



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**

**VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**INSTITUTO DE POSGRADO**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE  
MAGÍSTER EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS**

**TEMA:**

**DISEÑO, E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA  
EMPRESA DE CONSULTORÍA Y ASESORAMIENTO INTEGRAL ZION  
CONSULTORES**

**AUTORA:**

**CAROLINA FERNANDA TOAPANTA ARÉVALO**

**TUTOR:**

**Ing. RENE BASANTES. M.D.E**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

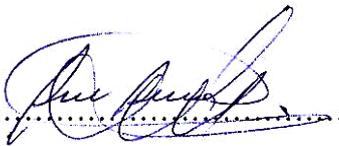
**2017**

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

Certificó que el siguiente trabajo de investigación previo a la obtención del grado de Magister en Pequeñas y Medianas Empresas mención Finanzas con el tema: “DISEÑO, E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA DE CONSULTORÍA Y ASESORAMIENTO INTEGRAL ZION CONSULTORES”, ha sido elaborado por la Sra. Carolina Fernanda Toapanta Arévalo, con el asesoramiento permanente de mi persona en calidad de Tutor, por lo que certifico que se encuentra apto para su presentación y defensa respectiva.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.

Riobamba, 08 de Marzo de 2017



.....

Ing. RENE BASANTES. M.D.E

**TUTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, Carolina Fernanda Toapanta Arévalo con cédula de identidad N° 0604198960 soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y lineamientos alternativos realizadas en la presente investigación y el patrimonio intelectual del trabajo investigativo pertenece a la Universidad Nacional de Chimborazo.



.....  
Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

CI: 060419896-0

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi Padre Celestial por su infinito amor, por permitir que pueda seguirme superando profesionalmente, a mi esposito Fernando que ha sido mi apoyo incondicional a lo largo de mis estudios, así también a mi familia por todo su amor.

A la Universidad Nacional de Chimborazo por la calidad de Docentes quienes impartieron sus conocimientos y apoyaron a que el presente trabajo de Investigación culmine con éxito.

Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

## **DEDICATORIA**

Dedicado con inmenso amor a mi esposito Fernando y mi bebe Mattías por y para Ustedes.

Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

## TABLA DE CONTENIDO

CONTENIDO	Nº DE PÁGINA
<b>CERTIFICACIÓN DEL TUTOR</b> .....	ii
<b>AUTORÍA</b> .....	iii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iv
<b>DEDICATORIA</b> .....	v
<b>TABLA DE CONTENIDO</b> .....	vi
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	xii
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	xv
<b>ABSTRAC</b> .....	xvii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPITULO I</b> .....	3
1.1 ANTECEDENTES.....	3
1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	4
1.2.1 Fundamentación Filosófica .....	4
1.2.2 Fundamentación Epistemológica .....	5
1.2.3 Fundamentación Psicológica.....	5
1.2.4 Fundamentación social.....	6
1.2.5 Fundamentación Legal .....	6
1.3 MARCO TEÓRICO.....	10
1.3.1 Plan.....	10
1.3.1.1 Clasificación de planes .....	11
1.3.1.2 Tipos de planes .....	12
1.3.1.3 Estructura de un plan .....	13
1.3.1.4 Niveles de la planificación .....	15
1.3.2 Plan de negocio .....	15
1.3.2.1 Importancia de un plan de negocios .....	16

1.3.2.2	Beneficios de un plan de negocio .....	16
1.3.2.3	Tipos de plan de negocios .....	17
1.3.2.4	Partes de un plan de negocios .....	18
1.3.3	Consultoría .....	32
1.3.4	Las Compras Públicas en el Ecuador .....	33
1.3.5	Ejes de acción de la Contratación Pública .....	34
1.3.6	Inclusión Económica y Solidaria .....	34
1.3.7	Sustitución de Importaciones .....	35
1.3.8	El Registro Único de Proveedores (RUP) .....	36
1.3.9	Fines de la Compra Pública.....	37
1.3.10	Actores que participan en un proceso de Contratación Pública.....	37
1.3.11	Entidades o entidades contratantes.....	38
1.3.12	PyMES en la Contratación Pública .....	39
1.3.12.1	Procesos de Contratación y Preferencias.....	40
	<b>CAPITULO II .....</b>	<b>42</b>
<b>2</b>	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>42</b>
2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	42
2.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	43
2.3	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	44
2.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	45
2.4.1	Técnicas de Investigación .....	45
2.4.2	Instrumentos de Investigación.....	45
2.5	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	46
2.5.1	Población.....	46
2.5.2	Muestra.....	47
2.6	PROCEDIMIENTOS PARA EL ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	48
2.7	HIPÓTESIS .....	49
2.7.1	Hipótesis General .....	49

2.7.2	Hipótesis específicas .....	49
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>51</b>
<b>3</b>	<b>LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.....</b>	<b>51</b>
3.1	TEMA .....	51
3.2	PRESENTACIÓN.....	51
3.3	OBJETIVOS .....	52
3.3.1	Objetivo General .....	52
3.3.2	Objetivos específicos .....	52
3.4	FUNDAMENTACIÓN .....	52
3.5	CONTENIDO .....	53
3.6	OPERATIVIDAD .....	54
<b>CAPÍTULO IV.....</b>		<b>55</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>55</b>
4.1	ANÁLISIS GENERAL DE LA ENCUESTA APLICADA .....	65
4.2	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS .....	66
4.2.1	Formulación de hipótesis .....	66
4.2.2	Prueba de Chi-cuadrado .....	66
4.2.3	Preguntas utilizadas en la comprobación de la hipótesis .....	67
4.2.4	Tabla de frecuencias observadas y frecuencias esperadas .....	67
4.2.5	Cálculo del Chi-cuadrado.....	68
4.2.6	Nivel de significación y regla de decisión .....	69
4.2.7	Verificación de Hipótesis .....	70
4.2.8	Comprobación mediante el software SPSS.....	71
4.2.9	Análisis de fiabilidad con Alfa de Cronbach .....	72
4.3	MARCO ADMINISTRATIVO - ORGANIZACIONAL .....	75
4.3.1	Historia de la Empresa .....	75
4.3.2	Misión .....	76
4.3.3	Visión .....	76

4.3.4	Valores .....	76
4.3.5	Objeto social.....	77
4.3.6	Descripción del negocio .....	77
4.3.7	Estructura organizacional.....	77
4.3.8	Niveles de la Estructura Organizacional .....	77
4.3.9	Descripción de puesto .....	78
4.3.10	Perfil y Funciones específicas del Puesto .....	79
4.3.11	Flujograma de los procedimientos .....	82
4.3.12	Macro proceso de la consultoría de contratación pública .....	83
4.3.13	Diagrama de flujo del macro proceso de elaboración de ofertas .....	85
4.3.14	Descripción del procedimiento de SUBASTA INVERSA ELECTRONICA .	86
4.3.15	Diagrama de flujo del proceso de Subasta Inversa Electrónica .....	87
4.3.16	FUJOGRAMA-ANÁLISIS DE COSTO DEL PROCESO DE PRODUCCION DEL SERVICIO DE SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA.....	88
4.3.17	Análisis de costos del proceso de producción del servicio .....	89
4.3.18	Diagnóstico Estratégico de la Consultoría De Contratación Pública.....	90
4.3.19	Descripción de los servicios de ZION CONSULTORES .....	90
4.3.20	Localización de ZION CONSULTORES .....	92
4.4	MERCADO.....	93
4.4.1	ANÁLISIS DE LA DEMANDA .....	93
4.4.2	Número de compradores posibles del servicio.....	93
4.4.3	Cantidad promedio de consumo per cápita mensual del servicio .....	93
4.4.4	Precio promedio de los servicios.....	94
4.4.5	Volumen de demanda del Mercado Total .....	95
4.4.6	Proyección de la Demanda.....	96
4.4.7	ANÁLISIS DE LA OFERTA .....	98
4.4.8	Cálculo de la oferta .....	99

4.4.9	Demanda de Proyecto mensual para ZION CONSULTORES .....	101
4.4.10	Tamaño del Proyecto.....	102
4.4.11	ANÁLISIS DEL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	102
4.4.12	CADENA DE VALOR ZION CONSULTORES .....	105
4.4.13	Descripción y análisis de los eslabonamientos .....	106
4.4.14	Tipo de cadena de ZION CONSULTORES .....	107
4.4.15	Importancia de la cadena productiva ZION COSULTORES .....	107
4.4.16	Funcionalidad de la cadena de Valor .....	108
4.4.17	Evaluación del Sistema Informático del SERCOP .....	108
4.4.18	Ventajas de la cadena productiva de ZION CONSULTORES .....	110
4.4.19	Fase de estrategia de la Cadena de valor.....	110
4.4.20	Plan de implementación del BALANCED SCORECARD (BSC / CUADRO DE MANDO INTEGRAL CMI) .....	114
4.5	ANÁLISIS FINANCIERO .....	116
4.5.1	Presupuesto de Ventas.....	116
4.5.2	Presupuesto Publicidad .....	117
4.5.3	Presupuesto Gastos Administrativos.....	117
4.5.4	Presupuesto Equipo de Cómputo y Muebles de Oficina.....	117
4.5.5	Presupuesto Insumos .....	118
4.5.6	Presupuesto de Gastos Operacionales .....	118
4.5.7	ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL .....	119
4.5.8	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	120
4.5.9	FUJO DE CAJA.....	121
4.5.10	PERIODO DE RECUPERACIÓN VALORES CONSTANTES .....	122
4.5.11	VAN .....	123
4.5.12	TIR .....	124
4.5.13	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	125

4.5.14	RELACIÓN BENEFICIO – COSTO.....	125
4.5.15	CUADRO RESUMEN DE LA EVALUACION FINANCIERA.....	126
4.6	IMPACTO AMBIENTAL .....	127
<b>CAPITULO V .....</b>		<b>129</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>129</b>
5.1	CONCLUSIONES .....	129
5.2	RECOMENDACIONES .....	129
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>130</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>133</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro</b>	<b>N°</b>	<b>Página</b>
<b>Cuadro N. 1.1.</b> Empresas registradas en la SERCOP .....	6	6
<b>Cuadro N. 1.2.</b> Tipos de planes .....	12	12
<b>Cuadro N. 1.3.</b> Estructura de un plan .....	13	13
<b>Cuadro N. 1.4.</b> Tipos de plan de negocio según el objetivo que persigue.....	17	17
<b>Cuadro N. 1.5.</b> Márgenes de Preferencia para Bienes de origen Nacional .....	41	41
<b>Cuadro N. 1.6.</b> Márgenes de Preferencia para Servicios de origen Nacional .....	41	41
<b>Cuadro N. 2.1.</b> Población empresas registradas en el SERCOP .....	46	46
<b>Cuadro N. 2.2.</b> Tamaño de la muestra empresas registradas en el SERCOP .....	48	48
<b>Cuadro N. 2.3.</b> Operacionalización de la hipótesis .....	50	50
<b>Cuadro N. 3.1.</b> Operatividad.....	54	54
<b>Cuadro N. 4.1.</b> Resultados, sector económico en el que trabaja .....	55	55
<b>Cuadro N. 4.2.</b> Resultados, nivel de conocimiento en procedimientos de la contratación pública en el Ecuador.....	56	56
<b>Cuadro N. 4.3.</b> Resultados participación en proceso de Contratación Pública .....	57	57
<b>Cuadro N. 4.4.</b> Resultados, frecuencia de participación en procesos de contratación pública.....	58	58
<b>Cuadro N. 4.5.</b> Resultados requiere la ayuda de servicios profesionales para elaborar una oferta (pliego .....	59	59
<b>Cuadro N. 4.6.</b> Resultados, conocimiento de alguna empresa que preste servicios de asesoría en procesos de contratación pública .....	60	60
<b>Cuadro N. 4.7.</b> Resultados, si consideraría contratar los servicios de Consultoría Integral .....	61	61
<b>Cuadro N. 4.8.</b> Resultados en qué proceso/s prefiere recibir asesoría .....	62	62
<b>Cuadro N. 4.9.</b> Resultados factor más importante al momento de recibir un servicio de consultoría.....	63	63
<b>Cuadro N. 4.10.</b> Resultados, conocimiento sobre los servicios que brinda ZION consultoría.....	64	64
<b>Cuadro N. 4.11.</b> Frecuencias observadas.....	67	67
<b>Cuadro N. 4.12.</b> Frecuencias esperadas .....	68	68
<b>Cuadro N. 4.13.</b> Cálculo del Chi-cuadrado .....	68	68

<b>Cuadro N. 4.14.</b> Tabla de Chi – Cuadrado .....	69
<b>Cuadro N. 4.15.</b> Correlación observada entre las variables de estudio .....	71
<b>Cuadro N. 4.16.</b> Correlación esperada entre las variables de estudio .....	71
<b>Cuadro N. 4.17.</b> Pruebas de Chi cuadrado.....	71
<b>Cuadro N. 4.18.</b> Resumen de procesamiento de casos .....	72
<b>Cuadro N. 4.19.</b> Estadísticas de fiabilidad con Alfa de Cronbach .....	73
<b>Cuadro N. 4.20.</b> Estadísticas de total de elemento .....	73
<b>Cuadro N. 4.21.</b> Estadísticas de fiabilidad .....	74
<b>Cuadro N. 4.22.</b> Estadísticas de total de elemento .....	74
<b>Cuadro N. 4.23.</b> Estructura Organizacional.....	77
<b>Cuadro N. 4.24.</b> Niveles de la Estructura Organizacional.....	77
<b>Cuadro N. 4.25.</b> Descripción del puesto .....	78
<b>Cuadro N. 4.26.</b> Perfil y Funciones específicas del Puesto Gerente .....	79
<b>Cuadro N. 4.27.</b> Perfil y Funciones específicas del Puesto Técnico .....	80
<b>Cuadro N. 4.28.</b> Perfil y Funciones específicas del Puesto Técnico-Secretaria.....	81
<b>Cuadro N. 4.29.</b> Flujograma de los procedimientos .....	82
<b>Cuadro N. 4.30.</b> Diagrama de Flujo del macro proceso .....	85
<b>Cuadro N. 4.31.</b> Descripción del Procedimiento de Subasta Inversa Electrónica.....	86
<b>Cuadro N. 4.32.</b> Diagrama de Flujo del Procedimiento de Subasta Inversa Electrónica .....	87
<b>Cuadro N. 4.33.</b> Flujograma análisis de Costo .....	88
<b>Cuadro N. 4.34.</b> Flujograma análisis de Costo Proceso Subasta Inversa .....	89
<b>Cuadro N. 4.35.</b> Número de compradores posibles del servicio .....	93
<b>Cuadro N. 4.36.</b> Cantidad Promedio de la demanda del servicio.....	94
<b>Cuadro N. 4.37.</b> Precio promedio de los servicios .....	94
<b>Cuadro N. 4.38.</b> Volumen de Demanda del Mercado Total .....	95
<b>Cuadro N. 4.39.</b> Tasa de crecimiento de proveedores Adjudicados en el SERCOP.....	96
<b>Cuadro N. 4.40.</b> Proyección de la Demanda del Mercado .....	96
<b>Cuadro N. 4.41.</b> Estudio de la Oferta de ZION CONSULTORES .....	98
<b>Cuadro N. 4.42.</b> Estudio de la competencia de ZION CONSULTORES .....	98
<b>Cuadro N. 4.43.</b> Oferta del Mercado .....	100
<b>Cuadro N. 4.44.</b> Demanda del Proyecto mensual.....	101
<b>Cuadro N. 4.45.</b> Tamaño del Proyecto .....	102
<b>Cuadro N. 4.46.</b> Evaluación del Sistema Informático del SERCOP .....	109

<b>Cuadro N. 4.47.</b> Ventajas de la Cadena productiva.....	110
<b>Cuadro N. 4.48.</b> Fase de estrategia de la Cadena de Valor .....	111
<b>Cuadro N. 4.49.</b> Plan de Medios Publicitarios .....	112
<b>Cuadro N. 4.50.</b> Presupuesto Plan de Medios Publicitarios .....	112
<b>Cuadro N. 4.51.</b> Balanced Scorecard de ZION CONSULTORES.....	114
<b>Cuadro N. 4.52.</b> Presupuesto de Ventas .....	116
<b>Cuadro N. 4.53.</b> Presupuesto de Ventas .....	117
<b>Cuadro N. 4.54.</b> Presupuesto de Gastos Administrativos.....	117
<b>Cuadro N. 4.55.</b> Presupuesto de Equipo de cómputo y muebles de oficina.....	117
<b>Cuadro N. 4.56.</b> Presupuesto de Insumos.....	118
<b>Cuadro N. 4.57.</b> Presupuesto de Gastos operacionales .....	118
<b>Cuadro N. 4.58.</b> Estado de Situación Inicial .....	119
<b>Cuadro N. 4.59.</b> Estado de Pérdidas y Ganancias .....	120
<b>Cuadro N. 4.60.</b> Flujo de Caja.....	121
<b>Cuadro N. 4.61.</b> Periodo de Recuperación .....	122
<b>Cuadro N. 4.62.</b> Valor Actual neto.....	123
<b>Cuadro N. 4.63.</b> Cuadro Resumen de la Evaluación Financiera .....	126

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico</b>	<b>N° Página</b>
<b>Gráfico N. 1.1.</b> Entorno de la empresa.....	19
<b>Gráfico N. 1.2.</b> Marco competitivo de las 5 fuerzas de Porter.....	22
<b>Gráfico N. 1.3.</b> Curva de Oferta.....	27
<b>Gráfico N. 1.4.</b> Curva de la demanda.....	27
<b>Gráfico N. 4.1.</b> Resultados, sector económico en el que trabaja .....	55
<b>Gráfico N. 4.2.</b> Resultados, nivel de conocimiento en procedimientos de la contratación pública en el Ecuador.....	56
<b>Gráfico N. 4.3.</b> Resultados participación en proceso de Contratación Pública .....	57
<b>Gráfico N. 4.4.</b> Resultados, frecuencia de participación en procesos de contratación pública.....	58
<b>Gráfico N. 4.5.</b> Resultados requiere la ayuda de servicios profesionales para elaborar una oferta (pliego .....	59
<b>Gráfico N. 4.6.</b> Resultados, conocimiento de alguna empresa que preste servicios de asesoría en procesos de contratación pública .....	60
<b>Gráfico N. 4.7.</b> Resultados, si consideraría contratar los servicios de Consultoría Integral .....	61
<b>Gráfico N. 4.8.</b> Resultados en qué proceso/s prefiere recibir asesoría .....	62
<b>Gráfico N. 4.9.</b> Resultados factor más importante al momento de recibir un servicio de consultoría.....	63
<b>Gráfico N. 4.10.</b> Resultados, conocimiento sobre los servicios que brinda ZION consultoría.....	64
<b>Gráfico N. 4.11.</b> Representación de Chi cuadrado en la campana de Gauss .....	70
<b>Gráfico N. 4.12.</b> Proyección de la Demanda .....	97
<b>Gráfico N. 4.13.</b> Oferta del Mercado .....	100
<b>Gráfico N. 4.14.</b> Demanda anual del Proyecto .....	101
<b>Gráfico N. 4.15.</b> Cadena de Valor de ZION CONSULTORES.....	105
<b>Gráfico N. 4.16.</b> Eslabonamientos de la Cadena de Valor de ZION CONSULTORE .....	106
<b>Gráfico N. 4.16.</b> Funcionalidad de la Cadena de Valor de ZION CONSULTORES ..	108
<b>Gráfico N. 4.18.</b> Logotipo de Zion Consultores .....	113
<b>Gráfico N. 4.19.</b> Periodo de Recuperación .....	122

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación plantea el diseño de un plan de negocios para la empresa de Consultoría Integral de Contratación Pública ZION CONSULTORES, con el fin de conocer la realidad del mercado, toda vez que con la información recolectada permite definir un plan de negocio orientado al cumplimiento de objetivos en base a lineamientos, estrategias y análisis financiero que se detalla en el presente documento. Permitiendo diseñar el plan de implementación del Balanced Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral CMI). El estudio financiero nos permitió establecer la viabilidad y rentabilidad del proyecto, donde se determinó la inversión del capital, proyectando el estado de resultado y los flujos de fondos logrando un TIR de 40%, un VAN de \$ 7560.77, y un B/C de 1.86 dólares, siendo el tiempo de recuperación de la inversión 24.81 meses. Se concluye que el mercado al que está dirigido la empresa es un mercado en crecimiento, que posee una alta demanda Insatisfecha debido a la escasa competencia ya que el servicio requerido por la demanda exige un alto grado de efectividad y calidad que impide el aumento de la oferta, se recomienda implementar el organigrama diseñado a fin de mejorar los procedimientos del servicio, que comprometen la calidad del servicio y dirigir todos los esfuerzos de marketing a la consecución del posicionamiento de la empresa en el mercado ya que el mismo presenta un panorama favorable para la empresa por ser un mercado en crecimiento.

