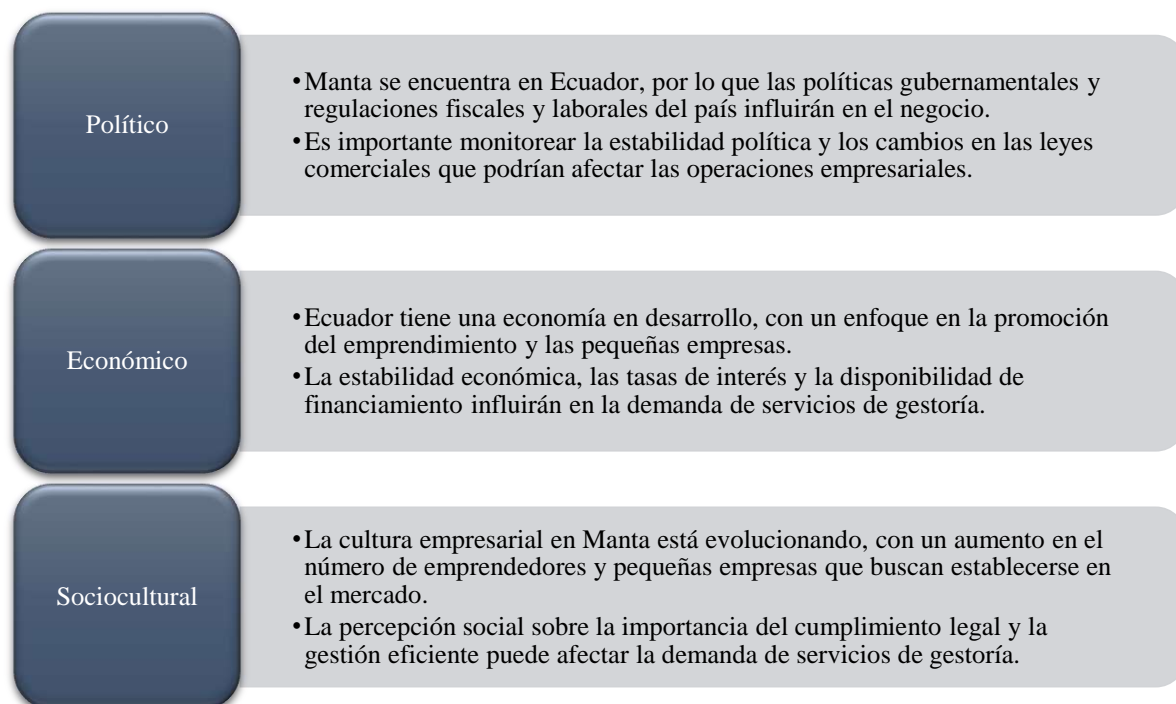
En este capítulo, se describe el contexto en el que se desarrolla nuestro proyecto. Se inicia con un análisis del entorno externo, evaluando factores como la economía, la política, la tecnología y las tendencias sociales que pueden afectar nuestra gestoría. Además, se realiza un análisis de mercado, identificando el mercado potencial, el público objetivo al que nos dirigiremos y la competencia existente. Estos análisis proporcionan una visión completa de las oportunidades y desafíos que enfrentaremos.

#### 3.1. Análisis del entorno externo

Para comprender el contexto en el que se desarrollará la creación de la empresa de servicios de gestoría, es necesario realizar un análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal), el cual se observa en la Figura 4.

**Figura 4**

*Matriz de análisis PESTEL*





Tecnológico

- El uso de tecnología será fundamental para mejorar la eficiencia de los servicios de gestoría y proporcionar una experiencia de usuario superior.
- La adopción de software de contabilidad, gestión de proyectos y plataformas de comunicación digital será esencial para mantenerse competitivo.

Ecológico

- Aunque el análisis PESTEL no parece tener una influencia directa en el negocio de servicios de gestoría, es importante considerar el impacto ambiental de las actividades comerciales de los clientes y las regulaciones ambientales en el entorno empresarial.

Legal

- Es fundamental cumplir con las regulaciones legales y normativas aplicables en Ecuador, incluyendo las leyes laborales, fiscales y comerciales.
- Los cambios en la legislación podrían requerir ajustes en los servicios ofrecidos por la empresa de gestoría.

Adaptado por los autores

*Nota.* Según la figura

## 3.2. Análisis de mercado

### 3.2.1. Mercado potencial

El mercado potencial para este proyecto se compone de emprendedores y pequeñas y medianas empresas en Manta que necesitan asesoramiento administrativo, financiero y legal.

- **Emprendedores:** Este segmento incluye a individuos que están en proceso de establecer sus propios negocios o que recientemente han lanzado una nueva empresa. Por lo general, estos emprendedores carecen de experiencia en la gestión empresarial y necesitan orientación en áreas como la creación de modelos financieros, la implementación de sistemas contables y el cumplimiento de las regulaciones legales y fiscales.





- **Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes):** Este segmento abarca empresas establecidas en diversos sectores, como comercio minorista, servicios, manufactura, entre otros. Las Pymes a menudo enfrentan desafíos similares a los emprendedores en términos de gestión administrativa, financiera y legal, pero a una escala más amplia. Necesitan servicios de gestoría para optimizar sus operaciones, garantizar el cumplimiento normativo y planificar su crecimiento.

Según el catastro de Registros Únicos de Contribuyentes del SRI (Servicio de Rentas Internas, EC, 2024), en la provincia de Manabí se encuentran registrados 573.056 contribuyentes. Dentro de esta cifra, el 30% corresponde a la zona Manta-Montecristi-Jaramijó, distribuida en un 23.3%, 5.3%, y 1.5% respectivamente. De estos contribuyentes, el 45% mantiene sus establecimientos en funcionamiento, totalizando 79.959 establecimientos. Del total, 6.939 están obligados a llevar contabilidad, de los cuales 5.830 son sociedades y 1.109 personas naturales; mientras que 70.020 son personas naturales no obligadas a llevar contabilidad.

En cuanto a las sociedades, todas están obligadas a llevar contabilidad. De las 5.830 registradas, 559 pertenecen al régimen especial, 3.506 al régimen general y 1.765 al régimen RIMPE. Por otro lado, las personas naturales pueden estar o no obligadas a llevar contabilidad. De las 1.109 obligadas, 26 están bajo el régimen especial, 981 bajo el régimen general y 102 bajo el régimen RIMPE; mientras que las personas naturales no obligadas ascienden a 70.020, de las cuales 25.264 pertenecen al régimen general y 44.756 al régimen RIMPE.

A continuación, en la **Tabla 1** se representa la distribución y estratificación de los contribuyentes de la locación objeto de estudio.

**Tabla 1**

*Caracterización de los contribuyentes con establecimientos abiertos en la zona Manta-Montecristi-Jaramijó*

No.	Obligación de llevar contabilidad			Tipo de contribuyente			Régimen		
	Si / No	Cantidad	%	Tipo	Cantidad	%	Régimen	Cantidad	%
1	Si	6939	9%	Sociedades	5830	84%	Especial	559	10%



							Otros	3506	60%
							RIMPE	1765	30%
				Personas Naturales	1109	16%	Especial	26	2%
							Otros	981	88%
							RIMPE	102	9%
2	No	70020	91%	Personas Naturales	70020	100%	Otros	25264	36%
							RIMPE	44756	64%
		<b>76959</b>			<b>76959</b>			<b>76959</b>	

Adaptado por los autores

*Nota.* Según la base de datos del Catastro RUC por provincia: Manabí (Servicio de Rentas Internas, EC, 2024)

Es importante destacar que, en esta instancia inicial, se señala como mercado potencial a los contribuyentes del régimen RIMPE y a las personas naturales no obligados del régimen general, los cual ascienden a 71887 contribuyentes, dato que es considerado como la población general.

### 3.2.2. *Público objetivo*

El público objetivo son emprendedores y propietarios de pequeñas y medianas empresas que carecen del conocimiento necesario para cumplir con las regulaciones legales y normativas del país y que necesitan asesoramiento y servicios especializados en gestión empresarial, financiera y legal. Estos clientes potenciales están buscando soluciones personalizadas y confiables para mejorar la eficiencia de sus operaciones y garantizar el éxito a largo plazo de sus empresas en el competitivo mercado de Manta. Los perfiles objetivo están definidos de la siguiente manera:

- **Emprendedores Novatos:** Este segmento está compuesto por individuos que están en las etapas iniciales de lanzamiento de sus negocios. Pueden carecer de experiencia en la gestión empresarial y necesitan asesoramiento integral para establecer y operar sus empresas de manera efectiva.
- **Propietarios de Microempresas:** Incluye a aquellos propietarios de pequeños negocios que ya están en funcionamiento pero que aún no cuentan con estructuras sólidas de gestión administrativa, financiera y legal. Estos propietarios pueden



necesitar servicios de gestoría para mejorar la eficiencia de sus operaciones y cumplir con las regulaciones pertinentes.

### 3.2.3. *Competencia*

La competencia puede incluir otras empresas de servicios de gestoría establecidas en Manta, así como contadores independientes y bufetes de abogados que ofrecen servicios similares.

**Competencia Directa: Taxconfil y Valasek.** Estas gestorías son competidores directos ya que ofrecen servicios similares de gestión administrativa, financiera y legal en Manta. Aunque se centran en el cumplimiento de obligaciones tributarias y laborales, pueden captar parte del mercado potencial al ofrecer servicios de asesoramiento contable y fiscal. Sin embargo, no generan soluciones integrales ni mucho menos proporcionan un seguimiento para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de los clientes, limitándose únicamente a la ejecución de obligaciones puntuales generalmente para el cumplimiento tributario y laboral con los entes de control como el Servicio de Rentas Internas, el Ministerio de Relaciones Laborales, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, la Superintendencia de Compañías, entre otros, lo que podría dejar un espacio para que una empresa de gestoría más integral se diferencie.