Palabras clave: BALANCED SCORECARD (BSC), CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI), DEMANDA, MERCADO, OFERTA, PLAN DE NEGOCIO.

## Abstract

This research proposes the design of a business plan for the company Integral Consultancy for Public Procurement ZION CONSULTANTS, in order to Know the reality of the market, since with the information collected allows to define a business plan oriented towards the fulfillment of objectives based on guidelines, strategies And financial analysis detailed in this document. It allows the design and the Implementation Balanced Scorecard (BSC / CMI). The study feasibility and profitability of the project. Determined the capital investment, projecting the income statement and cash flows Achieving a 40% IRR, a NAV of \$ 7560.77, and a B / C of \$ 1.86, being the time Of recovery of the investment 24.81 months. It is concluded that the market to which it is directed The company is a growing market, which has a high demand Unsatisfied due to Lack of competition since the service demanded by the demand requires a high degree of Effectiveness and quality that prevents the increase of the offer, it is recommended to implement the designed to improve service procedures, which quality of service and direct all marketing efforts to the achievement of the positioning of the company in the market since it presents a better future to the company for being a growing market.

Key words: BALANCED SCORECARD (BSC), INTEGRAL CONTROL PANEL (CMI), DEMAND, MARKET, OFFER, BUSINESS PLAN.



Reviewed by: Danilo Yopez O.

English proffesor



## INTRODUCCIÓN

Las empresas al incursionar nuevos mercados, se ven inducidas a desarrollarse económicamente, el acceso a un mundo globalizado y los mayores horizontes de competitividad, son factores que enfatizan la necesidad de diseñar planes empresariales cuidadosamente elaborados, para enfrentar las dificultades en el futuro, equivalente a un mapa de rutas, capaz de guiar al empresario a través de un sinnúmero de decisiones de negocios y alternativas para evitar u riesgo y por ende caminos equivocados.

El gobierno ecuatoriano ha propuesto un proyecto social y económico en busca de una transformación más justa y equitativa de la sociedad, por lo que en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 ratifica su compromiso de apoyar las iniciativas de las micro, pequeñas y medianas empresas –MIPYMES- y de los actores de la economía popular y solidaria –EPS-, implementando mecanismos de incentivos en actividades económicas orientados a la generación y conservación de trabajos dignos y que garanticen la igualdad de oportunidades de empleo para toda la población.

La situación económica del país continúa reflejando la crisis que vive el mundo, pues aún no se registra la reactivación esperada. Bajo ese escenario, las prioridades del Gobierno para el nuevo año dejan distinguir un cambio en el modelo económico, con un sector público escaso de recursos y un sector privado con pocas ganas de invertir. Lo que suceda con la economía nacional dependerá mucho de lo que haga el sector privado. (EL COMERCIO, 2016)

El presente trabajo se realiza con la finalidad de desarrollar un plan de negocios que sea la base para la creación de una empresa de consultoría dedicada a Asesoramiento en procesos de contratación pública y otros servicios vinculados a la misma.

Para lo cual se plantea el: “Diseño, e Implementación de un plan de negocios para la empresa de consultoría y asesoramiento integral ZION Consultores”, mismo que permita identificar los riesgos a los que se enfrenta la consultoría, considerando aspectos como cambios en la política de gobierno de la república que afecten a la contratación pública, Estudio estructurado en cinco capítulos descritos a continuación:

En el Capítulo I, se analiza los antecedentes de la investigación llegando a establecer la fundamentación filosófica, epistemológica, psicológica, social y legal, se plantea la

hipótesis y se distinguen las variables dependiente e independiente que intervienen en la investigación.

En el Capítulo II, se considera la metodología, el diseño de la investigación, y los tipos de investigación utilizados, los métodos y técnicas que sirven para llegar a la Operacionalización de las variables, los métodos de recolección y procesamiento de la información.

En el Capítulo III, se considera los lineamientos alternativos,

El Capítulo IV, recoge el análisis e interpretación de los resultados, presentando los datos obtenidos luego de la tabulación de las encuestas a través de gráficos, acompañados del análisis e interpretación de cada una de las preguntas, para luego proceder a la verificación de la Hipótesis con el método estadístico del Chi-Cuadrado.

El Capítulo V, recoge las principales conclusiones y recomendaciones de la presente investigación, con el fin de alcanzar el éxito empresarial.

## CAPITULO I

### 1. MARCO TEÓRICO

#### 1.1 ANTECEDENTES

Luego de realizar la búsqueda en fuentes bibliográficas dentro de los límites de nuestro país el Ecuador, se referencia algunos trabajos de investigación que tienen relación con el objeto de estudio, presentándose los siguientes antecedentes investigativos:

(Ramírez, 2016), en su investigación titulada: *“Plan de negocios para la creación de una empresa consultora, que fomente la cultura tributaria para Pymes en Guayaquil, año 2016”*, (Tesis). Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, manifiesta:

La propuesta de un plan de negocios, con un enfoque en el servicio de asesorías tributarias, en la ciudad de Guayaquil; se implanta como una opción a los negocios cuyo nivel de cultura tributaria está afectando la economía y gestión de sus negocios. Se establecieron sus objetivos y se realizó un análisis situacional del entorno. Como uno de los objetivos específicos, se realizó un estudio de mercado para determinar cuál es la realidad del mercado meta, y se determinó que muchos de los contribuyentes están interesados en adquirir dicho servicio, sobre todo si este (servicio) se ve reflejado en réditos económicos. Se realizó un estudio técnico para determinar el tamaño, la localización, ingeniería y naturaleza del proyecto; en este aspecto se determinó que la empresa tendría una estructura pequeña. En cuando al análisis financiero, todos los indicadores apuntan a la factibilidad del proyecto, con un VAN positivo de \$20,899 y una TIR del 99%. Por tanto el proyecto es rentable, con un fin social, sugiriendo soluciones concretas, que inculcan al cliente la importancia del buen manejo tributario.

(Valencia, 2015), en su investigación titulada: *“Plan de negocios de la empresa Pública de Diseño y Creación de Software y prestación de servicios de NTIC (Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) en la Universidad Técnica del Norte”*. (Tesis). Universidad Técnica del Norte. Facultad de Ingeniería en ciencias Aplicadas, exterioriza:

La elaboración del presente proyecto tiene la finalidad de exteriorizar un plan de negocios para la creación de una Empresa Pública en la Universidad Técnica del Norte, para apoyar

al crecimiento del sector económico de la provincia de Imbabura, utilizando las ventajas de un modelo tecnológico como es Cloud Computing, que disminuye la inversión en tecnología y perfeccionamiento los procesos productivos, económicos y demás, de cada empresa, instituciones, gobierno, entre otros.

(Chucho, 2013), en su investigación titulada: *“Plan de negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo periodo 2012/2013.”*. (Tesis). Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, manifiesta:

La determinación de objetivos, políticas, estrategias, mecanismos, alternativas y procesos en el plan de negocios permitirá establecer herramientas de gestión efectiva en la captación de nuevos socios y capital para cumplir con los requerimientos y el objeto social de la institución. En efecto, podemos determinar que la investigación propuesta, es de mucho interés para la Cooperativa, puesto que poseen mucho valor económico como alternativo para una buena gestión en la captación y ejecución de recursos.

## **1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

### **1.2.1 Fundamentación Filosófica**

El estudio y análisis de investigación para la empresa de consultoría y asesoramiento integral ZION Consultores, su fundamentación filosófica, se basa en un paradigma crítico propositivo, porque es objetiva, y propone soluciones al problema propuesto, estructurando un proceso metodológico orientado a la verificación deductiva inductiva de los resultados obtenidos de la aplicación de procesos existentes.

Adicionalmente considerando que una empresa al no sumergirse en la elaboración de planes empresariales está predestinada al fracaso, las empresas enfrentan constantemente nuevos retos, donde contribuir con el desarrollo implica estar preparada para enfrentarse a nuevos retos.

*“La contratación pública representa en promedio el 10-15% del PIB de una economía. Constituye un mercado significativo y un aspecto importante del comercio internacional. La labor de la OMC en materia de contratación pública tiene por objeto promover la transparencia, la integridad y la competencia en este mercado”*. (Organización Mundial de Comercio (OMC), 2016)

Por lo tanto, es ineludible concebir los lineamientos y poseer herramientas que permitan una correcta prestación del servicio de consultoría en cuanto a contratación pública, entendiéndose que del plan de negocios se identifica el mercado, gestión administrativa y financiero que incide en el producto ofertado.

### **1.2.2 Fundamentación Epistemológica**

Desde el punto de vista epistemológico se consigue estudiar y analizar las variables mediante la investigación de campo, identificando los diversos cambios producidos como consecuencias del proceso de investigación, proponiendo alternativas de solución.

A través de la investigación epistemológica se puede obtener un mayor conocimiento acerca de la situación actual de la empresa y comprender el contexto en general, logrando así involucrarnos con los hechos y los acontecimientos para mejorar el posicionamiento de los productos en nuevos mercados.

*“En el ámbito mundial los Gobiernos se han convertido en los mayores demandantes de bienes y servicios inclusive transformar las compras públicas en un instrumento fundamental en el diseño e implementación de políticas de redistribución del ingreso, apoyo a sectores industriales y generación de empleo”.* (Gómez & Nieto, 2006, pág. 34)

De lo citado se puede conocer que la Contratación Pública es uno de los principales motores de la economía, es por ello que debe existir asesoría en cuanto a la metodología de la contratación en el Ecuador, con el fin de apoyar al desarrollo de la PYMES.

### **1.2.3 Fundamentación Psicológica**

El presente trabajo de investigación se programa a realizar un análisis de la empresa, con la finalidad de recabar y documentar información relacionada con la organización y su mercado, identificando claramente sus objetivos, las rutas a seguir para alcanzar los mismos, y determinar estrategias para brindar un servicio de calidad en donde los clientes puedan contar con un centro de capacitación, asesoramiento y elaboración de ofertas para proveedores en temas de contratación pública que les permita sentirse respaldados para participar en los procesos ya que su margen de descalificación al presentar sus ofertas disminuye, pues cuentan con el asesoramiento de Zion Consultores, empresa de servicio que día a día actualiza sus conocimientos en temas de Contratación pública en el Ecuador.

#### 1.2.4 Fundamentación social

Esta investigación tendrá un impacto económico y social, por tanto al conocer la situación actual y los cambios que se den en el tema de capacitación, asesoramiento y elaboración de ofertas para proveedores en temas de contratación pública, el contribuyente puede tomar mejores decisiones, lo que repercutirá en soluciones concretas tanto en lo económico, dentro de la empresa, como en el impacto social.

En cuanto a una solución concreta al tema económico, es importante que el empresario tenga pleno conocimiento de los beneficios que existen, esto podría ayudar al empresario a buscar nuevas oportunidades de ampliar su negocio generando valor, y contribuyendo a la sociedad con trabajo.

El SERCOP, al ser una institución que lidera y regula la gestión transparente y efectiva del servicio de contratación pública, dinamizada del desarrollo económico y social de la localidad.

**Cuadro N. 1.1.** Empresas registradas en la SERCOP

Tipo de proveedor	N° Habilitado	%
Empresas grandes	12	0,25
Empresas medianas	83	1,72
Empresas pequeñas	4185	86,63
Empresas micro	541	11,20
Empresas no definidas	10	0,21
<b>TOTAL</b>	<b>4831</b>	<b>100%</b>

Fuente: SERCOP

Elaborado por: Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

#### 1.2.5 Fundamentación Legal

### CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

**Art. 276.-** El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos: 2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.

**Art. 283.-** El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

**Art. 284.-** La política económica tendrá los siguientes objetivos:

1. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional.
2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.
3. Asegurar la soberanía alimentaria y energética.
4. Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas.
5. Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural.
6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.
7. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.
8. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.
9. Impulsar un consumo social y ambientalmente responsable. (CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA & NACIONAL, 2008)

## **LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO**

**Art. 73.** Unidades Económicas Populares. - Son Unidades Económicas Populares: las que se dedican a la economía del cuidado, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y talleres artesanales; que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios que serán promovidas fomentando la asociación y la solidaridad.

Art. 75.- Emprendimientos unipersonales, familiares y domésticos. - Son personas o grupos de personas que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes o prestación de servicios en pequeña escala efectuadas por trabajadores autónomos o pequeños núcleos familiares, organizadas como sociedades de hecho con el objeto de satisfacer necesidades, a partir de la generación de ingresos e intercambio de bienes y servicios. Para ello generan trabajo y empleo entre sus integrantes. (LEY ORGANICA DE LA ECONOMIA POPULAR, 2011)

### **PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR**

**OBJETIVO 10** Impulsar la transformación de la matriz productiva.

Los desafíos actuales deben orientar la conformación de nuevas industrias y la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles, sustentables y diversos, con visión territorial y de inclusión económica en los encadenamientos que generen. Se debe impulsar la gestión de recursos financieros y no financieros, profundizar la inversión pública como generadora de condiciones para la competitividad sistémica, impulsar la contratación pública y promover la inversión privada. (SENPLADES, 2013)

#### **Políticas y lineamientos estratégicos**

##### **10.1. Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional**

a). Impulsar y fortalecer las industrias estratégicas claves y sus encadenamientos productivos, con énfasis en aquellas que resultan de la reestructuración de la matriz energética, de la gestión soberana de los sectores estratégicos y de las que dinamizan otros sectores de la economía en sus procesos productivos.

# **SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA**

## **TITULO II: SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACION PÚBLICA**

### **CAPITULO I**

#### **DEL SISTEMA Y SUS ORGANOS**

Art. 7.- Sistema Nacional de Contratación Pública SNCP.- El Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) es el conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones organizadas orientadas al planeamiento, programación, presupuestos, control, administración y ejecución de las contrataciones realizadas por las Entidades Contratantes. Forman parte del SNCP las entidades sujetas al ámbito de esta Ley.

Art. 8.- Órganos competentes. - El Instituto Nacional de Contratación Pública junto con las demás instituciones y organismos públicos que ejerzan funciones en materia de presupuestos, planificación, control y contratación pública, forman parte del Sistema Nacional de Contratación Pública, en el ámbito de sus competencias.

Art. 9.- Objetivos del Sistema.- Son objetivos prioritarios del Estado, en materia de contratación pública, los siguientes:

1. Garantizar la calidad del gasto público y su ejecución en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo;
2. Garantizar la ejecución plena de los contratos y la aplicación efectiva de las normas contractuales;
3. Garantizar la transparencia y evitar la discrecionalidad en la contratación pública;
4. Convertir la contratación pública en un elemento dinamizador de la producción nacional;
5. Promover la participación de artesanos, profesionales, micro, pequeñas y medianas empresas con ofertas competitivas, en el marco de esta Ley;
6. Agilitar, simplificar y adecuar los procesos de adquisición a las distintas necesidades de las políticas públicas y a su ejecución oportuna;

7. Impulsar la participación social a través de procesos de veeduría ciudadana que se desarrollen a nivel nacional, de conformidad con el Reglamento;
8. Mantener una sujeción efectiva y permanente de la contratación pública con los sistemas de planificación y presupuestos del Gobierno central y de los organismos seccionales;
9. Modernizar los procesos de contratación pública para que sean una herramienta de eficiencia en la gestión económica de los recursos del Estado;
10. Garantizar la permanencia y efectividad de los sistemas de control de gestión y transparencia del gasto público; y,
11. Incentivar y garantizar la participación de proveedores confiables y competitivos en el SNCP.

Art. 10.- El Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP).- Créase el Servicio Nacional de Contratación Pública, como organismo de derecho público, técnico regulatorio, con personalidad jurídica propia y autonomía administrativa, técnica, operativa, financiera y presupuestaria. Su máximo personero y representante legal será el Director General o la Directora, quien será designado por el Presidente de la República. (SERCOP, 2013)

### **1.3 MARCO TEÓRICO**

#### **1.3.1 Plan**

(García & Valencia, 2012), indica que el plan

“No es solamente un instrumento con un conjunto de perspectivas y previsiones, es el instrumento más eficaz para racionalizar la intervención, generalmente estatal en la economía”. (pág. 34)

Para (Ander-Egg, 1988) un plan es:

“un parámetro técnico-político dentro del cual se encuadra los programas o proyectos, haciendo referencia a las decisiones de carácter general que expresan lineamientos, prioridades, estrategias de acción, asignación de recursos, conjunto de medios o instrumentos (técnicas) que se han de utilizar para alcanzar metas y objetivos propuestos”. (pág. 45)

Con base en lo antes mencionado se puede concluir que el plan es un instrumento donde se plasma la idea de realizar algo, aspirando a una gestión materializada que se consolida mediante programas y proyectos, así como identificar posibles desafíos que se presenten mediante acciones correctivas dar soluciones oportunas que permitan el cumplimiento del mismo.

### **1.3.1.1 Clasificación de planes**

Según (Navajo, 2009), los planes se clasifican de la siguiente forma:

- Por su uso.
- Por su periodo de tiempo.
- Por su nivel jerárquico.

#### **A. Por su uso**

- **De uso único:** Se diseñan específicamente para hacer frente a las insuficiencias de una situación única, una vez realizados ya no se toman en cuenta (presupuestos y programas).
- **De uso repetitivo:** Son inquebrantables, proporcionan guías para actividades repetitivas de la organización como respuesta a decisiones programadas (políticas, reglas, procedimientos).

#### **B. Por su periodo de tiempo:**

- A corto plazo: menos de un año.
- A mediano plazo: de un año a tres años.
- A largo plazo: de tres a cinco años.

#### **C. Por su nivel jerárquico:**

- **Estratégicos:** Son ajustables a toda la organización, son importantes para la toma de decisiones.

- **Tácticos:** Facilitan la evaluación de las dinámicos funcionales de la organización.
- **Operativos:** Se formulan a corto plazo y hacia áreas específicas (secciones o unidades). (p.15)

### 1.3.1.2 Tipos de planes

(García & Valencia, 2012), menciona que:

“Los planes son obtenidos a partir de ideas y programas. El objetivo de un plan es organizar, programar y prever. Para ello deben determinarse los objetivos, el medio, la forma, el lugar y quien lo llevará a cabo”.

Los planes pueden ser clasificados en:

**Cuadro N. 1.2.** Tipos de planes

#	TIPOS DE PLANES	CARACTERÍSTICAS
1	Planes estratégicos	Son planes que se aplican a toda la empresa. Su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Estos planes son a medio o a largo plazo.
2	Planes tácticos	Se refieren al modo en que se puede desarrollar una estrategia en un periodo de tiempo determinado.
3	Planes según el plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Los planes a largo plazo</i>, que son aquellos en los que el objetivo se cumplirá más allá de los tres años.</li> <li>• <i>Los planes a mediano plazo</i>, que son aquellos en los que el objetivo se cumplirá entre uno y tres años.</li> <li>• <i>Los planes a corto plazo</i>, que son aquellos en los que el objetivo ha de cumplirse como máximo en un año.</li> </ul>
4	Planes funcionales	Son aquellos que se elaboran en las áreas responsables de las funciones más importantes de la empresa (producción y venta).

<b>5</b>	Planes operativos	Se refieren a actuaciones u operaciones muy concretas para desarrollar operaciones específicas.
<b>6</b>	Programas	Son planes que determinan cuál es la secuencia de acciones que se van a emprender para satisfacer un objetivo concreto.
<b>7</b>	Proyectos	Se realizan para actividades complejas que tienen un fin en sí mismas y afectan a diversas áreas funcionales de la empresa.
<b>8</b>	Presupuestos	Planes que se refieren a la definición de los recursos económicos y financieros en un periodo y modo en que estos se asignan.

**Fuente:** Orientaciones Estratégicas (Soto I, 2013)

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

### 1.3.1.3 Estructura de un plan

Según (Martínez & Milla, 2012), La estructura del plan es la siguiente:

**Cuadro N. 1.3.** Estructura de un plan

#	ESTRUCTURA DEL PLAN	CARACTERÍSTICAS
<b>1</b>	Presentación ejecutiva del plan.	Se trata del resumen ejecutivo dirigido al tomador de decisiones, el que pretende ubicar en su contexto general y superior a los ejecutivos superiores involucrados en el proyecto y dotarles de una herramienta de gestión y medición de recursos.
<b>2</b>	Definición del objetivo del plan	Estos objetivos son diferentes a los objetivos estratégicos del Negocio, sin embargo, se debe establecer la forma como estos objetivos se relacionan y contribuyen a alcanzar los objetivos superiores.
<b>3</b>	Definición de líneas principales de acción	Es aquí donde, se proponen más específicamente las áreas, campos o temáticas principales del plan de acción, es decir, concretamente se define cual o que campo (s) se verán influenciados con la ejecución del plan.
<b>4</b>	Establecimiento de dependencias jerárquicas y responsabilidades.	Es indispensable que el plan detallado, contemple en líneas muy específicas cuales son las dependencias o niveles jerárquicos involucrados en el cumplimiento de dicho plan.

		<p>Lo anterior con el objetivo de delimitar las responsabilidades buscando que contribuyan a la consecución de las metas propuestas. Un plan detallado, que definan los actores y protagonistas principales, no compromete a nadie y por tanto,</p> <p>a. Disminuye severamente las posibilidades de éxito y,</p> <p>b. No sirve como herramienta de medición de la gestión administrativa de los involucrados.</p>
5	Responsabilidades y Apoyos	Un plan detallado no está completo, si solamente se define quienes serán los responsables de la ejecución de las actividades propuestas. Debe establecer claramente los recursos que servirán de apoyo al cumplimiento y la manera como esos recursos se materializarán. Los recursos pueden ser: materiales económicos, humanos, legales, etc.
6	Supervisiones o seguimiento	Estos es trascendentalmente importante en la ejecución de un proyecto, ya que se orienta al tomador de decisiones o a los principales protagonistas comprometidos con la planificación estratégica para tomar decisiones oportunas que ubiquen el plan o reacomoden posiciones cuando todavía es “oportuno” sin sacrificar objetivos de gran alcance y recursos que lesiones la capacidad económica de la empresa o institución.
7	Decisiones estratégicas	Las decisiones deberán tomarse “oportunamente”, tal como lo indicamos en el apartado anterior, pero no significa que deberán tomar sin ninguna protección que respalde a quienes se involucren en las decisiones.
8	Divulgación	El plan deberá establecer las instancias de divulgación o bien las estrategias para dar a conocer el plan a todos los involucrados, mediante un cronograma de visitas, dirigido a quienes están involucrados en la ejecución del plan.
9	Actualizaciones	También deberá establecer la forma en que las actualizaciones se realizar producto de adecuaciones de cualquier tipo surgidos en la vida de la ejecución del plan.

**Fuente:** (Martínez & Milla, 2012, págs. 56-57)

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

#### 1.3.1.4 Niveles de la planificación

Según (Navajo, 2009), señala que en base a la amplitud de su enfoque, la planificación puede ser:

- **Nivel estratégico:** Es el nivel más eminente y habitualmente se refiere a la planificación realizada por quien ocupa los niveles superiores de la estructura organizativa. A este nivel se fijan los objetivos generales, las políticas y los principios estimulantes de las actividades y de la conducta de la organización, se indican las líneas fundamentales de los programas más importantes para la vida de la organización, se manifiestan los tiempos y los plazos, se pronostica la coordinación y el control de la actividades, se asignan responsabilidades generales.
- **Nivel táctico:** Define los objetivos específicos y los objetivos para los diferentes departamentos, sectores y áreas de la organización. Las líneas de acción a las que ajustarse para alcanzar los objetivos deseados, elaborar las norma de acción, programas operativos, estudiar y decidir los medios y recursos a emplear, establecer los procedimientos, normas y tiempos.
- **Nivel operativo:** Componente menor en que se pueden separar las acciones concurrentes para el cumplimiento de los objetivos de un programa. Nos tramita a la idea de aplicabilidad, de puesta en marcha, incluso de funcionamiento. (pág. 25)

#### 1.3.2 Plan de negocio

Según (Zúñiga, 2003), se define a un plan de negocio como:

“Un instrumento clave y primordial para el éxito, el cual radica en una serie de actividades relacionadas entre sí para el iniciación o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa”. (pág. 32)

Para (Siegel, 1993), un plan de negocios es

“Es aquel que brinda la oportunidad de afinar estrategias y cometer errores en papel, en vez de hacerlas en el mundo real, examinando a la empresa desde todas las perspectivas, tales como mercadotecnia, finanzas y operaciones”. (pág. 24)

Un plan de negocios está perfilado a determinar la factibilidad de un negocios, así como sostenibilidad del mismo en el tiempo y en mercado, facilita el lineamiento a seguir del negocio pues determina un camino a seguir para que el inversionista pueda logran su objetivo.

### **1.3.2.1 Importancia de un plan de negocios**

La importancia de los planes de negocios para la organizaciones ha crecido tanto en los últimos tiempos, sobre todo con la apertura a un mercado global que exige que las empresas sean competitivas es decir; tener un buen precio, calidad en los productos, entregas a tiempo y con cumplir con las especificaciones que el cliente le solicite aportaciones que realiza. Bajo este horizonte de mercado en el que se mueve los negocios, las compañías se ven obligadas a planear su negocio y visualizar el comportamiento del mismo a través del tiempo, por lo que elaborar un plan de negocio resulta de su importancia para este contexto real. (Porter, 2009, pág. 53)

Para (Sapag, 2007), un plan de negocios:

“Es importante un plan de negocio puesto que permite entender desde la iniciación cuáles serán los gastos y costos a los que nos enfrentamos, así, podremos saber cuánto precisamos vender para llegar al punto de equilibrio y para que el negocio comience a dar utilidades”. (pág. 56)

Pero además un plan de negocios es un documento indispensable en caso de requerir financiamiento, ya sea particular o bien a través de una institución financiera. Ninguna persona invertiría en un negocio que no tienen un plan de negocio bien hecho, detallado, que demuestre la rentabilidad potencial.

En definitiva, el plan de negocio nos ayuda a evaluar el funcionamiento de la empresa, así como los distintos caminos que tome sobre el escenario previsto, además de brindar información a usuarios de la empresa, bancos, inversionistas e instituciones financieras que pudieran brindar en algún momento apoyo financiero a la empresa.

### **1.3.2.2 Beneficios de un plan de negocio**

Según (Alegsa, 2016), Algunos de los beneficios más comunes y que más se persiguen al redactar e implantar un plan de negocios según el artículo son los siguientes:

- Es necesario, sí que se quiere solicitar un financiamiento a una institución bancaria u organismo gubernamental, ya que nos permite plasmar en un documento la factibilidad del negocio.
- Desarrolla la competitividad de la empresa
- Facilita los gestiones y negociaciones al rentar edificios e inmuebles
- Transmite la particularidad de un negocio a socios, empleados, entre otros muchos más beneficios.
- Diversas organizaciones solicitan un plan como prueba del negocio, por lo que si este está bien argumentado, será más factible que se obtengan más inversionistas (o socios) y recursos para emprender el plan.
- Es un requisito fundamental para conseguir inversiones e inversionistas
- Es una excelente guía para el inversionista. (pág. 56)

### 1.3.2.3 Tipos de plan de negocios

De acuerdo con los puntos de vista de (Fleitman, 2000), existen de acuerdo al objetivo que persigue:

**Cuadro N. 1.4.** Tipos de plan de negocio según el objetivo que persigue

Tipo de plan	Objetivo	Variante clave
Plan de negocio para un nuevo producto	Penetración de mercado	Cuota de mercado
Plan de negocio para la creación de una nueva organización	Atraer a compañeros socios	ROI de la organización
Plan de negocio de monitoreo	Penetración de mercado. Aumento de rentabilidad	Cuota de mercado. Productividad
Plan de negocio de presentación para la venta del negocio e incluso de toda la empresa	Valuar la organización	Valor actual neto y valor de la marca

**Fuente:** (Fleitman, 2000, pág. 63)

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

Es síntesis se puede expresar que al elaborar un plan de negocios se debe tener en cuenta además para quien va dirigido, ya que existen tipos de plan de negocios que corresponden a las necesidades particulares de cada empresario o tipo de empresa.

#### **1.3.2.4 Partes de un plan de negocios**

Según (Sapag, 2007), las partes que debe contener un plan de negocios son los siguientes:

##### **1. Sumario ejecutivo**

Según (Sapag, 2007, pág. 60), indica que en el primer punto es el sumario ejecutivo, ya que es un resumen de toda la actividad propuesta en el plan de negocio, por lo que hay que realizarlo al final. Y deberá al menos los siguientes aspectos:

- Descripción del modelo de negocio, es decir, relatar nuestra cadena de valor y mostrar nuestro modelo de ingresos.
- Resumen del conjunto organizador encargado del proyecto.
- Resumen de datos característicos del mercado, como el tamaño, potencial, barreras, clientes, competidores, etc.
- Análisis de las diferentes áreas que comprende el proyecto
- Un cuadro resumen de los aspectos netamente financieros
- Un resumen final en el que se mencionen los riesgos de la empresa y sus medidas sean preventivas y correctivas. (pág. 61)

##### **2. Índice**

Este modelo programa que en el plan de negocio deberá existir un índice que acumule los diferentes apartados y las páginas en las que se encuentran estos apartados. Con el objetivo de facilitar la localización de estos. (pág. 62)

##### **3. Introducción al plan de negocio**

La introducción deberá contener el nombre y la dirección de la empresa, el nombre e historial de los promotores y las personas que colaboren en el desarrollo del plan de

negocio, un resumen del entorno del negocio, el contenido del proyecto, el sector en el que se encuentra la empresa y sus ventajas. (pág. 62)

#### 4. Descripción del negocio (modelo de negocio)

La descripción trata del origen de la empresa, cuáles son sus objetivos y el personal que tiene la responsabilidad de ella. Se debe describir el producto o servicio, las necesidades que cubren, descripción de su uso, evidencias de clientes actuales y su diferenciación con los productos de la competencia. Finalmente corresponderá posicionar el producto o servicio dentro del mercado sobre el que se pretende actuar. (pág. 63)

#### 5. Análisis de mercado

##### A. Análisis estratégico

##### MACRO Y MICRO ENTORNO

**Gráfico N. 1.1.** Entorno de la empresa



**Fuente:** Gestión empresarial, 2005

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

Convencionalmente, llamamos “*entorno*” a todo lo que reside “*afuera*” de la empresa (en muchas traducciones se nombra como “*ambiente externo*”). Contiene: proveedores, clientes, competidores, bancos, mercados, instituciones gubernamentales, medio ambiente, comunidad, legislación, economía nacional e internacional, etc. Hacia su análisis, los expertos lo dividen en dos segmentos: el “*micro-entorno*”, o “*entorno competitivo*” y; el “*macro-entorno*”, o “*entorno general*”. (pág. 65)

## ANÁLISIS MACRO

El análisis macro es utilizado en la empresa cuando esta debe replantear los objetivos de cara a la sociedad, determinando en gran medida las posibilidades de funcionamiento y desarrollo de la misma, nos indica las variables de análisis macro de la organización los mismos que se detallan a continuación:

- *Económicas:* Este factor nos indica el sistema económico en el que está inmerso la empresa, si es un mercado de libre comercio, si existen monopolios, oligopolios entre otros tipos, de esta forma también se averigua el poder adquisitivo de las personas y de esta forma saber cuándo están dispuestas a pagar por un servicio o producto, afectando directamente al precio y a la plaza. Entre las variables a considerar se encuentran la tasa de inflación, las políticas fiscales, tendencias de las personas a gastar, tendencia del desempleo, tasa de interés, política monetaria, PIB, balanza comercial, balanza de pagos, etc.
- *Social:* Este componente es sobre el nivel socioeconómico de las personas, sus ingresos, estilo de vida, costumbres, valores, comportamiento etc. Los cuales inquietan de manera directa a la creación de productos y servicios que satisfagan las necesidades cambiantes de la sociedad y consumidor.
- *Cultural:* Toda población se divide en culturas y subculturas que conforman las características generales de la cultura y que se definen por diferentes variables: los diferentes subgrupos que conforman a la población, el nivel de escolaridad, variables pictográficas, creencias, tipos de religión, actitudes, valores, nacionalidad, ubicación geográfica, etc.
- *Tecnológicos:* Este componente es de constante innovación, aumenta la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos, procesos industriales, diseño, etc.
- *Ambientales:* Este factor hace referencia a los recursos naturales demandados como insumos o que son afectados por las actividades de la empresa. (pág. 66)

## ANÁLISIS MICRO

Estas variables se encuentran al alcance de las organizaciones ya que con estas se pueden crear relaciones las cuales construyen una responsabilidad y bienestar en la sociedad,

dichas variables que lo conforman son: la competencia, sector privado, gubernamental, donadores, proveedores y los complementarios de productos y servicios para la sociedad.

- *Competidores*: Se considera aquellos negocios que ofrecen productos o servicios que satisfacen la misma necesidad en el cliente, aun cuando se realice de diferente manera, residan localizados o no dentro de una misma localidad.
- *Gobierno*: Este sector es el que regula, legisla y es patrocinador de los diversos programas sociales.
- *Clientes*: Son el mercado principal de toda empresa, la cual debe evaluarse a que mercado se atiende, estos pueden ser de consumo, industrial, distribuidor, gubernamental e internacional.
- *Proveedores*: Son aquellos que suministran de insumos necesarios a la empresa para que esta pueda llevar a cabo su proceso de producción de productos o servicios.
- *Complementarios*: Son toda aquella organización que contribuye con productos y servicios para la satisfacción de las necesidades sociales. (pág. 67)

## **B. Estudio de mercado**

(Sapag N. , 2011), indica que el estudio de mercado:

“Consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización”. (pág. 34)

(Kotler & Gary, 2007), indica que el estudio de mercado:

“Estudio de mercado es el conjunto de acciones que se ejecutan para saber la respuesta del mercado y proveedores, competencia ante un producto o servicio, es un proceso sistemático de recolección y análisis. Sus usos incluyen ayudar a crear un plan de negocios, lanzar un nuevo producto o servicio, mejorar productos o servicios existentes y expandirse a nuevos mercados”. (pág. 57)

Se puede opinar que el estudio de mercado ayudará a identificar las principales necesidades y requerimientos de los consumidores, la oferta y demanda de bienes y servicios, determinar los precios y establecer la comercialización.

Según (Soriano, 1998), indica que para realizar este estudio de mercado es recomendable utilizar herramientas como el análisis DAFO o las cinco fuerzas de Porter que consisten en:

### ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO, de igual forma conocido como análisis FODA o DOFA, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, considerando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter")
- Análisis Interno
- confección de la matriz DAFO
- Determinación de la estrategia a emplear. (pág. 57)

### CINCO FUERZAS DE PORTER

**Gráfico N. 1.2.** Marco competitivo de las 5 fuerzas de Porter



**Fuente:** (Porter, 2009, pág. 69)

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

Estas cinco fuerzas influyen en precios, costes y requisitos de inversión, que son los factores básicos que determinan la rentabilidad, y de ahí lo atractivo de un sector. El modelo de Porter establece unos protagonistas (competidores, compradores, proveedores, posibles nuevos concurrentes y sustitutos), sus interrelaciones (las cinco fuerzas) y los factores que determinan la intensidad de dichas fuerzas.

**(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes.-** Si los clientes son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que le dan el poder de negociación a sus clientes. (Porter, 2009, pág. 68)

**(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.-** El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Cantidad de proveedores en la industria.
- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- Nivel de organización de los proveedores

**(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes.-** Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. O sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

Porter identificó siete barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital
- Desventaja en costes independientemente de la escala
- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental
- Barreras a la entrada

**(F4) Amenaza de productos sustitutos.-** Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnológicas muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores.

**(F5) Rivalidad entre los competidores.-** Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Porter identificó las siguientes barreras que podrían usarse:

- Gran número de competidores
- Costos Fijos
- Falta de Diferenciación
- Competidores diversos
- Barreras de salidas.