**Competencia Indirecta:** Los contadores independientes que se centran en la teneduría de libros y la ejecución de declaraciones pueden considerarse competidores indirectos. Aunque su enfoque principal puede ser el cumplimiento de obligaciones tributarias y contables, algunos de ellos pueden ofrecer servicios adicionales de asesoramiento. Sin embargo, su limitación en proporcionar soluciones integrales y seguimiento podría ser una ventaja competitiva para la empresa de gestoría propuesta.

De igual forma, algunos bufetes de abogados en Manta pueden ofrecer servicios de asesoramiento legal relacionados con la gestión empresarial, como la redacción de contratos comerciales y la resolución de disputas. Aunque no se centran específicamente en servicios de gestoría, pueden competir indirectamente al ofrecer soluciones legales integrales para las empresas.



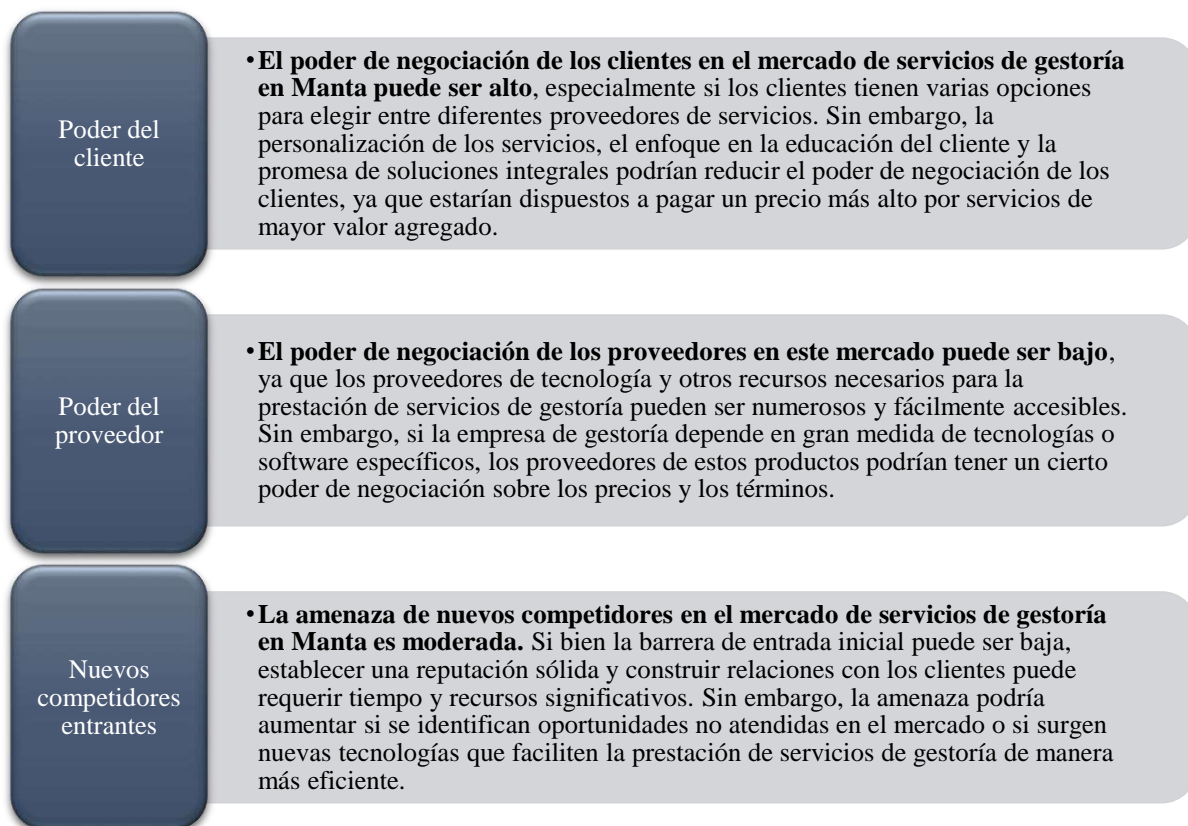


En comparación con la competencia directa e indirecta, la propuesta de la empresa de gestoría se diferenciará por su enfoque en la personalización de servicios, el uso de tecnología avanzada y el compromiso con la educación del cliente.

El proyecto de creación de la empresa de servicios de gestoría se desarrolla en un contexto de crecimiento empresarial, con una demanda creciente de asesoramiento administrativo, financiero y legal. La personalización de servicios, el uso de tecnología avanzada y el compromiso con la educación del cliente son elementos clave para diferenciarse y establecer una posición sólida en el mercado. Con la finalidad de integrar los elementos analizados de la competencia se desarrolla a continuación, en la Figura 5, el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

**Figura 5**

*Diamante de las 5 Fuerzas de Porter*





Amenaza de  
sustitutos

• **La amenaza de productos sustitutos en el mercado de servicios de gestoría en Manta es moderada.** Aunque existen otras formas de obtener asesoramiento financiero y legal, como a través de contadores independientes o bufetes de abogados, estos no ofrecen necesariamente los mismos servicios integrales y personalizados que una empresa de gestoría puede proporcionar. Sin embargo, la amenaza podría aumentar si surgen nuevas tecnologías o plataformas que permitan a los clientes gestionar sus propias necesidades administrativas, financieras y legales de manera más eficiente.

Naturaleza de  
la rivalidad

• **En el mercado de servicios de gestoría en Manta, la rivalidad entre competidores existentes es moderada.** Si bien hay algunos competidores directos, como Gestorías Taxconfil y Valasek, la competencia puede intensificarse debido a la baja barrera de entrada para nuevos competidores en el mercado de servicios profesionales. La rivalidad podría aumentar si los competidores existentes buscan expandir sus servicios para competir directamente con la propuesta de valor única de la empresa de gestoría propuesta.

Adaptado por los autores

*Nota.* Según la figura





#### 4. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

En este capítulo, se detalla cómo funcionará la empresa de servicios de gestoría en la ciudad de Manta. Se define la cartera de productos/servicios y la propuesta de valor que ofreceremos a nuestros clientes. Además, se exploran las estrategias de marketing que se utilizarán para promover nuestros servicios y lograr un crecimiento sostenible. Este modelo de negocio es la base sobre la cual se construirá nuestra operación.

##### 4.1. Segmento de Clientes

Nuestros clientes principales serán emprendedores y dueños de microempresas en Manta que buscan asesoramiento financiero, administrativo y legal. Estos clientes provienen de diversos sectores comerciales, incluyendo turismo, pesca, servicios, industria manufacturera y comercio minorista.

##### 4.2. Propuesta de Valor

Ofrecemos un servicio integral de gestoría que cubre las necesidades específicas de nuestros clientes. Esto incluye la presentación de impuestos, gestión laboral, contabilidad y facturación, tramitación de ayudas y subvenciones, y representación legal y oficial. Nuestro objetivo es facilitar a los emprendedores y empresas locales el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, contables, laborales y administrativas.

##### 4.3. Canales

Nuestros servicios se ofrecerán a través de una oficina física en Manta, donde los clientes pueden recibir asesoramiento personalizado. También ofreceremos consultas en línea y por teléfono para mayor comodidad.

##### 4.4. Relaciones con Clientes

Buscamos establecer relaciones a largo plazo con nuestros clientes, basadas en la confianza y la satisfacción. Ofreceremos un servicio personalizado y estaremos disponibles para resolver cualquier duda o problema que puedan tener.

##### 4.5. Fuentes de ingreso





Nuestros ingresos provendrán de las tarifas que cobramos por nuestros servicios de gestoría. Estas tarifas se determinarán en función del tipo de servicio prestado y la complejidad del trabajo requerido.

#### **4.6. Recursos clave**

Nuestros recursos clave incluyen nuestro equipo de profesionales expertos en finanzas, administración y derecho, así como nuestras instalaciones en Manta. También contamos con software y herramientas de gestión para ofrecer nuestros servicios de manera eficiente.

#### **4.7. Actividades clave**

Nuestras actividades clave incluyen la prestación de servicios de gestoría, la gestión de relaciones con los clientes, y la actualización constante de nuestros conocimientos y habilidades para mantenernos al día con las regulaciones legales y normativas.

#### **4.8. Asociaciones clave**

Nuestros socios clave incluirán instituciones financieras, firmas de abogados, y otras empresas de servicios profesionales con las que podamos colaborar para ofrecer un servicio más completo a nuestros clientes.

#### **4.9. Estructura de costos**

Nuestros costos principales incluirán los salarios de nuestro equipo, el alquiler de nuestras instalaciones, los costos de software y herramientas de gestión, y los costos de marketing y publicidad para promover nuestros servicios.





## 5. ESTRATEGIA DE MARKETING

La estrategia de marketing es esencial para atraer y retener clientes. Aquí, se define cómo se dará a conocer la gestoría en el mercado. Se analiza la cartera de productos/servicios y se diseñan estrategias para aumentar su visibilidad. También se proyectan las ventas para los próximos tres años y se establece un presupuesto de marketing. La estrategia será clave para alcanzar los objetivos comerciales.

### 5.1. Cartera de servicios y propuesta de valor

La cartera de servicios está diseñada para proporcionar un apoyo integral a los emprendedores y Mipymes en la ciudad de Manta, los servicios que ofrecemos son:

- Exámenes especiales
- Planificación estratégica
- Gestión, monitoreo y control

La propuesta de valor radica en la capacidad para proporcionar un apoyo integral y personalizado a los emprendedores y Mipymes, ayudándoles a superar los desafíos y a alcanzar sus objetivos de negocio. Nuestro compromiso con la personalización, la proactividad y la eficiencia nos distingue en el mercado y nos permite ofrecer un valor excepcional a nuestros clientes.

### 5.2. Estrategias de marketing:

La estrategia de marketing a utilizar es la del marketing mix, un pilar fundamental en la formulación de estrategias comerciales. A continuación, se detalla cada una de las 4P:

#### 5.2.1. *Producto (servicios)*

Los servicios que se muestran en la Tabla 2 fueron diseñados para satisfacer las necesidades específicas de cada cliente, proporcionando un apoyo integral y personalizado.