### MERCADO META

Según (Kotler & Gary, 2007), Autores del libro "Fundamentos de Marketing", la determinación de mercados meta es:

“El proceso de evaluar qué tan atractivo es cada segmento de mercado y escoger el o los segmentos en los que se ingresará. En ese sentido, ambos autores sugieren que las empresas deben enfocarse hacia segmentos en los que puedan generar el mayor valor posible para los clientes, de manera rentable y sostenible a través del tiempo”. (pág. 54)

Por su parte, los autores (García & Valencia, 2012), consideran que existen cuatro normas que rigen la manera de determinar si debe elegirse un segmento como mercado meta:

- *Primera Norma.*- El mercado meta debe ser relacionado con los objetivos y la imagen de la empresa u organización.
- *Segunda Norma.*- Debe haber correspondencia entre la oportunidad de mercado que presenta el mercado meta y los recursos de la empresa u organización.
- *Tercera Norma.*- Se debe elegir segmentos de mercado que compongan un volumen de ventas suficiente y a un costo lo bastante bajo como para generar ingresos que justifiquen la inversión requerida. En cortas palabras, que sea lo suficientemente rentable.
- *Cuarta Norma.*- Se debe investigar segmentos de mercado en el que los competidores sean insuficientes o débiles. No es recomendable en ninguno de los casos que una empresa entre en un mercado saturado por la competencia salvo

que tenga una ventaja abrumadora que le permita llevarse clientes de las otras empresas. (pág. 68)

De acuerdo a la cita mercado meta es aquel donde la empresa se va a enfocar para la distribución del bien o servicio, tomando en cuenta varios factores que permitan alcanzar el éxito de la misma.

### SEGMENTO DE MERCADO

(Sapag N. , 2011), explica que el segmento de mercado es:

“Es la acción de dividir un mercado en grupos de consumidores que tienen diferentes necesidades, características, y comportamientos, quienes podrían requerir productos o programas de marketing separados”. (pág. 65)

(Kotler & Gary, 2007), expone que:

“Un segmento de mercado se define como un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing”. (pág. 58)

Según los conceptos de los autores el segmento de mercado es la acción de dividir a un mercado por grupos, edades, género, gustos, preferencias, ingresos, nivel social, etc.

### OFERTA

(Kotler & Gary, 2007), autores del libro " Fundamentos de Marketing ", comentan que:

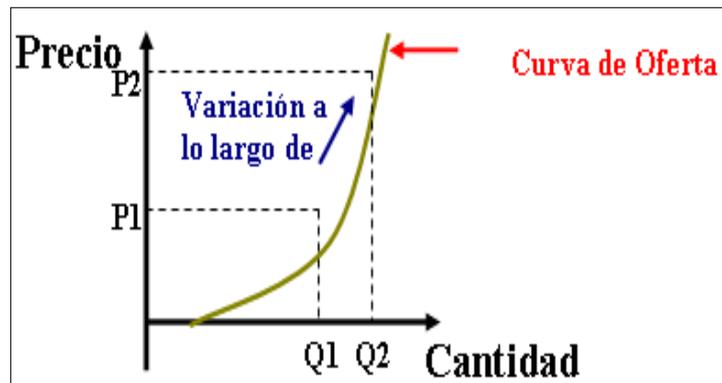
“La oferta se refiere a las cantidades de un producto que los productores de bienes o servicios están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado." (pág. 79)

(Sapag N. , 2011), explica que la oferta es:

"Es la cantidad de bienes y/o servicios que los productores están dispuestos a vender en el mercado a un precio determinado". (pág. 67)

De acuerdo a la citas mencionadas por los autores podemos exponer que la oferta es aquella cantidad de bienes y servicios que los productores ofrecen al mercado en un tiempo y a un precio determinado para satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores.

**Gráfico N. 1.3.** Curva de Oferta



Fuente: (Sapag N. , 2011, pág. 67)

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

## DEMANDA

(Kotler & Gary, 2007), dice que la demanda es:

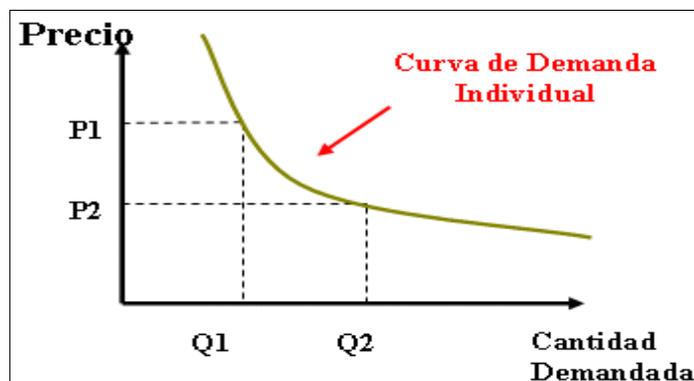
"El deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago". (pág. 80)

(Sapag N. , 2011), define la demanda como:

"El valor global que expresa la intención de compra de una colectividad. La curva de demanda indica las cantidades de un cierto producto que los individuos o la sociedad están dispuestos a comprar en función de su precio y sus rentas". (pág. 68)

Según los conceptos la demanda es de suma importancia ya que es la cantidad de bienes y servicios que un comprador puede adquirir y desea hacerlo con el fin de satisfacer una necesidad específica a precio y tiempo determinado.

**Gráfico N. 1.4.** Curva de la demanda.



Fuente: (Sapag N. , 2011, pág. 68)

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

## **6. Plan de mercadeo**

De acuerdo a (Sapag N. , 2011), el plan de marketing es utilizado para explotar la oportunidad del negocio y las ventajas competitivas propias. Los principales elementos en un plan de marketing son los que se muestran a continuación:

- Fijar la estrategia comercial-global: Por lo que se deberá incluir un estudio sobre la motivación primaria del cliente para adquirir nuestro producto o servicio, la manera de contactar a nuestros clientes potenciales y que características de nuestro producto o servicio deberemos destacar para generar ventas.
- Diseñar la estrategia de ventas: mostrando los objetivos y metas cuantificándolos en unidades y en pesos. Señalar la introducción o servicio a nivel regional, nacional o internacional.
- Señalar estrategias de precio, determinando precios de comercialización de nuestro producto o servicio y comparándolo con los precios de la competencia. En el caso de que nuestros precios sean mayores a los competidores estos deberán explicarse en términos de novedad, cantidad, calidad, garantía, servicios, etc. En caso contrario en donde nuestros precios sean menores a los de la competencia deberemos explicar cómo podemos posicionarnos en el mercado con precios inferiores y mantener la rentabilidad de nuestro producto y servicio.
- Describir estrategias a utilizar para traer la atención de los clientes potenciales de nuestro producto o servicio. Elaborar un plan de medios que contenga las medidas promocionales en las que pensamos incurrir si optamos por la publicidad de medios de comunicación incluyendo a utilizar para nuestro producto o servicio.
- Fijar política de distribución: en donde se hará referencia a los canales de distribución a utilizar para nuestro producto o servicio. (pág. 70)

## **7. Plan técnico**

Según (Sapag N. , 2011), en esta parte se describe el desarrollo, producción y comercialización de un producto. Si estamos ante un servicio solo hablaremos de descripción técnica y se realizará una descripción detallada de los procedimientos y las necesidades técnicas en las que se incurrirán para presentar el servicio concreto. (pág. 77)

## 8. Plan de producción

Según (Sapag N. , 2011), El plan de producción toma en cuenta la relación de materias primas y materiales que se necesitan para producir y comercializar nuestro producto o servicio, llevando a cabo una estimación de costos y necesidades de existencia en almacén. De la misma manera el plan deberá incluir una lista de proveedores. Se deberá mencionar las condiciones de pago así como los periodos de pago a proveedores. (pág. 80)

Según (Malhotra, 2010), el plan de producciones es:

“Llamada también etapa de funcionamiento, en la cual los recursos humanos, técnicos y administrativos son encaminados hacia la producción de un bien, en esta etapa se hace presente el ciclo de la administración: planeación, operación, y control. Las actividades de la operación pueden ser: producción, finanzas, ventas, personas, investigación y desarrollo, esto dependiendo del tipo de empresa u organización”. (pág. 59)

## 9. Plan de organización

(Sapag N. , 2011), indica al plan de organización como:

- a) **Estructura legal.-** Se sugiere en esta parte recoger la forma jurídica que mantiene la empresa, el motivo de su elección frente a otras formas jurídicas, así como su régimen fiscal. La estructura legal deberá contener todos los trámites administrativos y legales como distribuir la empresa.
- b) **Recursos humanos.-** El plan de negocios deberá incluir una descripción de las funciones directivas de los puestos así como una descripción del personal, sus responsabilidades y tareas concretas. Se deberá mencionar las fórmulas de contratación y el número de trabajadores por categoría y puesto. Es importante señalar el coto total de la nómina. (pág. 86)

## 10. Plan económico-financiero

Según (Sapag N. , 2011, pág. 107), indica que el plan financiero es un elemento básico que se debe incluir en el plan de negocio. Tiene como propósito evaluar el potencial económico de un proyecto empresarial y presentar alternativas viables estadísticas previas

que nos indiquen la posible viabilidad económica y financiera del negocio. Se deberá describir la estructura capital. Se deberá aportar una serie de estados financieros:

- Cálculo del punto de equilibrio y explicación de la posible reducción en caso de que las ventas proyectadas no sean alcanzadas
- Necesidades y planes de financiamiento, con información de opciones y elegir la más rentable para el proyecto
- Balances proyectados a cinco años, en función del sector
- Estado de resultados proyectados a cinco años, en función del sector
- Origen y aplicación de los fondos
- VAN: nos permite analizar y evaluar el comportamiento de los flujos futuros proyectados según determinada tasa de interés como costo de capital, que puede ser positivo por tanto genera utilidad para el proyecto que se pretende, o negativo por tanto pérdidas para el proyecto. El cálculo del VAN indica el valor actual de los flujos futuros según determinada tasa de interés por el capital invertido. Su fórmula es la siguiente:

$$VAN = \sum x = \frac{FN}{(1+i)^n} - I_0$$

**Fuente:** (Sapag N. , 2011, pág. 107)

- TIR: (Tasa Interna de Retorno), Es la forma de calcular la rentabilidad de un proyecto, siendo la máxima tasa de interés que puede pagarse por el capital empleado en la inversión, sin que el proyecto genere pérdidas. La TIR es aquella tasa que nos lleva a un valor neto futuro igual a cero, significa que el proyecto no genera ganancias ni produce pérdidas. Su fórmula se anota a continuación:

$$TIR = i_2 - \left[ VAN_2 \left( \frac{(i_2 - i_1)}{VAN_2 + VAN_1} \right) \right]$$

**Fuente:** (Sapag N. , 2011, pág. 109)

- PRI: (Periodo de la Recuperación de la Inversión), es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de

una inversión recuperen su costo o inversión inicial. Para determinarlo con mayor exactitud se aplica la siguiente fórmula:

$$PRI = P + \left( -\frac{-VP}{PP} \right)$$

Fuente: (Sapag N. , 2011, pág. 112)

Después de realizar los estados financieros es importante hacer un comentario sobre las conclusiones que estos reflejan. En lo que se refiere a rentabilidad se debe explicar la tasa interna de rendimiento esperada y los periodos de recuperación de la inversión.

- B/C: (Relación Beneficio Costo), es una herramienta financiera que mide la relación entre los costos y beneficios asociados a un proyecto de inversión con el fin de evaluar su rentabilidad; entendiéndose por proyecto de inversión no solo como la creación de un nuevo negocio, sino también, como inversiones que se pueden hacer en un negocio en marcha tales como el desarrollo de nuevo producto o la adquisición de nueva maquinaria. se aplica la siguiente fórmula:

$$RBC = \frac{\sum VP \text{ INGRESOS NETOS}}{\text{INVERSION INICIAL}}$$

Fuente: (Sapag N. , 2011, pág. 109)

## 11. Valoración de riesgo

Según (Sapag N. , 2011), es importante razonar que el proyecto empresarial tiene múltiples riesgos y el plan de negocio debe contener informe de ellos en donde incluir una descripción de los riesgos y de las posibles consecuencias de circunstancias que afecten al sector y a nuestro negocio, tanto internamente como externamente. (pág. 120)

Según (Malhotra, 2010), el plan de producciones es:

“Consiste en observar los resultados de un proyecto, con diferentes valores en las variables de entrada, como las ventas, crecimiento de ventas, aumento de costos”. (pág. 63)

## 12. Resumen

Según (Sapag N. , 2011), el resumen compone el último apartado de este modelo de plan de negocio. En éste apartado se debe indicar la forma resumida, las principales fortalezas,

debilidades, ventajas, oportunidades, amenazas y riesgos del proyecto. El autor afirma que este resumen de la oportunidad de reforzar nuestros argumentos. (pág. 125)

### 1.3.3 Consultoría

Según (Alegre, 2004), indica que:

“Las organizaciones buscan apoyarse en el entendimiento, experiencia y exposición de personas e instituciones, que frecuentemente se enfrentan a la tarea de visualizar el horizonte y establecer maneras adecuadas de descubrir esa ruta de acción. Estas empresas conocidas como consultoras, asumen la difícil labor de comprender las tendencias y penetrar en la incertidumbre de lo que no se conoce”. (pág. 26)

En general las razones por las que las empresas se apoyan en la consultoría son las siguientes:

- a) Para que contribuyan conocimientos y capacidades especiales,
- b) Para que faciliten ayuda de forma transitoria,
- c) Para que proporcionen un punto de vista imparcial,
- d) Para que suministren a la dirección argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas

De acuerdo con (Aguirre, 2007), define que un consultor:

“Es un individuo que provee orientación y asistencia independiente acerca de los temas requeridos por sus clientes. Este individuo puede ser generalista o un especialista el cual se aproxima a los temas desde puntos de vista específicos, generales o aquellos de interés para sus clientes. (pág. 345)

Por otra parte, (García & Valencia, 2012), define al consultor como:

“Una persona calificada para vender orientación profesional especializada, un profesional independiente contratado para desarrollar una labor específica en el corto o largo plazo. (pág. 32)

El consultor es un especialista que ostenta una experiencia única en un área específica del conocimiento, con el fin de:

- a) Evaluar situaciones, analizar información, presentar propuestas para la acción

- b) Procurar orientación independiente, lo cual genera unos honorarios por su concepto."

De acuerdo a estos dos conceptos de consultoría se evidencia en común que la consultoría es una orientación autónoma especializada la cual a la luz de su experiencia y/o conocimiento identifica un problema, lo valora, lo analiza y efectúa unas conclusiones y/o recomendaciones al cliente para la respectiva toma de decisiones que permitan la mejora de la situación actual.

#### **1.3.4 Las Compras Públicas en el Ecuador**

Según (SERCOP, 2016), indica que:

“Las compras públicas en el Ecuador poseen un organismo que vigila los procesos por los cuales las personas naturales y jurídicas ofrecen sus bienes y servicios al Estado. La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP) estableció para estos fines el “*Sistema Nacional de Contratación Pública*”, con el objetivo de regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios al Estado”.

Gracias a la implementación de procesos eficientes, electrónicos y competitivos las compras públicas han escatimado al país USD 2.660 millones de dólares. En 2015, la gestión positiva de control a la corrupción permitió desarticular dos bandas delincuenciales que pretendían afectar la compra estatal. En 2015 se ejecutaron 64 consejos consultivos en los que participaron más de 8 mil personas interesadas en proponer, escuchar, exponer sus experiencias como proveedores de las instituciones públicas y comunicar sobre malas prácticas en la contratación. (SERCOP, 2016)

Según (SERCOP, 2016), indica que:

“El SERCOP ostenta como misión liderar y regular la gestión transparente y efectiva del servicio de contratación pública, dinamizando el desarrollo económico y social del Ecuador. Considerando que la LONSCNP, posee como objetivos principales la transparencia en los procesos de contratación pública e inclusión de productores nacionales y actores de la economía popular y solidaria, es el SERCOP, el organismo que procura materializar estas metas mediante sus acciones de administración y control”.

La compra pública del mismo modo es transformación productiva. Las compras del Estado han generado 220 mil empleos directos por año en el periodo 2009-2015. Además,

en 2015 se rompió metas al haber adjudicado 500 millones de dólares para proveedores de economía popular y solidaria y microempresas. (SERCOP, 2016)

Esto representa que la compra pública inclusiva generó 34 mil plazas de trabajo directo. Igualmente, en 2015, al lanzar un incentivo llamado Valor Agregado Ecuatoriano, permitió que hasta agosto de 2016, 821 productos por casi mil millones de dólares sean comprados a oferentes ecuatorianos de la pequeña y mediana industria.

De lo citado podemos determinar la importancia de la contratación pública en el Ecuador como un fortalecedor de la economía popular, y el valor del mismo en el desarrollo de las MIPYMES <sup>1</sup>

### **1.3.5 Ejes de acción de la Contratación Pública**

El Servicio Nacional de Contratación Pública firme con el compromiso del Gobierno Nacional por transformar la matriz productiva ha asumido diversos retos que están encaminados a promover los sectores productivos del país, a la priorización del valor agregado ecuatoriano y al impulso de las economías de escala. (SERCOP, 2016)

En ese sentido, el SERCOP, ha centrado su gestión en varios ejes transversales que están orientados al desarrollo productivo nacional, a la democratización de los procedimientos de compra pública a través de la inclusión masiva de artesanos y actores de la economía popular y solidaria y al empoderamiento de la ciudadanía para la revolución ética y transparente de la contratación estatal.

En síntesis basada en lo antes citado se puede decir que la Contratación Pública en el Ecuador busca contribuir al desarrollo económico local y regional priorización del valor agregado ecuatoriano.

### **1.3.6 Inclusión Económica y Solidaria**

La (Conferencia Regional de la OIT sobre Economía Social, 2009) indica que:

“La economía social y solidaria poseen la característica de producir bienes, servicios, que persiguen objetivos sociales y económicos, y promueven la solidaridad”;

---

<sup>1</sup> Acrónimo o siglas con el que se identifica a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Para la (Ley de Economía Popular y Solidaria, 2011) muestra que:

“La Economía Social y Solidaria es el conjunto de conveniencias prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas poseen simultáneamente la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital”. (pág. 1)

Sin embargo la (Constitución del Ecuador, 2008) categóricamente establece que:

“El sistema económico social y solidario reconoce al ser humano como sujeto y fin; propone a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones del buen vivir”.

La Economía Social, también llamada Economía Solidaria, representa al conjunto de aquellas organizaciones de productores, consumidores, ahorristas, trabajadores, etc., que operan gobernadas por los principios de participación democrática en las decisiones, autonomía de la gestión y la prioridad del ser humano sobre el capital.

La inclusión masiva de artesanos y actores de la economía popular y solidaria por medio de ferias y catálogos inclusivos pone a este sector productivo como la primera opción de compra ante las entidades públicas, de este modo se impulsa las economías locales, se genera fuentes de empleo y se incentiva el consumo de productos nacionales.

En ese sentido, el SERCOP ha perfeccionado varios instrumentos para incentivar la suscripción de los actores de la economía popular y solidaria, entre ellos el otorgamiento de márgenes de preferencia, la reserva de mercado, establecimiento de criterios para contratación preferente, la posibilidad de mejorar sus propuestas y ofertas y el desarrollo de ferias inclusivas y catálogos dinámicos inclusivos.

En definitiva la inclusión económica y solidaria fortalece el sector de las Mipymes lo que permite una sostenibilidad de las empresas en el mercado.

### **1.3.7 Sustitución de Importaciones**

Según (ANDES, 2017), establece que:

“La sustitución de importaciones es una de las medidas patrocinadas por el gobierno de Ecuador para impulsar la industria nacional, que hasta 2017

espera sustituir más de 6.000 millones de dólares en importaciones que estarán destinadas a impulsar la producción nacional con importantes impactos en empleo y producción, indicó el presidente Rafael Correa, durante el Enlace Ciudadano 359, transmitido desde la ciudad de Guayaquil”.

De la mano de la transferencia de conocimiento y tecnología, la sustitución de importaciones se basa en la priorización de productores nacionales y la ponderación de un mayor porcentaje de Valor Agregado Nacional en las ofertas de bienes y servicios para incrementar la producción nacional, de forma que, en un principio, se cubra la demanda nacional y posteriormente, a través de economías de escala, se puedan exportar productos no tradicionales, se reduzca la tasa de importaciones, se equilibre la balanza comercial, se permita el ingreso de dólares y se conserve el circulante que ya se encuentra en nuestro país.

Recapitulando basado en lo antes aludido se puede decir que la Sustitución de Importaciones Incentivo al consumo de productos nacionales y mejora de la calidad de los productos ecuatorianos.

### **1.3.8 El Registro Único de Proveedores (RUP)**

Es un registro público que acredita a los vendedores para participar en las contrataciones de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, que realizan las entidades del Estado Ecuatoriano. Gracias al Portal Institucional del SERCOP, los proveedores pueden acceder a los diferentes procesos de contratación desde sus lugares de trabajo, domicilio, etc., y realizar todo el procedimiento subiendo la información necesaria para cada proceso. (SERCOP, 2016)

La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública da prioridad a los pequeños empresarios sobre los medianos, y a estos sobre los grandes empresarios, dando así igualdad de oportunidades entre los diferentes proveedores para que puedan contratar con el Estado, privilegiando a los productores locales, antes que, a los provinciales, y a estos antes que a los nacionales; lo anterior se encuentra regulado a través de las diferentes herramientas del Portal.

En síntesis la contratación pública acoge a las microempresas favoreciéndolas en los procedimientos de adquisiciones.

### **1.3.9 Fines de la Compra Pública**

Según la (SERCOP, 2016), Fines de la Compra Pública es:

- Proveer al Estado de bienes, servicios, obras y consultoría con la mejor combinación de calidad, precio y oportunidad.
- Promover la producción nacional.
- Incluir a la economía popular y solidaria y a micro, pequeñas y medianas unidades productivas como proveedores del Estado.
- Dinamizar la economía nacional aprovechando la capacidad de contratación del Estado.

### **1.3.10 Actores que participan en un proceso de Contratación Pública**

Según (SERCOP, 2016), los actores que participan en un proceso de contratación pública son:

- Entidad contratante:
  - Inicia el proceso de contratación,
  - Utiliza las herramientas para seleccionar el proveedor,
  - Utiliza el criterio de los profesionales que lo integran para seleccionar la calidad del producto y demás condiciones (precio, plazo, etc.)
  - Finaliza el proceso: adjudica, cancela o declara desierto un proceso.
- Proveedor:
  - Recibe una invitación por medio del portal a participar en el proceso,
  - Presenta una oferta formal,
  - Si su oferta es satisfactoria, se le adjudica el contrato y lo suscribe
  - Ejecuta el contrato.

- SERCOP:
  - Administra el portal de compras públicas, en donde interactúan la
  - Entidad contratante y el proveedor.
  - En los casos en que no existe una herramienta de interacción, la entidad contratante publica el proceso realizado por fuera del portal. En los casos que establece la LOSNCP o su reglamento.
  - Problemas de carácter general en el Sistema, o Caída, inestabilidad o dificultad de acceder al portal.

### **1.3.11 Entidades o entidades contratantes**

Los organismos, las entidades o en general las personas jurídicas previstas en el ámbito de la LOSNCP.

- *Mediana empresa.*- la organización de producción que tenga entre 50 a 159 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno y cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos entre setecientos cincuenta mil uno y cuatro millones de dólares. Deben cumplir dos de los tres parámetros establecidos
- *Microempresa.*- aquella organización de producción que tenga entre 1 a 9 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales inferiores a cien mil dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos de hasta cien mil dólares. Deben cumplir dos de los tres parámetros establecidos.
- *Pequeña empresa.*- la organización de producción que tenga entre 10 a 49 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil y un millón de dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos entre cien mil uno y setecientos cincuenta mil dólares.
- *Pliegos.*- Documentos precontractuales elaborados y aprobados para cada procedimiento, que se sujetarán a los modelos establecidos por el Instituto Nacional de Contratación Pública

- Proveedor.- Es la persona natural o jurídica nacional o extranjera, que se encuentra inscrita en el RUP, de conformidad con esta Ley, habilitada para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría, requeridos por las entidades contratantes.

### **1.3.12 PyMES en la Contratación Pública**

La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública posee como uno de sus objetivos promover la participación de artesanos, profesionales, micro, pequeñas y medianas empresas con ofertas competitivas, para ello establece en la normativa las preferencias que se deberán cumplir para estos sectores en los procesos de contratación

Antes de exponer las PyMES en la contratación pública ecuatoriana vamos a hablar del concepto del mismo:

Según (SRI, 2017), establece que:

“Para entender el concepto de PyME, iniciamos con el acrónimo PyME Pequeñas y Medianas Empresa; en general no se encuentra uniformidad para definir cuándo es micro, pequeña y mediana empresa. El criterio utilizado es por el número de empleados, capital y volumen de venta. Cada región o país podría adoptar diferentes rangos de valor para realizar la división en cada criterio”.

Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

- Importancia de las PYMES. (SRI, 2017)

Las PYMES en nuestro país Ecuador se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se instauran en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

Según (SRI, 2017), establece que:

“Para fines tributarios las PYMES de acuerdo al tipo de RUC que ostenten se las divide en personas naturales y sociedades. De acuerdo a cual sea su caso, conseguirá encontrar información específica para cumplir con sus obligaciones tributarias escogiendo las opciones Personas Naturales ó Sociedades”.

Las Pyme se han convertido en el núcleo económico que sustenta la economía ecuatoriana por ser dinamizadoras de empleo y generadoras de desarrollo, se debe establecer a que unidades productivas se las tiene bajo esta clasificación. De acuerdo al Servicio de Rentas Internas. (SRI, 2017)

Para PyMES en la Contratación Pública tenemos que en las contrataciones de bienes y servicios que se adquieren por procedimientos de cotización y menor cuantía, se privilegiará la contratación con micros y pequeñas empresas, preferentemente domiciliados en el cantón en el que se ejecutará el contrato.

Para las contrataciones de obra que se seleccionan por procedimientos de cotización y menor cuantía se privilegiará la contratación con profesionales, micro y pequeñas empresas que estén calificadas para ejercer esta actividad, y preferentemente domiciliados en el cantón en el que se ejecutará el contrato.

Para el proceso de contratación a través de Subasta Inversa Electrónica, se establecerán preferencia para los bienes y servicios nacionales, incluyendo un porcentaje de preferencia adicional por el tipo de proveedor (Micro, Pequeña, Mediana o Grande) al momento de que envíen sus ofertas económicas.

#### **1.3.12.1 Procesos de Contratación y Preferencias**

Mediante ferias inclusivas al que acuden las Entidades Contratantes a presentar sus demandas de bienes y servicios, generan oportunidades a través de la participación

incluyente, de artesanos, micro y pequeños productores en procedimientos ágiles y transparentes, para adquisición de bienes y servicios así lo demuestran los siguientes cuadros.

**Cuadro N. 1.5. Márgenes de Preferencia para Bienes de origen Nacional**

Márgenes de Preferencia para Bienes de origen Nacional	
<b>MYPES vs Mediana</b>	5 % de preferencia
<b>MYPES vs Grande</b>	10 % de preferencia
<b>Mediana vs Grande</b>	5 % de preferencia

**Fuente:** SERCOP (<http://www.scpm.gob.ec>)

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Cuadro N. 1.6. Márgenes de Preferencia para Servicios de origen Nacional**

Márgenes de Preferencia para Servicios de origen Nacional	
<b>MYPES vs Servicio Extranjero</b>	20 % de preferencia
<b>Mediana vs Servicio Extranjero</b>	10% de preferencia
<b>Grande vs Servicios Extranjero</b>	5% de preferencia

**Fuente:** SERCOP (<http://www.scpm.gob.ec>)

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

## CAPITULO II

### 2 METODOLOGÍA

#### 2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

(Sapag N. , 2011), define al diseño de la investigación como:

“Una planificación compendiada de lo que se debe hacer para lograr los objetivos del estudio. Un diseño minucioso del estudio es fundamental para establecer la calidad de la investigación. Si se presenta de un diseño estadístico, el mismo debe tener en cuenta la estructura del estudio, y todos los aspectos concernientes a la recolección de datos, incluido el tipo de mediciones a realizar y la frecuencia de las mismas. (pág. 11)

Por lo tanto el diseño propuesto para la presente investigación es con un enfoque cualitativo - cuantitativo ya que el estudio está orientado a trabajar e indagar a posibles clientes, permitiendo identificar cuáles y cuantas líneas de productos son las más idóneas en cuanto a calidad, variedad y precios para complementar nuestro portafolio de servicios y la comprobación de la hipótesis desde adentro de la empresa investigando el problema dentro del contexto al que pertenece es decir a la asesoría, capacitación y gestión integral en procesos de contratación pública, buscando la orientación hacia la identificación de las causas y explicación del problema objeto de estudio la misma que tendrá una medición controlada dentro del universo de clientes potenciales.

Adicionalmente se considera:

- Cualitativo porque la investigación se basa en el estudio y desarrollo de las características particulares del proyecto, y se enfoca en el análisis y estudio de mercado, estudio técnico, estudio organizacional y estudio financieros, que nos permitan determinar la viabilidad para la implementación de un plan de negocios para la empresa Zion Consultores
- Cuantitativo porque para realizar un correcto análisis y estudio de cada uno de los aspectos anteriormente relacionados, se tendrá que valorar de forma numérica los datos obtenidos de los resultados estadísticos., siendo realista orientando a la empresa ZION CONSULTORES ubicada en la ciudad de Riobamba misma que se dedica a la asesoría, capacitación y gestión integral en procesos de contratación pública, tanto a entidades contratantes como proveedores de la localidad.

## 2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para elaborar la presente se utilizaron, los siguientes tipos de investigación:

- **Investigación Aplicativa:** *“La investigación aplicada examina la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo”*. (Sapag N. , 2011, pág. 20). La presente investigación busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas generados en temas de Contratación Pública para entidades públicas y proveedores a través de la creación de una Consultoría Integral que capacite, Asesore y gestione los procesos por tanto es una investigación-acción-participación que se ejecutara con el fin de resolverá los problemas planteados, y así implementar alternativas de solución al mismo.
- **Investigación Descriptiva.-** La investigación también hará uso de la investigación descriptiva porque permite destacar e identificar las principales características de los procesos y actores directos que son parte de procesos de contratación pública utilizando fichas de trabajo y encuestas, las cuales permitirán el obtener información y conocimiento sobre la situación en la cual incurrirá la empresa ZION CONSULTORES.
- **Investigación Explicativa.-** Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa - efecto. *“En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas como de los efectos, mediante la prueba de hipótesis”* (Sapag N. , 2011, pág. 23). Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos. La investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad acontecida dentro de los procesos de contratación pública, explicando su significatividad.
- **Investigación de campo:** con este tipo de investigación nos permitiremos ampliar la información en cuanto a nuestro objeto de estudio, recolectando información directamente de la realidad, puesto que el investigador tendrá contacto directo con el personal directivo a cargo de este proyecto, por ende la información recolectada al aplicar la investigación de campo, será mucho más real y objetiva, para el desarrollo de la investigación.

- **Investigación correlacional.-** Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Es decir dentro de la investigación que se plantea se determinará si las variables están correlacionadas o no. Esto significa analizar si existe correlación entre la variable independiente (Plan de Negocios), y la variable dependiente (Captar nuevos clientes).

### 2.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

(Álvarez, 2012), define al método de investigación como:

“Los métodos son el conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las suposiciones y los instrumentos de trabajo investigados”. (pág. 185)

Para la elaboración del diseño, e implementación de un plan de negocios para la Empresa de Consultoría y Asesoramiento Integral ZION CONSULTORES, se utilizarán los siguientes métodos de investigación:

- **Método Analítico – Sintético.-** Esta investigación utilizará el método analítico – sintético porque permitirá conocer la situación actual de los procesos de contratación pública logrando comprender aspectos que pueden formar parte o ser una causa del problema y de esta forma buscar la solución.
- **Método Inductivo - Deductivo.-** En el presente proyecto de investigación aplicará el método deductivo debido a que partiremos de conceptos y definiciones que nos permitirán fortalecer nuestro conocimiento de manera teórica, respecto a los pasos y elemento necesarios para la elaboración de un plan de negocios. El método inductivo hará referencia a la observación, análisis de características particulares y el registro de todos los hechos identificando de esta manera problemas relevantes para llegar a soluciones factibles.
- **Método Descriptivo.-** Consiste en evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo. En esta investigación se analizan los datos reunidos para descubrir así, cuales variables están relacionadas entre sí, logrando describir una situación, fenómeno, proceso o hecho social para formular, en base a esto, hipótesis precisa.

- **Método Estadístico.-** En la presente investigación se aplicara el método estadístico al recopilar datos estadísticos se ha de tener especial cuidado para garantizar que la información sea completa y correcta. Permite el análisis e interpretación de datos, ya sea para ayudar en la resolución de la toma de decisiones o para explicar condiciones regulares o irregulares del estudio aplicado.

## 2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### 2.4.1 Técnicas de Investigación

(Álvarez, 2012), define a la técnica de investigación como:

“Un procedimiento o conjunto de procedimientos, reglas, normas o protocolos, que adquieren como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, del arte, de la educación o en cualquier otra actividad”. (pág. 185)

En función del logro de los objetivos de la presente investigación, se aplicará técnicas orientadas a obtener información o datos que nos permitan sustentar la validez del mismo a través de las siguientes técnicas:

- **Revisión Documental.-** historia, origen de la Contratación Pública, desarrollo social y economía solidaria en el Ecuador – Chimborazo- Riobamba, de leyes, estatutos, reglamentos del SERCOP.
- **Encuesta. -** Se aplicará encuestas para la muestra obtenida en el cálculo aplicado; con el propósito de obtener sus opiniones acerca de Contratación Pública y la Consultoría. El instrumento empleado, contendrá preguntas abiertas y cerradas.

### 2.4.2 Instrumentos de Investigación

(Álvarez, 2012), define a la técnica de investigación como:

“Los instrumentos son el conjunto de herramientas de carácter manual, técnico y/o material que sirve como apoyo para la realización de una investigación”. (pág. 186)

Para la elaboración del diseño, e implementación de un plan de negocios para la Empresa de Consultoría y Asesoramiento Integral ZION CONSULTORES, se utilizarán los siguientes instrumentos de investigación:

- **Cuestionarios.-** Preguntas pre elaboradas previamente para obtener información relevante, que será aplicada a los proveedores y entidades contratantes de la localidad y se denominará Encuesta de posicionamiento y aceptación de la ciudadanía de la Consultoría Integral de Contratación Pública ZION CONSULTORES de la ciudad de Riobamba, la misma será sometida a criterios de validez y confiabilidad que precisarán la pertinencia, exactitud y suficiencia de la misma.
- **Paquetes utilitarios.-** para la elaboración del informe y procesamiento de datos.

## 2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.5.1 Población

Para la presente investigación se considera a las empresas (PYMES) de la ciudad de Riobamba, Registradas en el Registro Único de Proveedores del Sistema Nacional de Contratación Pública. Según datos oficiales emitidos por el SERCOP<sup>2</sup> de Riobamba existen 4831 empresas totales en la localidad.

**Cuadro N. 2.1.** Población empresas registradas en el SERCOP

Tipo de proveedor	N° Habilitado	%
<b>Empresas grandes</b>	12	0,25
<b>Empresas medianas</b>	83	1,72
<b>Empresas pequeñas</b>	4185	86,63
<b>Empresas micro</b>	541	11,20
<b>Empresas no definidas</b>	10	0,21
<b>TOTAL</b>	<b>4831</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** SERCOP (<http://www.scpm.gob.ec>)

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

<sup>2</sup> SERCOP: Servicio de Contratación Pública

## 2.5.2 Muestra

El cálculo de la muestra se realizará a través de la fórmula para poblaciones finitas, en la cual se debe considerar, el nivel de confianza, la probabilidad que ocurra, probabilidad que no ocurra, margen de error.

A continuación, se detallará la fórmula:

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

Donde:

**n**= Es el tamaño de la muestra a calcularse (4831).

**Z**= Valor de Z crítico correspondiente a un valor, dado el nivel de confianza, el mismo que es de 1,96 para un NC del 95%.

**p**= Es la probabilidad de ocurrencia de un evento (0.50).

**q** = Es la probabilidad de no ocurrencia de un evento (0.50).

**N**= Tamaño de la población.

**e**= Grado de error (Error del 5%).

### Aplicación de la fórmula de la muestra

$$n_{Emp. Reg. SERCOP} = \frac{Z^2 p q N}{e^2(N - 1) + Z^2 p q}$$

$$n_{Emp. Reg. SERCOP} = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 4831}{0,05^2(4831 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n_{Emp. Reg. SERCOP} = 356$$

Luego de haber aplicada la fórmula para el cálculo de la muestra, se ha determinado que, de un total de 4831 empresas, 356 es el valor de la muestra y por ende el número de empresas registradas en el SERCOP, a ser encuestadas.

**Cuadro N. 2.2.** Tamaño de la muestra empresas registradas en el SERCOP

Tipo de proveedor	N° Habilitado	%
<b>Empresas grandes</b>	1	0,25
<b>Empresas medianas</b>	40	1,72
<b>Empresas pequeñas</b>	308	86,63
<b>Empresas micro</b>	6	11,20
<b>Empresas no definidas</b>	1	0,21
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** SERCOP (<http://www.scpm.gob.ec>)

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

## 2.6 PROCEDIMIENTOS PARA EL ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez concluidas las etapas de recopilación y procesamiento de datos se inicia con una de las más importantes fases de la presente investigación: el análisis de datos mismo que nos permitirá determinar las posibilidades de mejora para la empresa.

Este proceso permite analizar la información con el fin de obtener de ella las respuestas a las preguntas que se formularán en los instrumentos y presentar los resultados.

- a) Revisión y codificación de la información
- b) Categorización y tabulación de la información
- c) Análisis de los datos
- d) Interpretación de los resultados.

Con los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes potenciales (Empresas registradas en el SERCOP), se realiza la aplicación de un análisis cuantitativo, con el cual se busca depurar los datos en busca de arreglar inconsistencias que pudieran ocasionar que aparezcan registros duplicados o incorrectos en la base de datos.

El levantamiento de la información estará basado en los principios de la ética, transparencia y autenticidad ya que los mismos permitirán que la empresa ZION CONSULTORES aplique estrategias que le permitan la sostenibilidad en el mercado, así como la correcta toma de decisiones en pos de la mejora de la empresa.

## **2.7 HIPÓTESIS**

### **2.7.1 Hipótesis General**

El diseño, e implementación de un plan de negocios para la Empresa de Consultoría y Asesoramiento Integral ZION CONSULTORES, permite captar nuevos clientes y desarrollar una actividad económica factible de realizarla y financieramente rentable.