**Tabla 2**

*Descripción de la cartera de servicios*

Servicio	Detalle
----------	---------





Exámenes especiales	Evaluar la eficacia de los procesos examinados, considerando posibles riesgos y amenazas, para su tratamiento. Además de identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento para nuestros clientes.
Planificación estratégica	Planificación estratégica en diversas áreas, incluyendo administrativa, tributaria, legal, operacional, contable, etc. Este servicio incluye el planteamiento de metas y objetivos, así como el diseño de su plan de ruta para alcanzarlos.
Gestión, monitoreo y control	Partiendo de la planificación estratégica, se oferta el servicio de gestión, monitoreo y control de dicha planificación, asegurando que se cumpla dentro de lo establecido y que se alcancen los objetivos deseados.

### 5.2.2. Precio

La estructura de precios se basa en la complejidad y la amplitud del servicio prestado, por lo cual se introdujeron paquetes de servicios a un producto reducido para atraer a más clientes, ofreciendo descuentos en mayor porcentaje en función del mayor tiempo facturado.

**Tabla 3**

*Tarifas de los servicios ofertados*

No.	Servicio	Tarifas
1	Exámenes especiales	\$25/hora o \$100/día
2	Planificación estratégica	\$100/día o \$400/semana
3	Gestión, monitoreo y control	\$50/día, \$200/semana o \$700/mes

### 5.2.3. Plaza (distribución)

La estrategia de plaza para la empresa de servicios de gestoría combina una ubicación física estratégica con una fuerte presencia en línea, alianzas estratégicas con otros actores del mercado y participación activa en eventos y actividades de *networking* para maximizar su alcance y captar la atención de su público objetivo.

- **Ubicación física:** La empresa de servicios de gestoría se establecerá en una ubicación física en un área estratégica de Manta: en la calle 15 y Av. 7, un lugar accesible y de fácil ubicación para los clientes. La oficina estará ubicada en un





área cercana a las zonas donde se concentran los emprendedores y las microempresas.

- **Presencia en línea:** Además de la ubicación física, la empresa buscará tener una sólida presencia en línea. Esto incluye un sitio web profesional que describa claramente los servicios ofrecidos, el equipo de profesionales, testimonios de clientes y formas de contacto. También es importante aprovechar las redes sociales y plataformas digitales relevantes para llegar a un público más amplio y aumentar la visibilidad de la empresa.
- **Alianzas estratégicas:** La empresa podría establecer alianzas estratégicas con otros negocios o profesionales en Manta que complementen sus servicios. Por ejemplo, podría asociarse con firmas de abogados, consultoras financieras o incubadoras de negocios para ampliar su alcance y ofrecer soluciones más completas a los clientes.
- **Eventos y *networking*:** Participar en eventos empresariales, ferias comerciales y actividades de *networking* es otra forma efectiva de aumentar la visibilidad y establecer relaciones con potenciales clientes. La empresa organizará talleres, seminarios o charlas informativas sobre temas relevantes para emprendedores y microempresas, lo que ayuda a posicionarla como un experto en su campo.

#### 5.2.4. Promoción

La empresa de gestoría aprovechará las herramientas y estrategias del marketing digital para promocionar sus servicios de manera efectiva en el mercado de Manta. La creación de contenido relevante, la utilización de publicidad dirigida y el seguimiento continuo del rendimiento son elementos clave para el éxito en la promoción de la empresa y la captación de clientes potenciales.

En la **Tabla 4** se presenta el plan de acción, con su presupuesto, que plantea dos objetivos de marketing, con su estrategia y detalla las actividades a realizar para alcanzar dicho objetivo:





**Tabla 4**

*Estrategias de promoción*

No.	Objetivo	Estrategia
1	<b>Incrementar la visibilidad en línea.</b> Asegurarse de que la empresa aparezca en los resultados de búsqueda relevantes y que su contenido sea visto por el público objetivo, lo que aumentará el conocimiento de la marca y generará más oportunidades de negocio.	Optimización del sitio web (SEO) Creación de contenido en redes sociales y blogs Publicidad en línea
2	<b>Generar leads cualificados.</b> Captar leads cualificados que estén más cerca de realizar una compra o contratación de servicios, lo que contribuirá al crecimiento y éxito de la empresa.	Formularios de contacto y descargas de contenido Campañas de email marketing Seguimiento y análisis

Según Drucker “lo que no se mide, no se puede mejorar” (Vargas, 2023), por lo que con base en el plan de acción que antecede, a continuación, se plantea en la **Tabla 5** la forma en la que se va a verificar el logro y cumplimiento continuo de los objetivos de marketing propuestos.

**Tabla 5**

*Metodología para evaluar la eficacia de las estrategias de marketing*

No.	Objetivo	Indicadores	Medir el desempeño	Verificadores	Tiempo
1	Incrementar la visibilidad en línea.	Posicionamiento en motores de búsqueda (por ejemplo, posición promedio en SERPs). Tráfico orgánico al sitio web.	Utilizar herramientas de análisis web como Google Analytics para rastrear el tráfico orgánico al sitio web, las palabras clave que generan tráfico y otras métricas de SEO.	Informes de análisis web y de redes sociales. Posicionamiento en los resultados de búsqueda para palabras clave relevantes.	Revisión mensual de las métricas de análisis web y redes sociales. Revisión trimestral del posicionamiento en motores de búsqueda y ajuste de estrategias SEO si es necesario.





	Interacciones en redes sociales (likes, comentarios, compartidos).	Monitorizar las métricas de redes sociales utilizando herramientas de análisis integradas en las plataformas sociales o herramientas de terceros como Hootsuite o Sprout Social.	Comparación de métricas actuales con objetivos establecidos.	Evaluación semestral del progreso general hacia los objetivos de visibilidad en línea.			
2	<b>Generar leads cualificados.</b>	Número de leads capturados a través de formularios de contacto y descargas de contenido.	Seguimiento de formularios de contacto y descargas de contenido a través de herramientas de análisis de sitios web.	Informes de análisis de sitios web y de herramientas de email marketing.	Revisión semanal de las métricas de formularios de contacto y descargas de contenido.		
	Tasa de conversión de leads a clientes potenciales.	Tasa de apertura y clics en correos electrónicos de campañas de email marketing.	Seguimiento de conversiones en Google Analytics.	Uso de herramientas de email marketing como Mailchimp o HubSpot para rastrear métricas de correo electrónico.	Comparación de la cantidad de leads generados con los objetivos establecidos.	Evaluación mensual de la tasa de conversión de leads.	Análisis trimestral de la efectividad de las campañas de email marketing y ajuste de estrategias si es necesario.





### 5.3. Proyección de ventas

En función de los tres servicios principales planteados, se ha establecido los objetivos de facturación como se muestra a continuación en la Tabla 6.

**Tabla 6**

*Determinación del volumen de ventas objetivo*

No.	Servicio	Tarifa	Objetivo de facturación	Objetivo (Cant.) / mes	Proyección (\$) 1er Mes
1	Exámenes especiales	\$25.00 / hora	10 horas x Semana	40	\$ 1,000
		\$100.00 / día	4 días x Semana	16	\$ 1,600
2	Planificación estratégica	\$100.00 / día	5 días x Semana	20	\$ 2,000
		\$400.00 / Semana	10 semanas x Mes	10	\$ 4,000
3	Gestión, monitoreo y control	\$50.00 / día	5 días x Semana	20	\$ 1,000
		\$200.00 / semana	10 semanas x Mes	10	\$ 2,000
		\$700.00 / mes	3 x Mes	3	\$ 2,100
					<b>\$ 13,700</b>

Estos objetivos de facturación consideran periodos mensuales, los cuales suman \$13.700. A partir de esta cifra se proyectan las ventas anuales de los primeros cinco años de operación de la empresa (Tabla 7), considerando a partir del segundo año un porcentaje de crecimiento meta de acuerdo al plan estratégico y expectativas societarias de entre 2-3% anual durante el primer lustro.

**Tabla 7**

*Proyección de ventas del primer lustro.*

No.	Servicio	1er. Año	2do. Año	3er. Año	4to. Año	5to. Año
<b>% de crecimiento anual acumulado</b>			<b>2%</b>	<b>5%</b>	<b>8%</b>	<b>10%</b>
1	Exámenes especiales	\$ 12,000	\$ 12,240	\$ 12,600	\$ 12,960	\$ 13,200
		\$ 19,200	\$ 19,584	\$ 20,160	\$ 20,736	\$ 21,120
2	Planificación estratégica	\$ 24,000	\$ 24,480	\$ 25,200	\$ 25,920	\$ 26,400
		\$ 48,000	\$ 48,960	\$ 50,400	\$ 51,840	\$ 52,800
3	Gestión, monitoreo y control	\$ 12,000	\$ 12,240	\$ 12,600	\$ 12,960	\$ 13,200
		\$ 24,000	\$ 24,480	\$ 25,200	\$ 25,920	\$ 26,400
		\$ 25,200	\$ 25,704	\$ 26,460	\$ 27,216	\$ 27,720
		<b>\$ 164,400</b>	<b>\$ 167,688</b>	<b>\$ 172,620</b>	<b>\$ 177,552</b>	<b>\$ 180,840</b>





#### 5.4. Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing que se presenta en la **Tabla 8** detalla las acciones a desarrollar respecto a cada estrategia planteada, asimismo de ha definido un presupuesto aproximado para llevar a cabo su ejecución.