### **2.7.2 Hipótesis específicas**

- El plan de negocios permitirá determinar la organización de la empresa y las necesidades financieras que el proyecto determine.
- El estudio técnico permitirá identificar los lineamientos y procesos que debe aplicar ZION CONSULTORES para mejorar la calidad del servicio.
- El análisis financiero establecerá parámetros mínimos a cumplir para el sostenimiento de la empresa.

**Cuadro N. 2.3.** Operacionalización de la hipótesis

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS
<b>V.I.: Plan de negocios.</b>	“Es un instrumento clave y primordial para el éxito, el cual radica en una serie de actividades relacionadas entre sí para la iniciación o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa”. (Zúñiga, 2003, pág. 32)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumento</li> <li>• Desarrollo</li> <li>• Crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptación: el nivel de aceptación de los productos ofertados.</li> <li>• Efectividad: procesos realizados con éxito y experiencias de procesos no exitosos.</li> <li>• Participación de las PYMES en procesos de contratación / PYMES registradas en el RUP</li> </ul>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario aplicado a los clientes</p>
<b>V.D.: Captar nuevos clientes</b>	“Captar nuevos clientes es el proceso de persuasión que implica identificar las necesidades del comprador y adaptar el argumento a estas para satisfacer las necesidades” (Sapag N. , 2011, pág. 23)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persuasión</li> <li>• Identificar necesidades.</li> <li>• Satisfacción de necesidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios</li> <li>• Capacidad productiva</li> <li>• Número de productos ofertados, tiempo y precio.</li> </ul>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario aplicado a los clientes.</p>

**Fuente:** Empresa ZION CONSULTORES

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

## **CAPÍTULO III**

### **3 LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS**

#### **3.1 TEMA**

DISEÑO, E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA DE CONSULTORÍA Y ASESORAMIENTO INTEGRAL ZION CONSULTORES

#### **3.2 PRESENTACIÓN**

En la actualidad existe el Sistema Oficial de Contratación Pública cuyo ente Rector es el Servicio Nacional de Contratación Pública mismo que a través de sus políticas, normativa legal regula y controla la interacción en temas de adquisiciones de bienes, servicios y obras por parte de las Instituciones públicas y los oferentes dando prioridad al sector de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, a pesar de los beneficios de la contratación pública los pequeños productores temen participar en los diferentes procesos por desconocimiento en cuanto procedimiento a seguir en un proceso de Contratación Pública requerido por determina Institución ya que en su gran mayoría desconoce el manejo del Módulo facilitador USHAY y elaboración de pliegos, es por ello que ZION CONSULTORES es una empresa de consultoría y asesoramiento Integral en Procedimientos de contratación Pública que cuenta con profesionales capacitados y certificados a nivel nacional mismo que proporcionara a los diferentes proveedores una alternativa segura para poder participar en los diferentes requerimientos de las Instituciones públicas a través del modelo de la Contratación Pública.

Por ser una empresa de servicios nueva en el mercado ZION CONSULTORES no posee un plan de negocios que le permita identificar y mejorar los objetivos de la empresa, su estructura organizacional y administrativa, el proceso productivo del servicio y la situación financiera de la misma, lo cual pone a la empresa en una desventaja ante la competencia que atenta a la sostenibilidad de la misma en el mercado.

### **3.3 OBJETIVOS**

#### **3.3.1 Objetivo General**

Diseñar, e Implementar un Plan de Negocios para la empresa de Consultoría y Asesoramiento Integral ZION CONSULTORES.

#### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Diseñar la estructura organizacional y administrativa de la empresa.
- Elaborar un estudio de mercado que permita identificar factibilidad de la Consultoría y Asesoramiento Integral ZION CONSULTORES a través de la identificación de la oferta y demanda del mercado.
- Realizar un análisis financiero para identificar la viabilidad de la Consultoría y Asesoramiento Integral ZION CONSULTORES en la ciudad de Riobamba

### **3.4 FUNDAMENTACIÓN**

#### **3.4.1 Fundamentación Práctica**

El presente plan de Negocios se aplica en la empresa de consultoría Integral en Contratación Pública ZION CONSULTORES, el mismo que servirá de base para futuros emprendimientos de empresas de servicios.

Es importante que ZION CONSULTORES cuente con un plan de negocios que permita identificar claramente los objetivos de la empresa, las rutas a seguir para alcanzar los mismos, los posibles obstáculos a los cuales que se enfrentarán y así aplicar acciones preventivas que permitan la sostenibilidad de la empresa en el mercado, también permitirá describir el proceso productivo del servicio y reconocer posibles cuellos de botella mismos que pueden ser superados con la implementación del modelo Balanced Scorecard y así a través estos mecanismos medir el avance del proceso.

El presente plan de negocios pretende preparar a la empresa ZION CONSULTORES para enfrentar todas las variaciones que se presenten en el mercado.

### **3.5 CONTENIDO**

Para el diseño, e implementación de un plan de negocios para la empresa de Consultoría y Asesoramiento Integral Zion Consultores, se establece un equipo de apoyo que se encargará de levantar la información del estudio de campo para el planteamiento de la propuesta.

- Misión
- Visión
- Políticas
- Organización
- Estrategias de posicionamiento de mercado
- Estrategias de mejoramiento de la cadena productiva del servicio
- Estudio financiero

### 3.6 OPERATIVIDAD

**Cuadro N. 3.1.** Operatividad

ACTIVIDAD	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6
ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA						
ESTUDIO TECNICO Y APLICACIÓN DE ENCUESTA						
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS						
ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER Y BALANCE SCORD CARD						
DISEÑO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS, PROYECCION DE LA DEMANDA Y PRESUPUESTO						
APROBACIÓN DE RESULTADOS						

**Fuente:** Empresa ZION CONSULTORES

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

## CAPÍTULO IV

### 4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Resultados de la encuesta aplicada a las empresas (PYMES) de la ciudad de Riobamba, registradas en el Registro Único de Proveedores del Sistema Nacional de Contratación Pública.

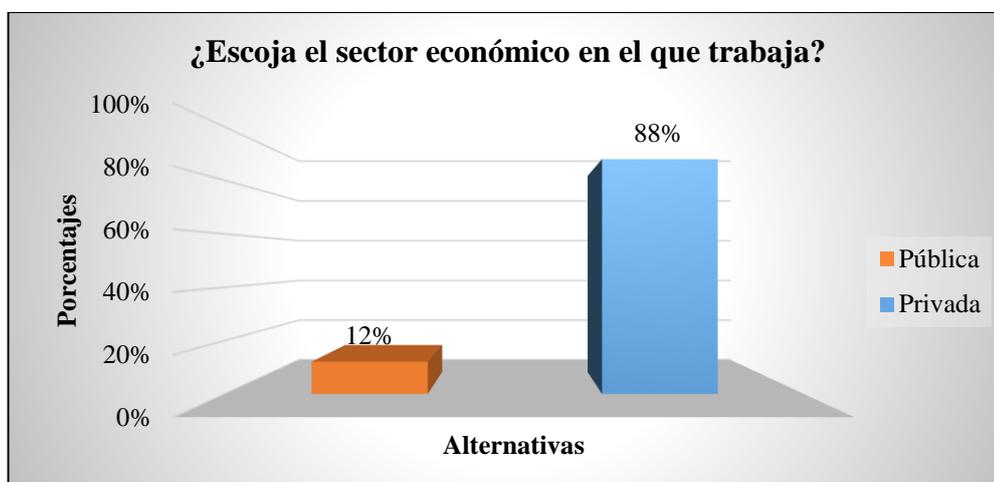
#### 1. Escoja el sector económico en el que trabaja

**Cuadro N. 4.1.** Resultados, sector económico en el que trabaja

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pública	43	12%
Privada	313	88%
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas (PYMES) de la ciudad de Riobamba, registradas en el RUP  
**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Gráfico N. 4.1.** Resultados, sector económico en el que trabaja



**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas (PYMES) de la ciudad de Riobamba, registradas en el RUP  
**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

#### Análisis e interpretación

De acuerdo a los datos obtenidos, tenemos que el 88% de los encuestados mencionaron pertenecer al sector privada, mientras el 12% de los encuestados restantes afirmaron que pertenecen al sector público, por lo cual se puede decir que la mayoría de las empresas que se encuentran registradas en el RUP en la ciudad de Riobamba pertenecen a entidades privadas que ofrecen sus servicios como proveedores del estado Ecuatoriano.

## 2. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que Ud. posee acerca de los diferentes procedimientos de la contratación pública en el Ecuador?

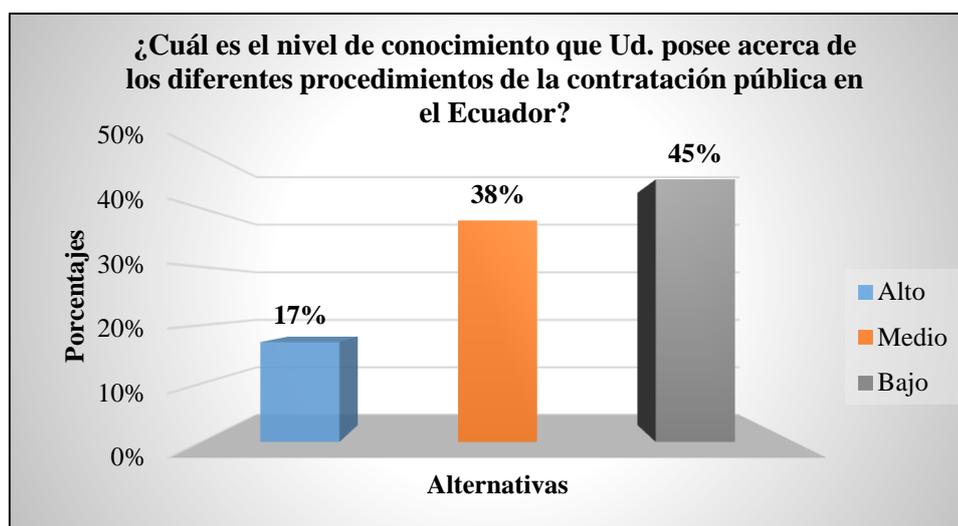
**Cuadro N. 4.2.** Resultados, nivel de conocimiento en procedimientos de la contratación pública en el Ecuador

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	61	17%
Medio	135	38%
Bajo	160	45%
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas (PYMES) de la ciudad de Riobamba, registradas en el RUP

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Gráfico N. 4.2.** Resultados, nivel de conocimiento en procedimientos de la contratación pública en el Ecuador



**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas (PYMES) de la ciudad de Riobamba, registradas en el RUP

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

### Análisis e interpretación

De un total de 356 encuestados, 160 encuestados correspondientes al 45% expresaron tener un nivel de conocimiento bajo en cuanto a los procedimientos de contratación pública se refiere, de la misma manera 135 de encuestados que corresponde al 38% dijeron poseer un nivel medio de conocimiento de dichos procedimientos y tan solo 61 de encuestados, es decir el 17% afirmaron tener un conocimiento alto sobre los procedimientos que se realizan en los procesos de contratación pública, por lo cual se puede decir que es necesario brindar información y/o capacitación acerca del tema.

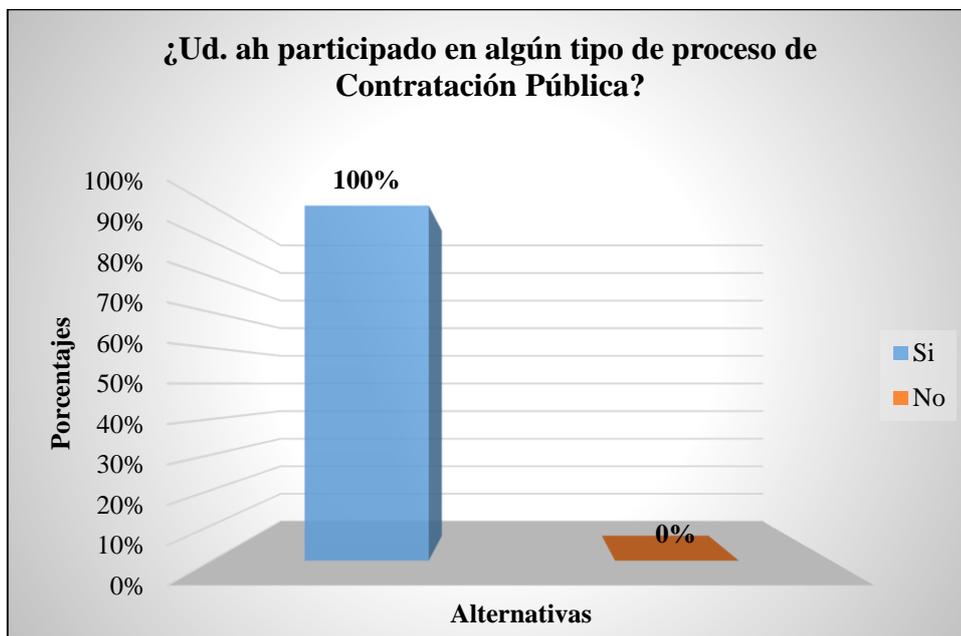
### 3. ¿Ud. ha participado en algún tipo de proceso de Contratación Pública?

**Cuadro N. 4.3.** Resultados participación en proceso de Contratación Pública

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	356	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas (PYMES) de la ciudad de Riobamba, registradas en el RUP  
**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Gráfico N. 4.3.** Resultados participación en proceso de Contratación Pública



**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas (PYMES) de la ciudad de Riobamba, registradas en el RUP  
**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

#### Análisis e interpretación

La totalidad de los encuestados, es decir el 100% indicaron que han participado en algún tipo de proceso de contratación pública, lo cual es un resultado positivo, ya que deben tener conocimiento de cómo se participa en estos procesos, y cuáles son los obstáculos que estos presentan. Siendo de gran utilidad a la hora de realizar las siguientes preguntas de la presente encuesta ya que se cuenta con personas que conocen del tema.

#### 4. ¿Con que frecuencia Ud. participa en procesos de contratación pública?

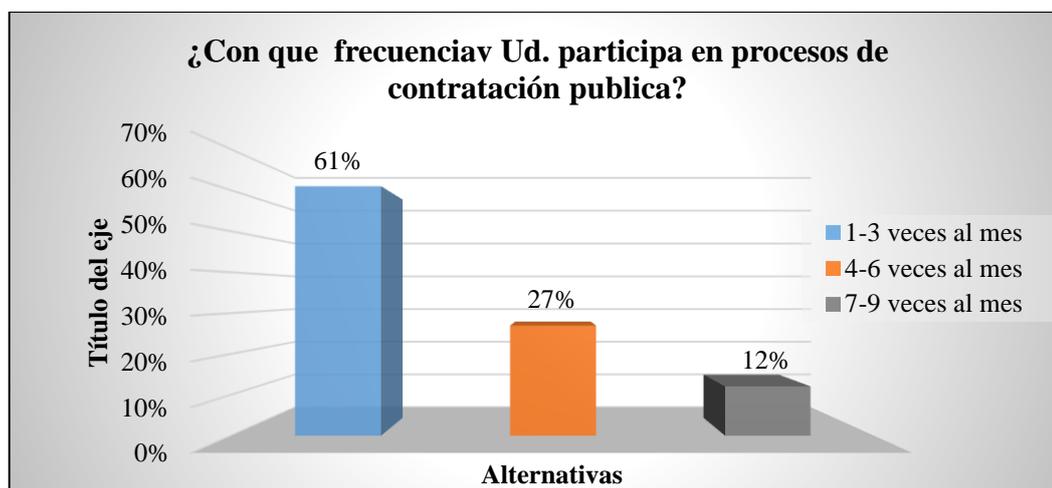
**Cuadro N. 4.4.** Resultados, frecuencia de participación en procesos de contratación pública

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1-3 veces al mes	217	61%
4-6 veces al mes	96	27%
7-9 veces al mes	43	12%
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas (PYMES) de la ciudad de Riobamba, registradas en el RUP

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Gráfico N. 4.4.** Resultados, frecuencia de participación en procesos de contratación pública



**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas (PYMES) de la ciudad de Riobamba, registradas en el RUP

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

#### Análisis e interpretación

En virtud de los resultados obtenidos, el 61% de encuestados mencionaron participar en los procesos de contratación pública con una frecuencia de 1-3 veces al mes, en cambio el 27% de encuestados indicaron participar de 4-6 veces por mes y el 12% de encuestados afirmaron que participan de 7-9 veces por mes, por lo cual podemos concluir que todos los encuestados participan en los procesos de contratación pública, siendo un indicador positivo para el presente proyecto, debido a que se evidencia la posible necesidad de que las empresas participantes en la contratación pública requieran servicios profesionales para tales procesos, además de corroborar la respuesta de la pregunta 3

## 5. ¿Para elaborar una oferta (pliego) Ud. requiere la ayuda de servicios profesionales?

**Cuadro N. 4.5.** Resultados requiere la ayuda de servicios profesionales para elaborar una oferta (pliego)

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	217	61%
Casi siempre	110	31%
A veces	29	8%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas (PYMES) de la ciudad de Riobamba, registradas en el RUP

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Gráfico N. 4.5.** Resultados requiere la ayuda de servicios profesionales para elaborar una oferta (pliego)



**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas (PYMES) de la ciudad de Riobamba, registradas en el RUP

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

### Análisis e interpretación

Observado los resultados, el 61% de encuestados opinaron que para elaborar una oferta y participar en los procesos de contratación pública siempre requieren la ayuda de servicios profesionales, por otro lado 31% mencionaron casi siempre requerir ayuda, el 8% dijeron a veces y el 0% nunca hacer uso de servicios profesionales, concluyendo que la mayoría de las empresas que participan en los procesos de contratación pública, hacen uso de alguna u otra manera de servicios profesionales, siendo un resultado alentador para la propuesta de la presente investigación.