**Tabla 8**

*Plan de acción de estrategias de promoción, con presupuesto*

No.	Estrategia	Acciones	Presupuesto
1	Optimización del sitio web (SEO)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar una auditoría del sitio web para identificar áreas de mejora en términos de SEO.</li><li>• Optimizar la estructura del sitio, las palabras clave, las meta descripciones y los títulos de página para mejorar el posicionamiento en los motores de búsqueda.</li><li>• Crear contenido de alta calidad y relevante que responda a las preguntas y necesidades del público objetivo.</li></ul>	\$20/mes + horas/hombre incluidas en nómina.
	Creación de contenido en redes sociales y blogs	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar un calendario editorial para planificar y programar publicaciones en redes sociales y artículos de blog.</li><li>• Crear contenido educativo y útil relacionado con temas de interés para emprendedores y propietarios de microempresas.</li><li>• Fomentar la participación del público a través de preguntas, encuestas, concursos y otros tipos de interacción en las redes sociales.</li></ul>	\$20/mes + horas/hombre incluidas en nómina.
	Publicidad en línea	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diseñar y ejecutar campañas de Google Ads dirigidas a palabras clave relevantes para el negocio.</li><li>• Crear anuncios en redes sociales dirigidos a audiencias específicas en función de características demográficas, intereses y comportamientos.</li><li>• Realizar un seguimiento de las métricas de rendimiento de la publicidad en línea y ajustar las estrategias según sea necesario para mejorar los resultados.</li></ul>	\$10/mes + horas/hombre incluidas en nómina.
2	Formularios de contacto y descargas de contenido	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementar formularios de contacto en el sitio web para captar información de clientes potenciales interesados en los servicios de gestoría.</li><li>• Ofrecer contenido gratuito descargable, como guías, ebooks o infografías, a cambio de información de contacto de los visitantes del sitio web.</li></ul>	\$10/mes + Contenido de la estrategia SEO + Horas/hombre incluidas en nómina.





Campañas de  
email marketing

- Construir una lista de correo electrónico segmentada con clientes potenciales interesados en los servicios de gestoría.
- Diseñar y enviar correos electrónicos informativos y promocionales para nutrir y educar a los leads a lo largo del proceso de compra.
- Personalizar los correos electrónicos en función de las preferencias y comportamientos de los suscriptores para aumentar la relevancia y la tasa de conversión.

Horas/hombre  
incluidas en  
nómina.

Seguimiento y  
análisis

- Utilizar herramientas de análisis web y redes sociales para monitorear el tráfico del sitio web, la participación en redes sociales y otras métricas relevantes.
- Analizar los datos recopilados para identificar patrones, tendencias y áreas de mejora en las estrategias de generación de leads.
- Ajustar continuamente las estrategias según los resultados obtenidos para optimizar el rendimiento y alcanzar los objetivos de marketing digital.

Horas/hombre  
incluidas en  
nómina.

---

**\$ 60,00 / mes**

---





## 6. PLAN DE OPERACIONES

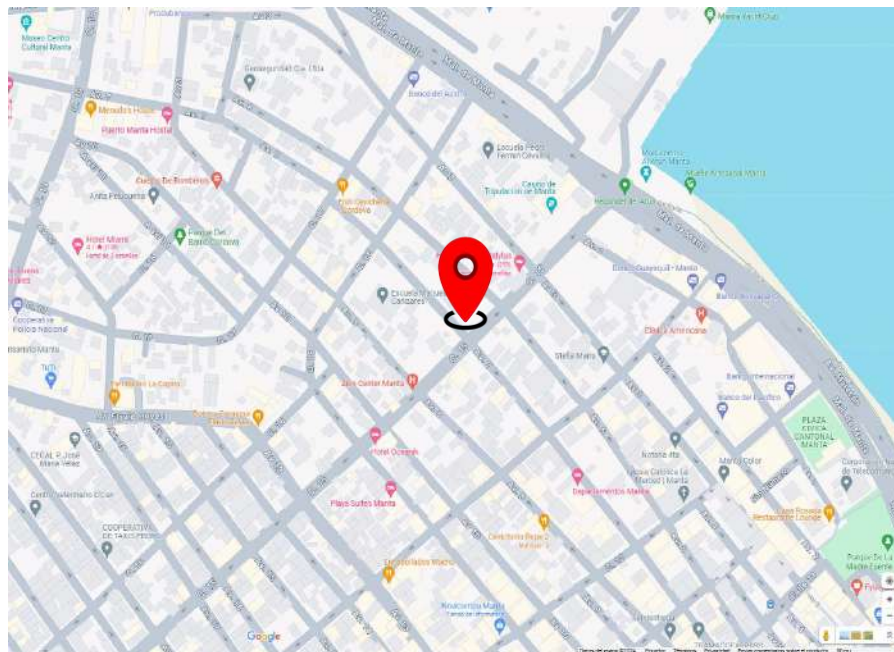
En este capítulo, se describe cómo operará nuestra gestoría día a día. Se define la localización de nuestra oficina, los procesos relevantes que seguirán nuestros empleados y los recursos necesarios (tanto humanos como materiales). Además, se establece la estructura de costes para garantizar la eficiencia en nuestra operación.

### 6.1. Localización.

La empresa de gestoría se encontrará localizada en el centro de la ciudad de Manta, en la calle 15 y Av. 7 (Figura 6), un sector altamente comercial, cuenta con plazas de estacionamiento público y accesos por varias vías. La oficina principal se adecuará en el Edificio Status, 4to piso; este establecimiento cuenta con las condiciones necesarias para recibir clientes, proporcionar espacio de trabajo al personal y también cuenta con una sala de reuniones y capacitaciones.

**Figura 6**

*Ubicación de la empresa de gestoría*



Adaptado por los autores.

*Nota.* Recuperado de Google Maps.

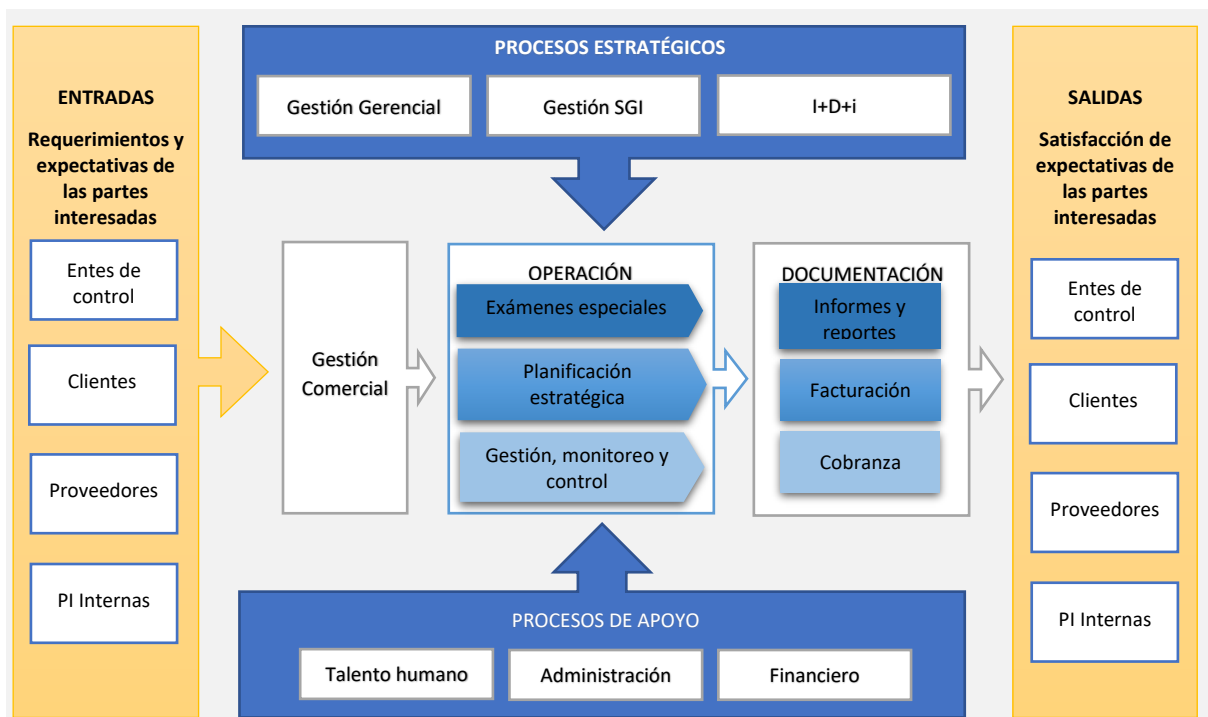


## 6.2. Definición de procesos relevantes.

Los procesos relevantes para la administración de la empresa de gestoría se caracterizan por tener carácter orden estratégico, operacionales y de apoyo, lo cuales atienden requerimientos y expectativas de las partes interesadas, convirtiéndolas en partes interesadas satisfechas. A continuación, en la Figura 7 se bosqueja el mapa de procesos planteado.

**Figura 7**

*Mapa de procesos de la empresa de gestoría*



Adaptado por los autores

*Nota.* Según la figura

Los procesos estratégicos, centrados en la gestión gerencial, del Sistema de Gestión Integrado (SGI) y la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i), establecen la dirección y los objetivos de la organización. Mientras tanto, los procesos operacionales, como la gestión comercial y las operaciones, aseguran la ejecución eficiente de las actividades centrales de la empresa, como



el examen especial, la planificación estratégica y el monitoreo. Por último, los procesos de apoyo, como el talento humano, la administración y la contabilidad, proporcionan el respaldo necesario para garantizar el funcionamiento fluido y sostenible de la empresa en todos los aspectos.

### 6.3. Recursos necesarios (humanos y materiales).

Para optimizar la gestión de recursos necesarios, es fundamental comprender las demandas de mano de obra directa por servicio, así como los activos fijos requeridos y los gastos de mantenimiento asociados. En la Tabla 9, se detallan las horas de trabajo mensuales necesarias para cada servicio, distinguiendo entre personal senior y junior. Por ejemplo, para los exámenes especiales se necesitan 40 horas semanales de un gestor senior y 48 horas de un gestor junior por día. Estos datos permiten calcular el número de gestores necesarios para cada servicio, considerando las horas laborales disponibles por mes.