**6. ¿Conoce Ud. alguna empresa que preste servicios de asesoría en procesos de contratación pública?**

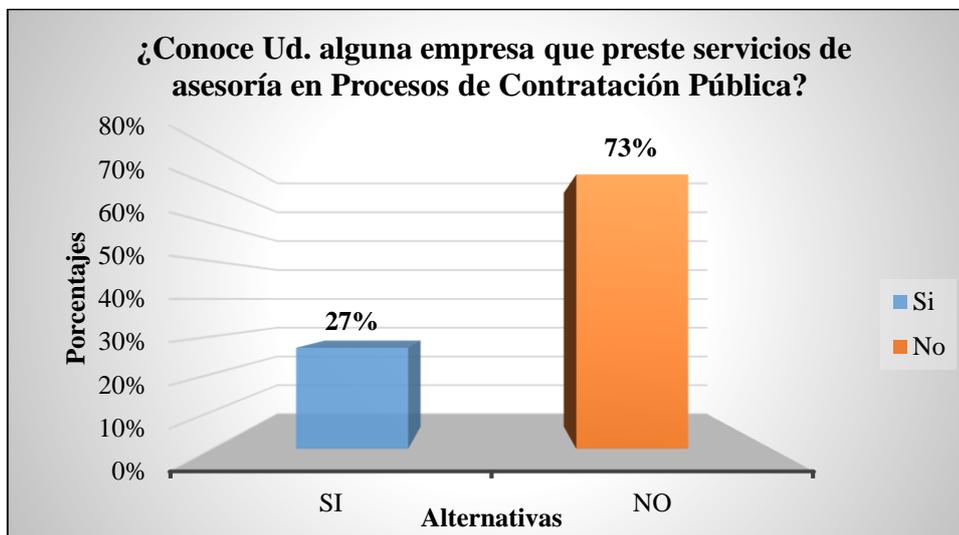
**Cuadro N. 4.6.** Resultados, conocimiento de alguna empresa que preste servicios de asesoría en procesos de contratación pública

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	96	27%
No	260	73%
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas (PYMES) de la ciudad de Riobamba, registradas en el RUP

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Gráfico N. 4.6.** Resultados, conocimiento de alguna empresa que preste servicios de asesoría en procesos de contratación pública



**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas (PYMES) de la ciudad de Riobamba, registradas en el RUP

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Análisis e interpretación**

Según los resultados obtenidos por medio de la encuesta aplicada, el 73% de los encuestados mencionaron no conocer alguna empresa que preste servicios de asesoría en procesos de contratación pública, por otro lado el 27% afirmaron conocer empresa alguna que preste este tipo de servicios, por lo cual se puede evidenciar que la mayoría de los encuestados no conocen de empresa que preste servicios profesionales, por lo que se puede decir que existe bajo conocimiento de empresas de asesoría referente le tema de procesos de contratación publica

**7. ¿Consideraría Ud. contratar los servicios de Consultoría Integral que capacite, asesore y elabore ofertas (pliegos) con alto grado de efectividad en procesos de contratación Pública para entidades contratantes y proveedores?**

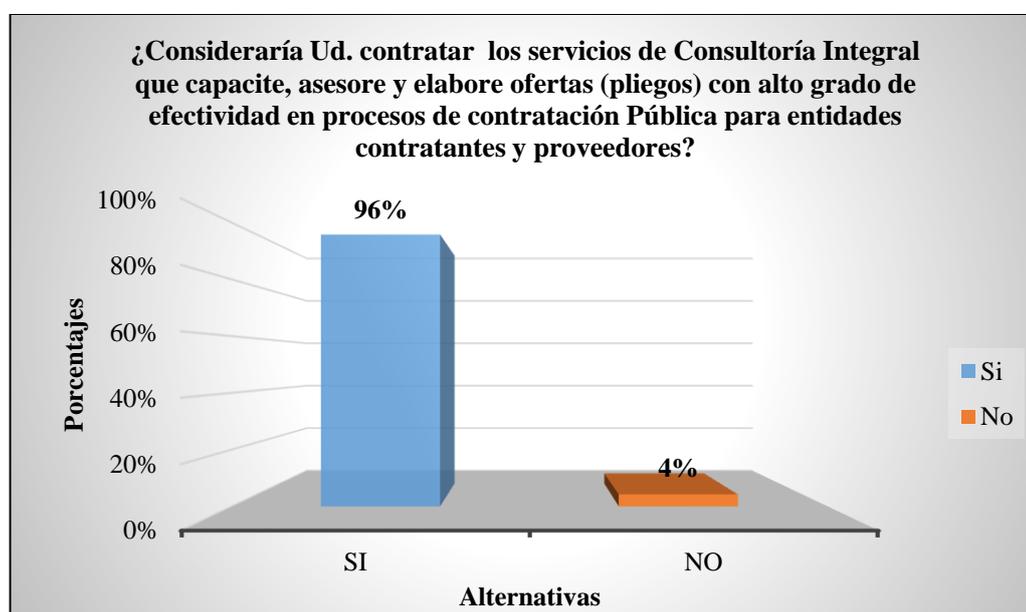
**Cuadro N. 4.7.** Resultados, si consideraría contratar los servicios de Consultoría Integral

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	341	96%
No	15	4%
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas (PYMES) de la ciudad de Riobamba, registradas en el RUP

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Gráfico N. 4.7.** Resultados, si consideraría contratar los servicios de Consultoría Integral



**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas (PYMES) de la ciudad de Riobamba, registradas en el RUP

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Análisis e interpretación**

Un porcentaje de 96% de los encuestados afirmaron que considerarían contratar los servicios de consultoría que capacite, asesore y elabore ofertas para la participación en los procesos de contratación pública, mientras que tan solo el 4% del total de encuestados indicaron que no contratarían mencionados servicios, con estos resultados se puede evidenciar la necesidad y acogida de una empresa que brinde servicios de asesoría en dichos procesos.

## 8. ¿En qué proceso/s Ud. preferiría recibir asesoría?

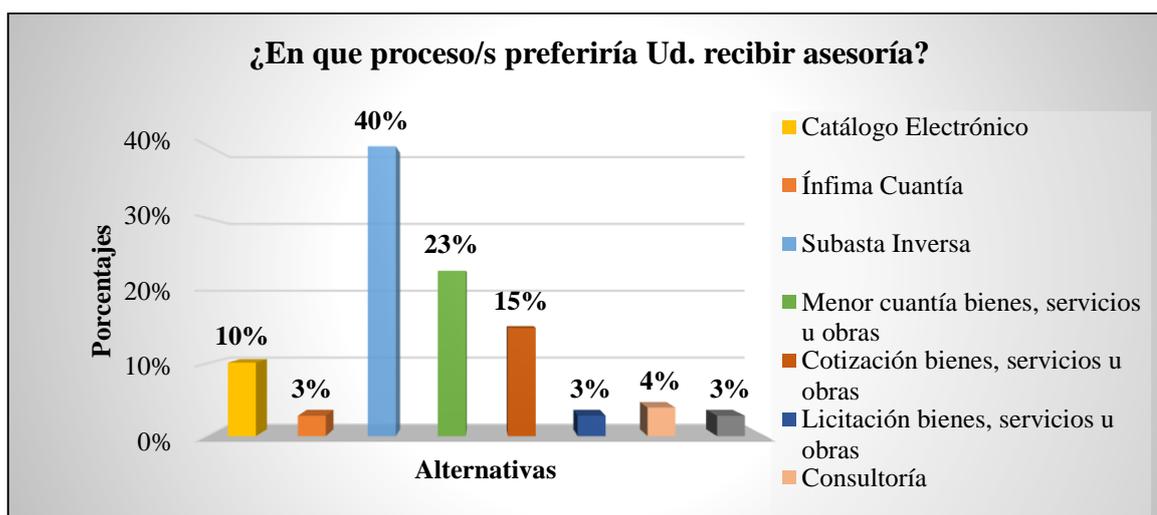
**Cuadro N. 4.8.** Resultados en qué proceso/s prefiere recibir asesoría

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA POR RESPUESTA	PORCENTAJE
Catálogo Electrónico	90	10%
Ínfima Cuantía	25	3%
Subasta Inversa	355	40%
Menor cuantía bienes, servicios u obras	203	23%
Cotización bienes, servicios u obras	133	15%
Licitación bienes, servicios u obras	25	3%
Consultoría	35	4%
Régimen Especial	25	3%
<b>TOTAL</b>	<b>890</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas (PYMES) de la ciudad de Riobamba, registradas en el RUP

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Gráfico N. 4.8.** Resultados en qué proceso/s prefiere recibir asesoría



**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas (PYMES) de la ciudad de Riobamba, registradas en el RUP

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

### Análisis e interpretación

De acuerdo a las encuestas en cuanto a preferencias de asesoría en ciertos procesos, se tiene: el 40% prefieren asesoría en subasta inversa, el 23% en menor cuantía, bienes servicios u obras, el 15% en cotización de bienes, servicios u obras, el 10% en catálogo electrónico, el 4% en consultoría y por último el 3% en ínfima cuantía, licitaciones, bienes servicios u obras y en régimen especial, concluyendo que 3 procesos de contratación son los que mayor grado de participación tienen y por ende mayor necesidad de asesoramiento.

## 9. ¿Qué factor considera Ud. como el más importante al momento de recibir un servicio de consultoría?

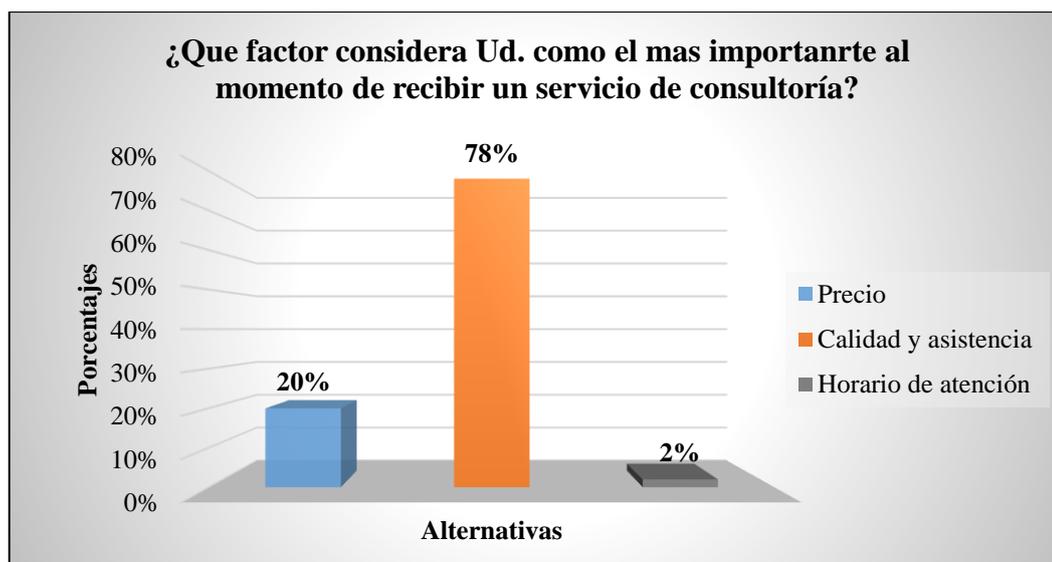
**Cuadro N. 4.9.** Resultados factor más importante al momento de recibir un servicio de consultoría

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	71	20%
Calidad y asistencia	278	78%
Horario de atención	7	2%
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas (PYMES) de la ciudad de Riobamba, registradas en el RUP

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Gráfico N. 4.9.** Resultados factor más importante al momento de recibir un servicio de consultoría



**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas (PYMES) de la ciudad de Riobamba, registradas en el RUP

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

### Análisis e interpretación

Del total de encuestados, el 78% de los mismos expresaron que le dan mayor énfasis e importancia a la calidad y asistencia al momento recibir un servicio, mientras que el 20% consideran más importante el precio del servicio y tan solo el 2% piensan que es más importante el horario de atención, por lo cual se puede concluir que una empresa constituida en los parámetros de calidad, ética y asistencia hacia los clientes, es la que mayor aceptación y demanda posee.

**10. ¿Sabía Ud. que ZION CONSULTORÍA INTEGRAL EN PROCESOS DE CONTRATACION PÚBLICA ofrece el servicio de capacitación, asesoramiento y elaboración de ofertas (pliegos) en la ciudad de Riobamba?**

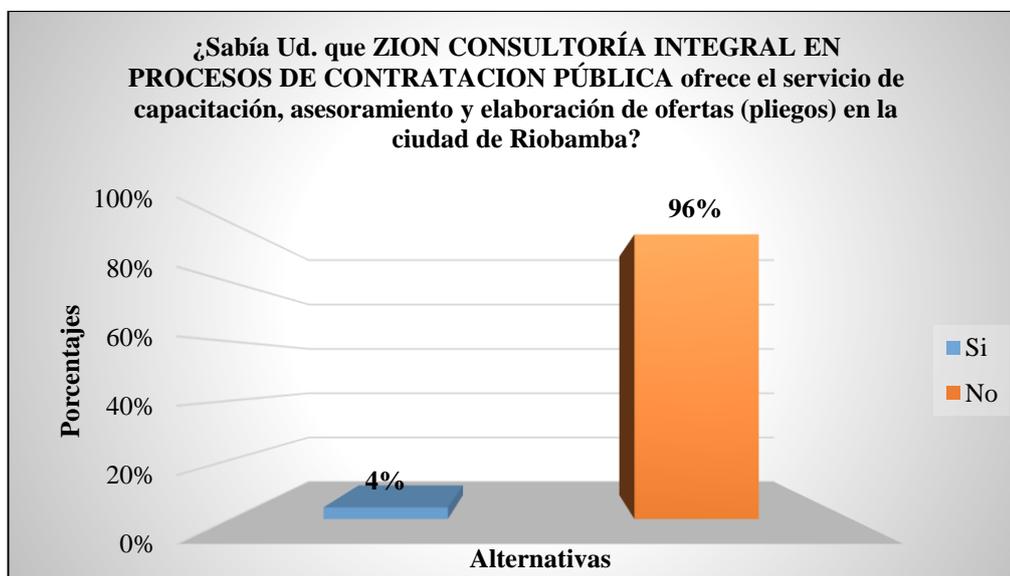
**Cuadro N. 4.10.** Resultados, conocimiento sobre los servicios que brinda ZION consultoría

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	14	4%
No	342	96%
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas (PYMES) de la ciudad de Riobamba, registradas en el RUP

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Gráfico N. 4.10.** Resultados, conocimiento sobre los servicios que brinda ZION consultoría



**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas (PYMES) de la ciudad de Riobamba, registradas en el RUP

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Análisis e interpretación**

Finalmente el 96% de los encuestados afirmaron no conocer que ZION CONSULTORÍA ofrece el servicio de capacitación, asesoramiento y elaboración de ofertas (pliegos) en la ciudad de Riobamba y tan solo el 4% del resto mencionaron conocer la empresa, en virtud de los resultados se puede decir que la empresa necesita crear una estrategia o un plan que le permita hacerse conocer en el mercado como entidad prestadora de los servicios anteriormente mencionados, de esta manera los resultados apoyan a la propuesta de crear un plan de negocios para la empresa, coadyuvando a mejorar la situación de la misma.

#### **4.1 ANÁLISIS GENERAL DE LA ENCUESTA APLICADA**

En el siguiente análisis general se integran los resultados de la encuesta aplicada a las empresas (PYMES) de la ciudad de Riobamba registradas en el RUP, siendo los siguientes:

El 100% de los encuestados, es decir la totalidad de los mismos afirmaron haber participado en algún tipo de proceso de contratación pública.

Con un porcentaje de 96%:

- Los encuestados afirmaron que considerarían contratar los servicios de consultoría que capacite, asesore y elabore ofertas para la participación en los procesos de contratación pública
- Afirmaron no conocer que ZION CONSULTORÍA ofrece el servicio de capacitación, asesoramiento y elaboración de ofertas (pliegos) en la ciudad de Riobamba.

De acuerdo a los datos obtenidos, tenemos que el 88% de los encuestados mencionaron pertenecer al sector privado, el 78% expresaron que le dan mayor énfasis e importancia a la calidad y asistencia al momento recibir un servicio y el 73% mencionaron no conocer alguna empresa que preste servicios de asesoría en procesos de contratación pública.

Por otra parte con un porcentaje del 61%:

- Los encuestados mencionaron participar en los procesos de contratación pública con una frecuencia de 1-3 veces al mes
- Los encuestados expresaron que, para elaborar una oferta y participar en los procesos de contratación pública siempre requieren la ayuda de servicios profesionales es decir la mayoría de las empresas hacen uso de servicios profesionales

Finalmente, el 45% expresaron tener un nivel de conocimiento bajo en cuanto a los procedimientos de contratación pública y tan solo el 17% afirmaron tener un conocimiento alto, en cuanto a la preferencia de asesoría en ciertos servicios, el 40%

prefieren asesoría en subasta inversa, el 23% en menor cuantía, bienes servicios u obras y el 15% en cotización de bienes, servicios u obras

## 4.2 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la comprobación de hipótesis es necesario el planteamiento de hipótesis nula que desapruaba la presente propuestas y de hipótesis alternativa que confirma la validez de la propuesta, a continuación, se plantea cada una de ellas.

### 4.2.1 Formulación de hipótesis

- **H0 = Hipótesis nula**

El diseño, e implementación de un plan de negocios para la Empresa de Consultoría y Asesoramiento Integral ZION CONSULTORES, no permite captar nuevos clientes y desarrollar una actividad económica factible de realizarla y financieramente rentable.

- **H1 = Hipótesis alternativa**

El diseño, e implementación de un plan de negocios para la Empresa de Consultoría y Asesoramiento Integral ZION CONSULTORES, permite captar nuevos clientes y desarrollar una actividad económica factible de realizarla y financieramente rentable.

### 4.2.2 Prueba de Chi-cuadrado

La fórmula de la prueba de Chi-cuadrado es:

$$x^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde;

$x^2$  Chi-cuadrado

$o_i$  Frecuencias observadas

$e_i$  Frecuencias esperadas

### 4.2.3 Preguntas utilizadas en la comprobación de la hipótesis

Para la comprobación de la hipótesis, hacemos uso de las preguntas más relevantes de la investigación, para seleccionar dichas preguntas aplicamos la condición, que cada una deba contener la variable dependiente y variable independiente, y se procede a correlacionar las mismas, a continuación tenemos las preguntas que hemos escogido:

6. ¿Conoce Ud. alguna empresa que preste servicios de asesoría en procesos de contratación pública?

7 ¿Consideraría Ud. contratar los servicios de Consultoría Integral que capacite, asesore y elabore ofertas (pliegos) con alto grado de efectividad en procesos de contratación Pública para entidades contratantes y proveedores?

### 4.2.4 Tabla de frecuencias observadas y frecuencias esperadas

**Cuadro N. 4.11.** Frecuencias observadas

FRECUENCIAS OBSERVADAS ( $o_i$ )				
PREGUNTAS	7 ¿Consideraría Ud. contratar los servicios de Consultoría Integral que capacite, asesore y elabore ofertas (pliegos) con alto grado de efectividad en procesos de contratación Pública para entidades contratantes y proveedores?			
		SI	NO	TF
6. ¿Conoce Ud. alguna empresa que preste servicios de asesoría en procesos de contratación pública?	SI	96	0	96
	NO	245	15	260
TOTAL	TC	341	15	356

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas (PYMES) de la ciudad de Riobamba, registradas en el RUP

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

Fórmula para obtener las observaciones esperadas (OE)

$$E = \frac{TF * TC}{n}$$

**En donde:**

- TF = Total Fila
- TC = Total Columna
- n = Población

$$E = \frac{96 * 341}{356} = 91,96$$

$$E = \frac{260*341}{356} = 249,04$$

$$E = \frac{96 * 15}{356} = 4,04$$

$$E = \frac{260 * 15}{356} = 10,96$$

**Cuadro N. 4.12.** Frecuencias esperadas

FRECUENCIAS ESPERADAS ( $e_i$ )				
PREGUNTAS	7 ¿Consideraría Ud. contratar los servicios de Consultoría Integral que capacite, asesore y elabore ofertas (pliegos) con alto grado de efectividad en procesos de contratación Pública para entidades contratantes y proveedores?			TOTAL
		SI	NO	
6. ¿Conoce Ud. alguna empresa que preste servicios de asesoría en procesos de contratación pública?	SI	91,96	4,04	96
	NO	249,04	10,96	260
TOTAL		<b>341</b>	<b>15</b>	<b>356</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas (PYMES) de la ciudad de Riobamba, registradas en el RUP

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

#### 4.2.5 Cálculo del Chi-cuadrado

A continuación tenemos la tabla del cálculo del Chi-cuadrado:

**Cuadro N. 4.13.** Cálculo del Chi-cuadrado

FRECUENCIAS OBSERVADAS ( $o_i$ )	FRECUENCIAS ESPERADAS ( $e_i$ )	$o_i - e_i$	$(o_i - e_i)^2$	$\frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$
<b>96,00</b>	<b>91,96</b>	4,04	16,32	0,177
<b>0,00</b>	<b>4,04</b>	-4,04	16,32	4,04
<b>245,00</b>	<b>249,04</b>	-4,09	16,72	0,067
<b>15,00</b>	<b>10,95</b>	4,05	16,40	1,497
<b>Chi-cuadrado calculado = <math>\sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}</math></b>				<b>5,781</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas (PYMES) de la ciudad de Riobamba, registradas en el RUP

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

Chi-cuadrado calculado  $X^2c = 5,781$

#### 4.2.6 Nivel de significación y regla de decisión

A continuación se tiene los parámetros y datos que se han utilizado para demostrar la hipótesis:

- Probabilidad:  $P=0.05\%$

De la misma manera se calcula los grados de libertad para aplicar la prueba Chi-cuadrado, utilizando la siguiente formula:

- $GL = (\text{número de filas}-1) * (\text{número de columnas} -1)$

Donde:

- **GL:** Grados de libertad
- **Numero de filas:** Corresponden al número de preguntas a tomar en cuenta para la prueba Chi-cuadrado.
- **Numero de columnas:** Corresponden al número de alternativas de cada pregunta.