**Tabla 9**

*Mano de Obra Directa por servicio*

No.	Servicio	Objetivo	Horas mes		
			Senior	Junior	
1	Exámenes especiales	Hora	10h x Sem	40	-
		Día	4días x Sem	32	48
2	Planificación estratégica	Día	5días x Sem	100	-
		Semana	10Sem x Mes	250	-
		Día	5días x Sem	30	70
3	Gestión, monitoreo y control	Semana	10Sem x Mes	50	200
		Mes	3 x Mes	30	270
<b>No. Horas requeridas</b>			<b>532</b>	<b>588</b>	
Horas laborales/mes			160	160	
No. Gestores necesarios (matemático)			3,33	3,68	
<b>No. Gestores necesarios (real)</b>			<b>4</b>	<b>4</b>	

Adaptado por los autores

*Nota.* Según estudio financiero realizado.

Para maximizar la eficiencia operativa, es esencial tener en cuenta tanto los recursos humanos como los materiales. La Tabla 9 proporciona un desglose detallado de la mano de obra directa requerida para cada servicio, mientras que la Tabla 10 identifica los activos fijos esenciales





para respaldar estas operaciones. Integrar estos datos permite una planificación estratégica más sólida al asignar adecuadamente los recursos disponibles.

**Tabla 10**

*Activos fijos*

No.	Rubro	Detalle	Valor	Valor Rubro
1	Muebles de oficina	Recepción	\$ 800,00	
		Módulos	\$ 2.400,00	\$ 5.200,00
		Dirección	\$ 2.000,00	
2	Equipos de computación y relacionados	Recepción	\$ 400,00	
		Módulos	\$ 3.900,00	\$ 6.650,00
		Servidor	\$ 700,00	
3	Equipos de oficina	Dirección	\$ 1.650,00	
			\$ 600,00	\$ 600,00
4	Software y licencias	Office 365	\$ 873,60	
		Kaspersky Small Office	\$ 240,00	\$ 2.013,60
		Sage Despachos Connected	\$ 900,00	
			<b>\$ 14.463,60</b>	<b>\$ 14.463,60</b>

Adaptado por los autores

*Nota.* Según estudio financiero realizado.

Además de adquirir activos fijos, es crucial considerar los costos asociados con su mantenimiento a lo largo del tiempo. La Tabla 11 destaca los gastos de mantenimiento anuales para cada categoría de activos fijos, proporcionando una perspectiva clara de los costos continuos que la empresa debe tener en cuenta.

**Tabla 11**

*Gastos de mantenimiento*

No.	Rubro	Valor rubro	Porcentaje	Valor anual	Valor mensual
1	Muebles de oficina	\$ 5.200,00	2%	\$ 104,00	\$ 8,67
2	Equipos de computación y relacionados	\$ 6.650,00	5%	\$ 332,50	\$ 27,71
3	Equipos de oficina	\$ 600,00	0%	\$ -	\$ -
4	Software y licencias	\$ 2.013,60	0%	\$ -	\$ -
5	Oficina, Arriendo	\$ 6.000,00	10%	\$ 600,00	\$ 50,00
		<b>\$ 14.463,60</b>			<b>\$ 86,38</b>

Adaptado por los autores





*Nota.* Según estudio financiero realizado.

Al evaluar los gastos recurrentes, también es fundamental tener en cuenta los costos iniciales de puesta en marcha. La Tabla 12 presenta una lista detallada de estos costos, que incluyen arriendo, uniformes y suministros diversos. Estos gastos iniciales son necesarios para establecer la infraestructura básica de la empresa y deben incorporarse al plan financiero inicial para garantizar una transición fluida hacia la operación plena.

**Tabla 12**

*Costos de puesta en marcha*

No.	Detalle	Valor
1	Arriendo 2 meses Garantía + Mes que inicia	\$ 1.000,00
2	Uniformes 12 personas	\$ 960,00
3	Suministros de oficina	\$ 120,00
4	Suministros de cafetería	\$ 50,00
5	Suministros de limpieza	\$ 80,00
6	Activos fijos	\$ 14.463,60
		<b>\$ 16.673,60</b>

Adaptado por los autores

*Nota.* Según estudio financiero realizado.

Una vez que la empresa esté en funcionamiento, es esencial mantener un suministro constante de los materiales necesarios para respaldar las operaciones diarias. La Tabla 13 detalla un presupuesto mensual por gestor para diversos suministros, lo que garantiza que se cuente con los recursos necesarios para realizar el trabajo de manera eficiente. Este enfoque proactivo en la gestión de suministros ayuda a minimizar las interrupciones en las operaciones y a mantener altos niveles de productividad.

**Tabla 13**

*Presupuesto de suministros al mes por gestor*

No.	Artículo	Costo unitario	Uso mensual	Valor
1	Resma de hojas	\$ 3,25	1,00	\$ 3,25
2	Tinta de impresora	\$ 10,25	0,50	\$ 5,13
3	Clips	\$ 1,35	0,33	\$ 0,45
4	Folder	\$ 4,15	0,17	\$ 0,69
5	Imprevistos		5%	\$ 0,48
				<b>\$ 10,00</b>





Adaptado por los autores

*Nota.* Según estudio financiero realizado.

#### 6.4. Estructura de costes

El análisis de la estructura de costos es un componente crucial en la gestión financiera de cualquier empresa. La Tabla 14 proporciona un desglose detallado de los costos y gastos mensuales, permitiendo una comprensión exhaustiva de cómo se asignan los recursos financieros en diversas áreas operativas. Desde los costos de ventas hasta los gastos administrativos y financieros, cada rubro desempeña un papel fundamental en la determinación del rendimiento económico de la organización.

**Tabla 14**

*Costos y gastos (mes)*

No.	Rubro	Detalle	Valor	Valor Rubro
1	Costo de ventas	Nómina operativa	\$ 4.400,00	
		Aporte patronal y demás BB.SS. operativa	\$ 1.347,28	\$ 5.923,28
		Suministros de oficina	\$ 80,00	
		Comunicaciones	\$ 96,00	
		Nómina administrativa	\$ 3.060,00	
		Aporte patronal y demás BB.SS. administrativa	\$ 877,01	
		Suministros de oficina	\$ 40,00	
		Comunicaciones	\$ 48,00	
2	Gastos administrativos	Arriendo	\$ 500,00	
		Servicios básicos (Energía eléctrica, teléfono, internet y alícuota que incluye agua)	\$ 240,00	\$ 5.414,09
		Mantenimiento	\$ 86,38	
		Suministros generales	\$ 130,00	
		Uniformes	\$ 80,00	
		Depreciación de activos	\$ 352,71	
3	Gastos de ventas	Marketing	\$ 60,00	\$ 197,00
		Comisiones	\$ 137,00	
4	Gastos financieros	Intereses bancarios	\$ 184,32	\$ 184,32
			<b>\$ 11.718,69</b>	<b>\$ 11.718,69</b>

Adaptado por los autores

*Nota.* Según estudio financiero realizado.





## 7. EQUIPO DIRECTIVO Y ORGANIZACIÓN

El equipo directivo será fundamental para el éxito de nuestra gestoría. Se identifican a los miembros del equipo directivo, sus roles y responsabilidades. Además, se define la forma jurídica de nuestra empresa y se establece nuestra misión y visión. Todo esto se refleja en el organigrama, que delinearé la estructura jerárquica y funcional de nuestra gestoría.

### 7.1. Miembros del equipo directivo

El equipo directivo de nuestra gestoría está compuesto por dos socios, Carlos A. Castro Carpio y Karen L. Montes Pita, quienes ocupan roles fundamentales en la toma de decisiones y la dirección estratégica de la empresa como se detalla en la **Tabla 15**.

**Tabla 15**

*Miembros del equipo directivo*

No	Socio	Función ejecutiva	Función operativa	% de participaciones en la sociedad
1	Castro Carpio Carlos A.	Presidente	Administración	50%
2	Montes Pita Karen L.	Gerente	Operaciones	50%
				<b>100%</b>

Adaptado por los autores

*Nota.* Según estudio financiero realizado.

Carlos A. Castro Carpio se desempeña como Presidente, encargado de las funciones ejecutivas y de liderar la administración general de la organización. Por otro lado, Karen L. Montes Pita asume el rol de Gerente, responsable de las operaciones diarias y el funcionamiento operativo del negocio. Ambos socios participan igualitariamente en la sociedad, cada uno con el 50% de las participaciones, lo que refleja un compromiso compartido y una colaboración equitativa en el éxito y el desarrollo de la gestoría.

La igual participación de los socios en nuestra gestoría es un principio fundamental que refleja la equidad y la colaboración en la toma de decisiones y la dirección estratégica de la empresa. Esta distribución equitativa no solo promueve un ambiente de confianza y transparencia





entre los socios, sino que también asegura que las responsabilidades y los beneficios sean compartidos de manera justa.

## 7.2. Forma jurídica

Para nuestra gestoría, hemos optado por establecer una forma jurídica de Compañía de Responsabilidad Limitada. Esta decisión se basa en los beneficios que ofrece esta forma legal, que incluyen la protección de los activos personales de los socios y una estructura flexible de gobierno corporativo. La Responsabilidad Limitada permite a los socios limitar su responsabilidad financiera al monto de su inversión en la empresa, lo que brinda seguridad y tranquilidad en caso de posibles deudas o litigios.

El proceso de constitución de nuestra empresa implica una serie de trámites legales y administrativos. Los costos asociados con este proceso se detallan en la **Tabla 16**, que incluye la elaboración de estatutos sociales, el certificado de constitución, el registro mercantil, la apertura de una cuenta bancaria, la obtención del RUC y los permisos de funcionamiento. Estos costos son esenciales para establecer una base legal sólida y asegurar el cumplimiento de las regulaciones comerciales y fiscales.

**Tabla 16**

*Gastos de constitución*

No.	Detalle	Ente	Valor
1	Estatutos sociales	Notaría	\$ 400,00
2	Certificado de constitución	SCVS	\$ -
3	Registro mercantil	Registro Mercantil	\$ 170,31
4	Cuenta bancaria	Produbanco	\$ 19,87
5	RUC	SRI	\$ -
6	Permisos de funcionamiento	GAD, Bomberos	\$ 80,00
			<b>\$ 670,18</b>

Adaptado por los autores

*Nota.* Según estudio financiero realizado.

Es importante tener en cuenta que los costos asociados con la constitución y el funcionamiento legal de la empresa deben ser considerados como parte integral de los costos de puesta en marcha de cualquier emprendimiento. Estos gastos son una inversión necesaria para





establecer una base sólida y asegurar el cumplimiento de las regulaciones legales y comerciales, lo que contribuye al éxito a largo plazo del negocio.

### 7.3. Misión y visión

#### 7.3.1. Misión

Brindar asesoramiento integral y personalizado a emprendedores y pequeñas y medianas empresas, a través de nuestros servicios de gestoría y asesoramiento facilitando el cumplimiento de regulaciones, optimizar operaciones y prevenir sanciones, comprometiéndonos a ser un aliado estratégico para el éxito empresarial de nuestros clientes en la ciudad de Manta y sus alrededores, a 3 años.

#### 7.3.2. Visión

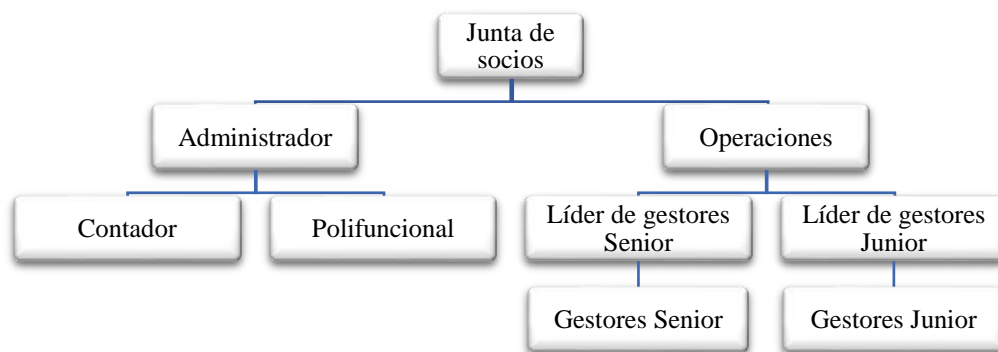
Ser líderes en el campo de la gestoría en Manta y sus alrededores; queremos ser reconocidos por nuestra excelencia, innovación y enfoque centrado en emprendedores y Pymes, contribuyendo al desarrollo económico local, fomentando prácticas empresariales sólidas y sostenibles.

### 7.4. Organigrama.

El organigrama presentado en la Figura 8 refleja una estructura organizativa clara y funcional para la gestoría.

**Figura 8**

*Organigrama de la empresa de gestoría*



Adaptado por los autores

*Nota.* Según estudio.





La Junta de Socios ocupa el nivel más alto de la jerarquía, estableciendo las directrices estratégicas y tomando decisiones clave para el negocio. Debajo de la Junta de Socios, se encuentra el Administrador, quien actúa como el enlace entre la dirección y el personal operativo. Este rol es fundamental para garantizar la implementación efectiva de las políticas y procedimientos establecidos por la Junta de Socios. A su vez, el Administrador supervisa al Contador y al Polifuncional, quienes desempeñan funciones vitales en áreas específicas de la gestión administrativa y operativa, respectivamente. En el departamento de Operaciones, se observa una clara división entre los gestores Senior y Junior, cada uno liderado por un profesional designado.





## 8. PLAN FINANCIERO

En este capítulo, se calcula la inversión inicial necesaria para establecer la gestoría. Se analizan los ingresos y gastos proyectados, creando estados previsionales como balances y cuentas de pérdidas y ganancias. Finalmente, se evalúa la viabilidad del proyecto y se establece un plan financiero sólido para el crecimiento continuo de nuestra gestoría.

### 8.1. Inversión y financiación inicial.

La inversión inicial se desglosa en tres partidas principales: gastos de constitución, costos de puesta en marcha y capital de trabajo para el primer mes. Estas partidas están detalladas en la Tabla 17, a continuación:

**Tabla 17**

*Detalle de la inversión inicial*

No.	Detalle	Valor
1	Gasto de constitución	\$ 670,18
2	Costos de puesta en marcha	\$ 16.673,60
3	Capital de trabajo (1 mes)	\$ 11.718,69
		<b>\$ 29.062,47</b>

Los gastos de constitución incluyen todos los costos legales y administrativos necesarios para la formalización de la gestoría. Este monto cubre honorarios notariales, registros y otros gastos legales, totalizando \$670,18. Estos gastos son cruciales para asegurar que la gestoría cumpla con todas las regulaciones y normativas vigentes.

La categoría de Costos de puesta en marcha abarca todos los gastos necesarios para que la gestoría comience a operar. Esto incluye la adquisición de mobiliario, equipos informáticos, software de gestión, adecuación de oficinas, entre otros. El total estimado para estos costos es de \$16.673,60. La inversión en infraestructura y tecnología es fundamental para ofrecer un servicio eficiente y profesional desde el inicio.

Finalmente, el Capital de trabajo se refiere al monto necesario para cubrir los gastos operativos durante el primer mes de funcionamiento, como salarios, alquileres, servicios y





suministros. Este capital de trabajo asciende a \$11.718,69. Contar con este fondo asegura que la gestoría pueda operar sin interrupciones mientras se empiezan a generar ingresos.

La financiación de la inversión inicial se ha planificado de manera que se maximicen los recursos propios y se complemente con financiamiento externo, como se muestra en la Tabla 18:

**Tabla 18**

*Fuentes de financiamiento de la inversión inicial*

No	Tipo de inversión	Valor	%
1	Aporte societario	\$ 10.000,00	34%
2	Financiamiento bancario	\$ 19.062,47	66%
		<b>\$ 29.062,47</b>	<b>100%</b>

El Aporte societario representa el capital invertido por los socios de la gestoría, que suma \$10.000,00, equivalente al 34% del total de la inversión inicial. Este aporte es una muestra del compromiso y la confianza de los socios en el proyecto, además de reducir la dependencia de financiamiento externo. El valor faltante para completar la inversión inicial, para el cual se ha solicitado un financiamiento bancario de \$19.062,47, lo que representa el 66% del total necesario. Este préstamo permite cubrir los costos iniciales sin comprometer excesivamente los recursos propios de los socios, facilitando un inicio sólido y bien financiado.

## 8.2. Ingresos y gastos

Para asegurar una proyección financiera precisa y viable, hemos estimado los ingresos y gastos detalladamente, como se ilustra en las Tablas 7 y 14 respectivamente. La proyección de ingresos para el primer lustro se basa en un crecimiento anual que varía entre 2% y 10%, dependiendo del tipo de servicio, mientras que los costos y gastos han sido estimados mensualmente y proyectados a lo largo del primer año para reflejar un escenario realista y gestionable. Estos valores son fundamentales para comprender la dinámica financiera de la gestoría y evaluar su sostenibilidad a largo plazo.

## 8.3 Estados previsionales

Para proyectar la viabilidad financiera de nuestra gestoría, hemos desarrollado estados previsionales que incluyen un estado de resultados proyectado y un flujo de efectivo proyectado.





Estos documentos nos permiten anticipar los ingresos, costos y gastos a lo largo de los próximos cinco años, proporcionando una visión clara sobre la salud financiera de la empresa y su capacidad para generar beneficios sostenibles. El estado de resultados proyectado detalla las expectativas de ingresos, costos y gastos para los próximos cinco años, como se presenta en la Tabla 18:

**Tabla 19**

*Estado de resultados proyectado*

Cod.	Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>4</b>	<b>Ingresos</b>	<b>\$ 164.400,00</b>	<b>\$ 167.688,00</b>	<b>\$ 172.620,00</b>	<b>\$ 177.552,00</b>	<b>\$ 180.840,00</b>
4.1	Exámenes especiales	\$ 31.200,00	\$ 31.824,00	\$ 32.760,00	\$ 33.696,00	\$ 34.320,00
4.2	Planificación estratégica	\$ 72.000,00	\$ 73.440,00	\$ 75.600,00	\$ 77.760,00	\$ 79.200,00
4.3	Gestión, monitoreo y control	\$ 61.200,00	\$ 62.424,00	\$ 64.260,00	\$ 66.096,00	\$ 67.320,00
<b>5.1</b>	<b>(-) Costo de ventas</b>	<b>\$ 71.079,36</b>	<b>\$ 76.630,02</b>	<b>\$ 78.456,36</b>	<b>\$ 80.326,24</b>	<b>\$ 82.240,68</b>
5.1.1	Nómina operativa	\$ 68.967,36	\$ 74.467,68	\$ 76.242,49	\$ 78.059,61	\$ 79.920,03
5.1.2	Suministros de oficina	\$ 960,00	\$ 982,88	\$ 1.006,31	\$ 1.030,29	\$ 1.054,84
5.1.3	Comunicaciones	\$ 1.152,00	\$ 1.179,46	\$ 1.207,57	\$ 1.236,35	\$ 1.265,81
	<b>(=) Margen bruto</b>	<b>\$ 93.320,64</b>	<b>\$ 91.057,98</b>	<b>\$ 94.163,64</b>	<b>\$ 97.225,76</b>	<b>\$ 98.599,32</b>
<b>5.2</b>	<b>(-) Gastos administrativos</b>	<b>\$ 65.639,29</b>	<b>\$ 69.115,43</b>	<b>\$ 70.661,81</b>	<b>\$ 72.245,04</b>	<b>\$ 73.866,01</b>
5.2.1	Nomina administrativa	\$ 47.244,12	\$ 51.068,88	\$ 52.286,02	\$ 53.532,17	\$ 54.808,02
5.2.2	Suministros de oficina	\$ 480,00	\$ 491,44	\$ 503,15	\$ 515,14	\$ 527,42
5.2.3	Comunicaciones	\$ 576,00	\$ 589,73	\$ 603,78	\$ 618,17	\$ 632,91
5.2.4	Arriendo	\$ 6.000,00	\$ 6.143,00	\$ 6.289,41	\$ 6.439,31	\$ 6.592,78
5.2.5	Servicios básicos	\$ 2.880,00	\$ 2.948,64	\$ 3.018,92	\$ 3.090,87	\$ 3.164,53
5.2.6	Mantenimiento	\$ 1.036,50	\$ 1.061,20	\$ 1.086,50	\$ 1.112,39	\$ 1.138,90
5.2.7	Suministros generales	\$ 1.560,00	\$ 1.597,18	\$ 1.635,25	\$ 1.674,22	\$ 1.714,12
5.2.8	Depreciación de activos	\$ 4.232,48	\$ 4.232,48	\$ 4.232,48	\$ 4.232,48	\$ 4.232,48
5.2.9	Gasto de constitución	\$ 670,18	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5.2.10	Uniformes	\$ 960,00	\$ 982,88	\$ 1.006,31	\$ 1.030,29	\$ 1.054,84
<b>5.3</b>	<b>(-) Gastos de ventas</b>	<b>2.364,00</b>	<b>2.414,04</b>	<b>2.480,93</b>	<b>2.548,24</b>	<b>2.599,53</b>
5.3.1	Marketing	\$ 720,00	\$ 737,16	\$ 754,73	\$ 772,72	\$ 791,13
5.3.2	Comisiones	\$ 1.644,00	\$ 1.676,88	\$ 1.726,20	\$ 1.775,52	\$ 1.808,40
<b>5.4</b>	<b>(-) Gastos financieros</b>	<b>2.211,81</b>	<b>1.416,87</b>	<b>523,95</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
5.4.2	Intereses bancarios	\$ 2.211,81	\$ 1.416,87	\$ 523,95	\$ -	\$ -
	<b>(=) Resultado operativo</b>	<b>\$ 23.105,55</b>	<b>\$ 18.111,64</b>	<b>\$ 20.496,95</b>	<b>\$ 22.432,48</b>	<b>\$ 22.133,77</b>
15%	Participación trabajadores	\$ 3.465,83	\$ 2.716,75	\$ 3.074,54	\$ 3.364,87	\$ 3.320,07
	<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 19.639,72</b>	<b>\$ 15.394,89</b>	<b>\$ 17.422,41</b>	<b>\$ 19.067,61</b>	<b>\$ 18.813,71</b>
25%	Impuesto a la Renta	\$ 4.909,93	\$ 3.848,72	\$ 4.355,60	\$ 4.766,90	\$ 4.703,43
	<b>Resultado Neto</b>	<b>\$ 14.729,79</b>	<b>\$ 11.546,17</b>	<b>\$ 13.066,80</b>	<b>\$ 14.300,71</b>	<b>\$ 14.110,28</b>





En el primer año, se espera generar ingresos por \$164,400.00, con un aumento gradual hasta alcanzar \$180,840.00 en el quinto año. Los ingresos se desglosan en tres categorías principales: exámenes especiales, planificación estratégica, y gestión, monitoreo y control, reflejando la diversidad de servicios ofrecidos por nuestra gestoría.

El costo de ventas, que incluye la nómina operativa, suministros de oficina y comunicaciones, se estima en \$71,079.36 para el primer año, incrementándose ligeramente cada año debido a la inflación y la expansión de la operación. El margen bruto inicial de \$93,320.64 muestra una fuerte capacidad de generación de ingresos, aunque los gastos administrativos y de ventas, junto con los gastos financieros, impactarán significativamente el resultado operativo.

Se proyecta que los gastos administrativos, que comprenden la nómina administrativa, suministros de oficina, comunicaciones, arriendo, servicios básicos, mantenimiento, suministros generales, depreciación de activos, y uniformes, asciendan a \$65,639.29 en el primer año. Estos gastos aumentarán de manera controlada a lo largo de los años, garantizando que los costos fijos se mantengan en línea con los ingresos proyectados.

El flujo de efectivo proyectado, presentado en la Tabla 20, ofrece una visión integral de los ingresos y egresos de efectivo durante los próximos cinco años:

**Tabla 20**

*Flujo de efectivo proyectado*

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>		\$ 164.400,00	\$ 167.688,00	\$ 172.620,00	\$ 177.552,00	\$ 180.840,00
<b>Egresos</b>		\$ 143.511,24	\$ 160.963,84	\$ 162.593,16	\$ 158.317,18	\$ 162.605,52
(-) Costo de ventas		\$ 71.079,36	\$ 76.630,02	\$ 78.456,36	\$ 80.326,24	\$ 82.240,68
(-) Gastos administrativos		\$ 65.639,29	\$ 69.115,43	\$ 70.661,81	\$ 72.245,04	\$ 73.866,01
(+) Depreciación		\$ 4.232,48	\$ 4.232,48	\$ 4.232,48	\$ 4.232,48	\$ 4.232,48
(-) Gastos de ventas		\$ 2.364,00	\$ 2.414,04	\$ 2.480,93	\$ 2.548,24	\$ 2.599,53
(-) Gastos financieros		\$ 2.211,81	\$ 1.416,87	\$ 523,95	\$ -	\$ -
(-) Capital financiamiento		\$ 6.449,27	\$ 7.244,20	\$ 8.137,12	\$ -	\$ -
(-) Participación de trabajadores			\$ 3.465,83	\$ 2.716,75	\$ 3.074,54	\$ 3.364,87
(-) Impuesto a la Renta			\$ 4.909,93	\$ 3.848,72	\$ 4.355,60	\$ 4.766,90
<b>Flujo neto</b>	<b>-\$ 29.062,47</b>	<b>\$ 20.888,76</b>	<b>\$ 6.724,16</b>	<b>\$ 10.026,84</b>	<b>\$ 19.234,82</b>	<b>\$ 18.234,48</b>





El flujo de efectivo proyectado refleja un inicio con una inversión inicial negativa de -\$29,062.47 debido a los gastos iniciales de constitución y puesta en marcha. A partir del primer año, se espera generar un flujo de efectivo positivo de \$20,888.76, que se estabiliza y crece en los años siguientes, alcanzando \$18,234.48 en el quinto año. Este crecimiento del flujo de efectivo proyectado asegura la viabilidad y sostenibilidad financiera de la gestoría a largo plazo.

Los estados previsionales muestran un escenario financiero optimista y realista, con un balance adecuado entre ingresos y gastos, y una gestión eficiente del flujo de efectivo, lo que permite anticipar una trayectoria de crecimiento estable y rentable para nuestra gestoría.

#### 8.4. Evaluación del proyecto

La evaluación económica del proyecto es fundamental para determinar su viabilidad financiera y el retorno esperado sobre la inversión inicial. A continuación, se detallan los resultados de los análisis financieros realizados, que incluyen el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) y el Punto de Equilibrio (PE).

El Valor Actual Neto es una medida clave que refleja el valor presente de los flujos de caja futuros generados por el proyecto, descontados a una tasa de costo de oportunidad del 12%, la cual es coherente con la tasa activa referencial, que equipara las mejores tasas de pólizas de inversión del mercado (Banco Central del Ecuador, 2024), considerando además las condiciones del mercado y los niveles de riesgo del proyecto. Los resultados por año son los que se muestran en la Tabla 21.

**Tabla 21**

*Valor actual neto (VAN)*

Año	VAN
Año 0	
Año 1	\$ 18,650.68
Año 2	\$ 6,003.71
Año 3	\$ 8,952.53
Año 4	\$ 17,173.94
Año 5	\$ 16,280.79
<b>VAN Total</b>	<b>\$ 67,061.66</b>
Inversión inicial	\$ (29,062.47)
Viabilidad positiva	\$ 37,999.19





La inversión inicial requerida es de \$29,062.47, resultando en una viabilidad positiva de \$37,999.19. Esto indica que el proyecto generará un valor significativamente mayor que el monto invertido, lo que lo hace financieramente atractivo.

El flujo neto proyectado y el periodo de recuperación de la inversión (PRI) son cruciales para evaluar la liquidez y la rapidez con la que se recuperará la inversión inicial. Los flujos netos y la recuperación acumulada se muestran en la siguiente Tabla 22.

**Tabla 22**

*Flujo neto y recuperación de la inversión*

Año	Flujo Neto	Recuperación de la inversión		
	-\$ 29,062.47	-\$ 29,062.47	1.00	año
Año 1	\$ 20,888.76	-\$ 8,173.71	1.00	año
Año 2	\$ 6,724.16	-\$ 1,449.55	0.14	año ≈ 21 días
Año 3	\$ 10,026.84			
Año 4	\$ 19,234.82			
Año 5	\$ 18,234.48			
<b>TIR</b>	<b>43%</b>	<b>PRI</b>	<b>2.14</b>	<b>≈ 2 años 21 días</b>

La TIR del 43% es superior al costo de oportunidad del 12%, lo que reafirma la rentabilidad del proyecto. El periodo de recuperación de la inversión se estima en aproximadamente 2 años y 21 días, lo cual es un indicador favorable para los inversores que buscan un retorno rápido.

El análisis del punto de equilibrio determina el nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos y gastos, sin generar ni pérdidas ni ganancias. Considerando un precio de venta de \$13,700.00, costes unitarios por \$6,060.28 y gastos fijos mensuales de \$5,658.41 se calcula el punto de equilibrio en \$10,147.00 en ventas, lo que proporciona una meta clara para asegurar la sostenibilidad operativa. En la siguiente Tabla 23 se muestran los puntos de equilibrio, en ventas, de cada uno de los servicios que prevé ofertar la gestoría.

**Tabla 23**

*Punto de equilibrio en ventas, con base en la proyección de ventas*

No.	Cantidad	Proyección de ventas			P.E. \$	
		Precio Unitario	Ventas	% por Servicio		
1	Hora	40	\$ 25.00	\$ 1,000.00	7%	\$ 740.66





2	Exámenes especiales	Día	16	\$ 100.00	\$ 1,600.00	12%	\$ 1,185.05
	Planificación estratégica	Día	20	\$ 100.00	\$ 2,000.00	15%	\$ 1,481.31
3		Gestión, monitoreo y control	Semana	10	\$ 400.00	\$ 4,000.00	29%
	Día		20	\$ 50.00	\$ 1,000.00	7%	\$ 740.66
	(5h/día)	Semana	10	\$ 200.00	\$ 2,000.00	15%	\$ 1,481.31
		Mes (5h/día)	3	\$ 700.00	\$ 2,100.00	15%	\$ 1,555.38
				<b>\$ 13,700.00</b>			<b>\$ 10,147.00</b>

Otro elemento importante a considerar es el punto de equilibrio respecto a la cantidad de servicios brindados y, en función de esto, su capacidad instalada de la gestoría, los cuales permiten evaluar la capacidad del proyecto para generar ingresos suficientes y utilizar los recursos disponibles de manera efectiva. En la siguiente Tabla 24 se presenta el cálculo de estos elementos:

**Tabla 24**

*Punto de equilibrio en cantidad de servicios y su porcentaje respecto a la capacidad instalada*

No.			Proyección de ventas Cantidad	P.E. Q		Total de Ventas P.E.	Capacidad instalada
				Calculado	Aproximado		
1	Exámenes especiales	Hora	40	29.6	29	\$ 725.00	73%
		Día	16	11.9	11	\$ 1,100.00	69%
2	Planificación estratégica	Día	20	14.8	15	\$ 1,500.00	75%
		Semana	10	7.4	8	\$ 3,200.00	80%
3	Gestión, monitoreo y control	Día	20	14.8	15	\$ 750.00	75%
		Semana					
		(5h/día)	10	7.4	7	\$ 1,400.00	70%
		Mes (5h/día)	3	2.2	2	\$ 1,400.00	67%
						<b>\$ 10,075.00</b>	<b>73%</b>

El análisis muestra que, con una capacidad instalada del 73%, el proyecto puede alcanzar y superar su punto de equilibrio, asegurando así su viabilidad operativa.

Se puede concluir, en función de los análisis financieros realizados, que el proyecto es económicamente viable, con un VAN positivo, una TIR superior al costo de oportunidad, un PRI razonable y un punto de equilibrio alcanzable.





## CONCLUSIONES

1. Se llevó a cabo una exhaustiva recopilación de fuentes bibliográficas relacionadas con planes de negocio y creación de empresas de servicios de gestoría. Esto proporcionó un fundamento teórico sólido para el desarrollo del proyecto, abordando aspectos cruciales como la estructura organizacional, estrategias de mercado y modelos de negocio probados en el contexto de servicios de gestoría.
2. Se realizó un análisis detallado del entorno externo y del mercado en Manta, permitiendo identificar claramente al público objetivo: emprendedores y pequeñas y medianas empresas (Pymes) que requieren asesoramiento financiero, administrativo y operacional. Se identificaron las necesidades específicas de este mercado y se evaluaron los factores externos que influirán en la operación y crecimiento del negocio, incluyendo oportunidades como el crecimiento económico local y desafíos como la competencia y la regulación vigente.
3. Utilizando el modelo Canvas y otras herramientas de análisis estratégico, se formuló una propuesta de negocio integral. Esto incluyó la definición clara de los servicios de gestoría a ofrecer, como la contabilidad, gestión financiera, asesoría legal y administrativa. Se diseñaron estrategias de marketing específicas para captar y retener clientes, se establecieron las principales alianzas estratégicas y se estructuró la organización interna de manera eficiente para garantizar la entrega efectiva de servicios.
4. Se realizó una evaluación rigurosa de la viabilidad económica del proyecto. Esto involucró la estimación detallada de costos de inversión inicial, incluyendo infraestructura, tecnología y recursos humanos especializados. Se proyectaron los ingresos esperados basados en análisis de mercado y estrategias de fijación de precios competitivas. Las proyecciones financieras indicaron que la empresa de servicios de gestoría en Manta tiene el potencial de alcanzar el punto de equilibrio





en un período razonable y generar retornos positivos de inversión a medio y largo plazo.

5. La creación de una gestoría en Manta es viable y estratégicamente fundamentada para satisfacer una demanda real y creciente de servicios especializados. La aplicación del modelo Canvas facilitó la formulación de estrategias claras y operativas, asegurando una implementación efectiva del plan de negocio. La presente investigación proporciona un marco sólido para futuros emprendedores y gestores interesados en el sector de servicios de gestoría en contextos similares.





### RECOMENDACIONES

1. Se sugiere actualizar periódicamente las fuentes bibliográficas para mantenerse al día con las últimas tendencias y cambios regulatorios en el campo de los servicios de gestoría. Esto garantizará que la empresa esté siempre informada y preparada para adaptarse a nuevos requerimientos legales y técnicos.
2. Implementar un monitoreo continuo del entorno económico local para ajustar estrategias según evolucionen las condiciones del mercado. Además, explorar la posibilidad de expandir el análisis a otras ciudades o regiones similares a Manta para identificar nuevas oportunidades de crecimiento.
3. Investigar más a fondo sobre modelos de gestión de calidad específicos para servicios de gestoría que puedan mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. También explorar el impacto de la transformación digital en la prestación de servicios de gestoría para optimizar procesos y reducir costos.
4. Realizar estudios comparativos con empresas similares en otras regiones para identificar prácticas óptimas en la gestión de costos y estructuración financiera. Asimismo, considerar la posibilidad de realizar análisis de sensibilidad para evaluar el impacto de cambios en variables clave como precios de servicios y costos operativos.
5. Explorar la posibilidad de desarrollar alianzas estratégicas con instituciones educativas y cámaras empresariales locales para fortalecer la red de contactos y aumentar la visibilidad de la gestoría. Además, investigar sobre modelos de negocio sostenibles y responsables que puedan diferenciar a la empresa en el mercado.





## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anchundia, L., & Quishpe, J. (2022). *Plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de consultoría para la reactivación comercial post pandemia COVID-19*. Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/5504/1/T-ULVR-4478.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2024). *Tasa activa referencial*. Obtenido de BCE: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2303281959/OpenDocument/opendoc/opendocument.jsp?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Barleta, E., Pérez, G., & Sánchez, R. (2020). *La revolución industrial 4.0 y el advenimiento de una logística 4.0*. Obtenido de Cepal, Boletín 375, No. 7. Facilitación, comercio y logística en América Latina y el Caribe: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/fcab7fb0-e1cb-4282-8e11-47f124540dd4/content>
- Borello, A. (2000). *El plan de negocios*. McGraw-Hill.
- Casillas, M., & Ramírez, A. (2021). *Saberes digitales de geógrafos, estadísticos, economistas, contadores, administradores, gestores e informáticos*. Obtenido de Universidad Veracruzana, Mexico: [https://www.researchgate.net/profile/Miguel-Casillas/publication/355387066\\_Saberes\\_digitales\\_de\\_geografos\\_estadisticos\\_economistas\\_contadores\\_administradores\\_gestores\\_e\\_informaticos/links/624c9015b0cee02d6952ae/Saberes-digitales-de-geografos-estadistico](https://www.researchgate.net/profile/Miguel-Casillas/publication/355387066_Saberes_digitales_de_geografos_estadisticos_economistas_contadores_administradores_gestores_e_informaticos/links/624c9015b0cee02d6952ae/Saberes-digitales-de-geografos-estadistico)
- Chandler, A. (1962). *Estrategia y estructura*. MIT Press.
- Drucker, P. (2018). *Eficacia ejecutiva*. Conecta.





- Esteban, G. (2022). *Formulación de un plan estratégico de SI/TI para una Startup*. Obtenido de Trabajo final de grado, Universitat Politècnica de Catalunya, España: <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/381121>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. Mc. Graw Hill.
- Gallardo, J. (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. Alpha Editorial.
- García, L. (2023). *Gestión contable-administrativa desarrollada en Pérez Capurro & Vásquez Abogados S.A.C. periodo 2019-2023*. Obtenido de Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Nacional de Trujillo, Perú: <https://dspace.unitru.edu.pe/server/api/core/bitstreams/527d4b62-40c3-4cf5-b465-9d58394e80ea/content>
- Gavilánez, M., Espín, M., & Arévalo, M. (2020). *Impacto de la gestión administrativa en las PYMES del Ecuador*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/gestion-administrativa-pymes.html/hdl.handle.net/20.500.11763/gestion-administrativa-pymes.zip>
- Herrera, L., & Posligua, L. (2024). *Marketing estratégico y el incremento de clientes en la Peluquería Mua Studio*. Obtenido de Trabajo de titulación, Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Ecuador: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/7395>
- Kotler, P. (2008). *Principios de marketing*. México: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2016). *La quintaesencia de la gestión estratégica*. Springer.
- Marcillo, F., Begnini, L., & Chamorro, C. (2024). *Puesta en marcha de un WooCommerce para pequeñas y medianas empresas, Caso de estudio: Empresa Ondina, Esmeraldas, Ecuador*. Obtenido de Espíritu Emprendedor TES, 8(2), 98-115: <http://mail.espirituemprendedores.com/index.php/revista/article/view/383>





Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos*. España: Deusto.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Diseño de propuesta de valor*.  
*Journal of business models*. Vol 3, No. 1, pp. 81-92: John Wiley e hijos.

Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva*. México: Editorial Diana.

Rentería Rentería, A. R., & Martínez Ponce, J. P. (2023). El paradigma de la complejidad. *Ciencia Latina*, 10317 - 10335.

Servicio de Rentas Internas, EC. (2024). *Base de datos Catastro RUC por provincia: Manabí*.  
Obtenido de Datasets:  
[http://descargas.sri.gob.ec/download/datosAbiertos/SRI\\_RUC\\_Manabi.csv](http://descargas.sri.gob.ec/download/datosAbiertos/SRI_RUC_Manabi.csv)

Vargas, A. (2023). *Marketing y plan de negocio de la microempresa*. (I. Editorial, Ed.) Obtenido  
de  
[https://www.google.com.ec/books/edition/Marketing\\_y\\_plan\\_de\\_negocio\\_de\\_la\\_microe/SxLLEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/Marketing_y_plan_de_negocio_de_la_microe/SxLLEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0)

Vásquez Bande, T. (2021). *Plan de negocio de Gestoría Bande S.L.U.* Universidad de Santiago de Compostela.