#### Cálculo grados de libertad

Se realiza las operaciones necesarias:

- $GL = (2-1) * (2-1)$
- $GL = 1$

De acuerdo a  $p=0.05\%$  y  $GL=1$ , se procede a intersecar estos dos valores en la tabla del Chi-cuadrado y se obtiene:

**Cuadro N. 4.14.** Tabla de Chi – Cuadrado

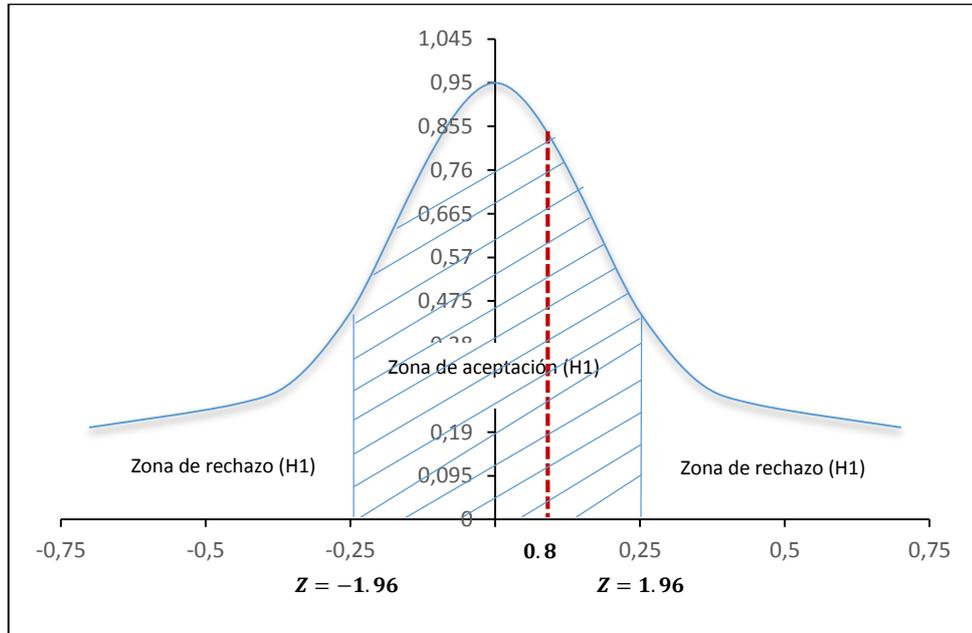
DF	P = 0,05	P = 0,01	P = 0,001
1	3,84	6,64	10,83
2	5,99	9,21	13,82
3	7,82	11,35	16,27
4	9,49	13,28	18,47

Elaborado por: Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

Chi cuadrado de la tabla  $X^2t = 3,84$

$$X^2c = 5,781 > X^2t = 3,84$$

**Gráfico N. 4.11.** Representación de Chi cuadrado en la campana de Gauss



**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

#### 4.2.7 Verificación de Hipótesis

Si Chi-cuadrado calculado  $X^2c = 5,781 < \text{Chi cuadrado de la tabla } X^2t = 3,84$ , aceptamos la Hipótesis nula ( $H_0$ ) y rechazamos la Hipótesis alternativa ( $H_1$ )

- Si Chi-cuadrado calculado  $X^2c = 5,781 > \text{Chi cuadrado de la tabla } X^2t = 3,84$ , rechazamos la Hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la Hipótesis alternativa ( $H_1$ )

En virtud de los resultados observados en el Gráfico anterior, el valor de Chi-cuadrado calculado es mayor que el Chi-cuadrado de la tabla, por lo cual cae en la zona de rechazo de la Hipótesis nula ( $H_0$ ), por lo que se procede a verificar el rechazo de la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta Hipótesis alternativa ( $H_1$ ) *“El diseño, e implementación de un plan de negocios para la Empresa de Consultoría y Asesoramiento Integral ZION CONSULTORES, permite captar nuevos clientes y desarrollar una actividad económica factible de realizarla y financieramente rentable..”*

#### 4.2.8 Comprobación mediante el software SPSS

Para la comprobación del Chi-Cuadrado, se hizo uso del software estadístico SPSS que es un software estadístico que permite realizar este tipo de cálculos o análisis del mismo. A continuación se tiene las tablas que se generaron en dicho software.

**Cuadro N. 4.15.** Correlación observada entre las variables de estudio

PREGUNTAS		7. ¿Consideraría contratar los servicios de Consultoría Integral que capacite, asesore y elabore ofertas (pliegos) con alto grado de efectividad en procesos de contratación Pública para entidades contratantes y proveedores?		Total
		Si	No	
6. ¿Conoce Usted alguna empresa que preste servicios de asesoría en Procesos de Contratación Pública?	Si	96	0	96
	No	245	15	260
<b>Total</b>		<b>341</b>	<b>15</b>	<b>356</b>

**Fuente:** Software estadístico SPSS

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Cuadro N. 4.16.** Correlación esperada entre las variables de estudio

PREGUNTAS		7. ¿Consideraría contratar los servicios de Consultoría Integral que capacite, asesore y elabore ofertas (pliegos) con alto grado de efectividad en procesos de contratación Pública para entidades contratantes y proveedores?		Total
		Si	No	
6. ¿Conoce Usted alguna empresa que preste servicios de asesoría en Procesos de Contratación Pública?	Si	92,0	4,0	96,0
	No	249,0	11,0	260,0
<b>Total</b>		<b>341,0</b>	<b>15,0</b>	<b>356,0</b>

**Fuente:** Software estadístico SPSS

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Cuadro N. 4.17.** Pruebas de Chi cuadrado

Estadísticos de prueba		
	6. ¿Conoce Usted alguna empresa que preste servicios de asesoría en Procesos de Contratación Pública?	7. ¿Consideraría contratar los servicios de Consultoría Integral que capacite, asesore y elabore ofertas (pliegos) con alto grado de efectividad en procesos de contratación Pública para entidades contratantes y proveedores?
Chi-cuadrado	5,782	4,441
gl	1	1
Sig. asintótica	,008	,008

**Fuente:** Software estadístico SPSS

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

Una vez realizado el cruce de las variables utilizando las preguntas “7. ¿Consideraría contratar los servicios de Consultoría Integral que capacite, asesore y elabore ofertas (pliegos) con alto grado de efectividad en procesos de contratación Pública para entidades contratantes y proveedores?” y 6. “¿Conoce Usted alguna empresa que preste servicios de asesoría en Procesos de Contratación Pública?”, se puede observar que los datos obtenidos muestran un nivel de significancia inferior (0.08%) al 5%, por lo cual se concluye que el proyecto de investigación es viable aceptando la hipótesis alternativa.

#### 4.2.9 Análisis de fiabilidad con Alfa de Cronbach

Uno de los métodos más utilizados para determinar la fiabilidad mediante la consistencia interna es el método Alfa de Cronbach, para realizar dicho análisis emplearemos el software estadístico SPSS. Para lo cual se hará uso de la encuesta compuesta por 10 preguntas o ítems, la cual determina el nivel de aceptación de la Consultoría Integral de contratación Pública.

Para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach se recomienda considerar los siguientes criterios generales:

- Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable

El objetivo del siguiente análisis de fiabilidad es determinar cuáles son las preguntas de la encuesta que aportan datos consistentes, para lo cual utilizaremos el método de Alfa de Cronbach, a continuación, se detallan y analizan cada una de las tablas:

En la siguiente tabla tenemos el número de casos, es decir el número de personas que han respondido a la encuesta, en este caso 356 respuestas a ser analizadas.

**Cuadro N. 4.18.** Resumen de procesamiento de casos

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	356	100,0
	Excluido		
	Total	356	100,0

**Fuente:** Software estadístico SPSS

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

La siguiente tabla corresponde al Alfa de Cronbach general, tomando en cuenta las 10 preguntas, siendo el valor de Alfa de Cronbach igual a 0,854, siendo un valor bueno según la escala.

**Cuadro N. 4.19.** Estadísticas de fiabilidad con Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,854	10

**Fuente:** Software estadístico SPSS

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

A continuación se analiza cada una de las preguntas en cuanto al aporte que estas ofrecen, en la tabla siguiente se tiene valores de todas las preguntas, para poder medir la correlación de elementos, se toma en cuenta la tercera columna “Correlación total de elementos corregida”.

Se puede observar que la pregunta tres (3) tiene un valor de 0,000 en correlación y la pregunta diez (10) un valor de 0,351, de acuerdo al criterio de: (0 – 0,25 escasa o nula; 0,26-0,50 débil; 0,51- 0,75 entre moderada y fuerte; 0,76- 1,00 entre fuerte y perfecta), son valores muy bajos y por lo tanto no están aportando en nada a la obtención de datos significativos y confiables, debido a esto se pueden eliminar dichos ítems o preguntas, con la finalidad de aumentar el valor del Alfa de Cronbach y por ende el nivel fiabilidad.

**Cuadro N. 4.20.** Estadísticas de total de elemento

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. Escoja el sector económico en el que trabaja	16,42	16,818	,595	,846
2. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que Ud. posee acerca de los diferentes procedimientos de la contratación pública en el Ecuador?	16,02	13,352	,857	,810
3. ¿Ha participado en algún tipo de proceso de Contratación Pública?	17,29	18,518	,000	,865
4. ¿Con que frecuencia participa en Procesos de contratación pública?	16,78	13,832	,803	,817
5. ¿Para elaborar una oferta (pliego) Ud. requiere la ayuda de servicios profesionales?	16,82	14,152	,817	,818
6. ¿Conoce Usted alguna empresa que preste servicios de asesoría en Procesos de Contratación Pública?	16,56	15,948	,669	,837
7. ¿Consideraría contratar los servicios de Consultoría Integral que capacite, asesore y elabore ofertas	17,25	17,727	,443	,856

(pliegos) con alto grado de efectividad en procesos de contratación Pública para entidades contratantes y proveedores?				
8. ¿En qué proceso/s preferiría recibir asesoría?	14,69	8,337	,913	,852
9. ¿Qué factor considera Usted como el más importante al momento de recibir un servicio de consultoría?	16,47	15,839	,723	,834
10. ¿Sabía Usted que ZION CONSULTORÍA INTEGRAL EN PROCESOS DE CONTRATACION PÚBLICA ofrece el servicio de capacitación, asesoramiento y elaboración de ofertas (pliegos) en la ciudad de Riobamba?	16,33	17,902	,351	,859

**Fuente:** Software estadístico SPSS

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

Después de haber eliminado las preguntas tres (3) y diez (10), se observa como el valor de Alfa de Cronbach aumenta y los valores de la tabla de “Estadísticas de total de elemento” también.

**Cuadro N. 4.21.** Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,872	8

**Fuente:** Software estadístico SPSS

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Cuadro N. 4.22.** Estadísticas de total de elemento

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación de total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. Escoja el sector económico en el que trabaja	13,46	16,271	,579	,870
2. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que Ud. posee acerca de los diferentes procedimientos de la contratación pública en el Ecuador?	13,06	12,836	,855	,831
4. ¿Con que frecuencia participa en Procesos de contratación pública?	13,82	13,256	,812	,837

5. ¿Para elaborar una oferta (pliego) Ud. requiere la ayuda de servicios profesionales?	13,86	13,573	,827	,838
6. ¿Conoce Usted alguna empresa que preste servicios de asesoría en Procesos de Contratación Pública?	13,60	15,389	,664	,860
7. ¿Consideraría contratar los servicios de Consultoría Integral que capacite, asesore y elabore ofertas (pliegos) con alto grado de efectividad en procesos de contratación Pública para entidades contratantes y proveedores?	14,29	17,114	,449	,880
8. ¿En qué proceso/s preferiría recibir asesoría?	11,73	7,926	,912	,875
9. ¿Qué factor considera Usted como el más importante al momento de recibir un servicio de consultoría?	13,51	15,287	,717	,857

**Fuente:** Software estadístico SPSS

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

Con estos resultados llegamos a la conclusión que la encuesta aplicada a determinar el nivel de aceptación de la Consultoría Integral de contratación Pública, brinda un nivel de fiabilidad bueno, aproximándose a excelente, con un valor de Alfa de Cronbach del 0,872, pero obviando las preguntas número tres (3) y número diez (10).

### **4.3 MARCO ADMINISTRATIVO - ORGANIZACIONAL**

#### **4.3.1 Historia de la Empresa**

ZION CONSULTORES inició sus actividades en el 2014, brindado asesoría en Procesos de Contratación Pública para entidades contantes, desde el comienzo de nuestras actividades, nos especializamos en Contratación pública ecuatoriana a través de varias capacitaciones con reconocidas Escuelas como LITAR (Escuela de Formación en Contratación Pública, se Obtuvo la certificación a nivel nacional por parte del SERCOP como Especialista en Contratación Publica ecuatoriana.

Con el transcurso del tiempo se fue incorporando más servicios relacionados con temas de Contratación debido a la demanda de asesoramiento y elaboración de Ofertas (pliegos) para entidades públicas y proveedores de la ciudad de Riobamba, en el 2016 se estableció ZION CONSUTORES una Consultoría Integral en Procedimientos de Contratación Pública para entidades públicas y proveedores, con el Registro Único de Contribuyentes Persona Natural.

Contamos con un excelente grupo de trabajo especialista en temas de Contratación Pública, el cual se capacita en forma permanente a fin de estar actualizado en los cambios e innovaciones que se presentan en nuestro ámbito y brindar un servicio de calidad reflejada en procedimientos exitosos para los proveedores y entidades contratantes.

Nuestro objetivo principal es lograr una permanente mejora en nuestras actividades a fin de dar un servicio que asegure una entrega en tiempo y forma con su correspondiente asesoramiento, soporte técnico y su posterior servicio post-venta.

#### **4.3.2 Misión**

Somos una empresa de asesoramiento integral en procesos de contratación pública para entidades contratantes y proveedores de la ciudad de Riobamba.

#### **4.3.3 Visión**

Ser una consultoría referente de la localidad Riobambeña respecto a Procesos de contratación Pública para entidades contratantes y proveedores contribuyendo al desarrollo de las PYMES de la localidad.

#### **4.3.4 Valores**

- Honestidad
- Ética
- Responsabilidad
- Respeto
- Lealtad

- Compromiso
- Trabajo en Equipo

#### 4.3.5 Objeto social

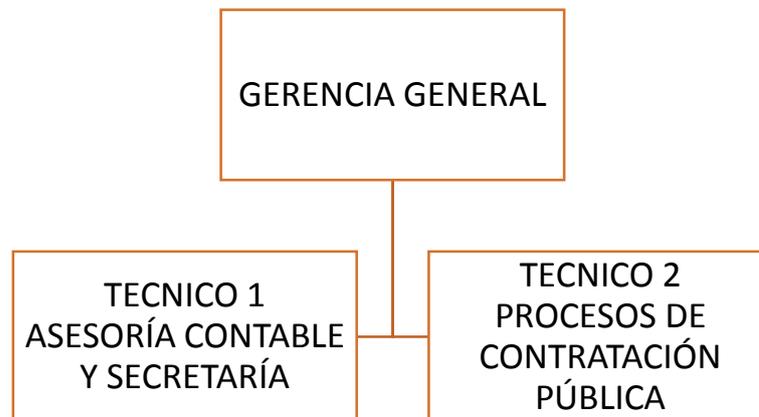
Actividades de asesoramiento, gestión y consultoría.

#### 4.3.6 Descripción del negocio

Se trata de una Consultoría Integral de Contratación Pública que ofrece Asesoramiento, Capacitación y elaboración de ofertas para presentar a entidades contratantes. Pertenecce al sector servicios, ya que dentro de este sector se incluyen las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales.

#### 4.3.7 Estructura organizacional

**Cuadro N. 4.23.** Estructura Organizacional



**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Aprobado por:** Gerente

#### 4.3.8 Niveles de la Estructura Organizacional

**Cuadro N. 4.24.** Niveles de la Estructura Organizacional

Nivel De Dirección	Gerente General
Nivel Operativo	Técnicos De Contratación.

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Aprobado por:** Gerente

#### 4.3.9 Descripción de puesto

**Cuadro N. 4.25.** Descripción del puesto

NOMBRE DEL PUESTO	REQUISITOS DEL PUESTO	ACTIVIDADES GENERALES	NIVEL DE JERARQUIA
Gerente General.	Profesional con conocimiento, experiencia en Contratación Pública, y Certificación de Competencia emitida por el SERCOP	Dirección de la Consultoría, planificación y control de procesos de Contratación.	Nivel de Dirección
Técnicos	Profesionales con conocimiento, experiencia en Contratación Pública, y Certificaciones que avalan su conocimiento.	Capacitación, Asesoramiento, elaboración de ofertas y atención a requerimientos del cliente.	Nivel operativo

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Aprobado por:** Gerente

#### 4.3.10 Perfil y Funciones específicas del Puesto

**Cuadro N. 4.26.** Perfil y Funciones específicas del Puesto Gerente

	ZION	<b>PERFILES DE PUESTO</b>
	CONSULTORES	<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>
		Dic. 2016
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Gerente General		
<b>REPORTA A:</b> Junta de accionistas de la Consultoría		
<b>SUPERVISA LAS ÁREAS DE:</b> Técnicos de Contratación Administración Asesoría Contable		
<b>CONOCIMIENTO Y APTITUD</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>		
- Título de Tercer Nivel Relacionado a las funciones del puesto Ciencias Administrativas.		
<b>COMPETENCIAS</b>		
Proveer al personal lo necesario para el cumplimiento de sus actividades. Buscar la equidad interna de la Consultoría. Velar por el cumplimiento de las de la realización de las ofertas a tiempo. Coordinar actividades de capacitación al personal. Evaluar, recomendar y proponer políticas de personal. Elaborar el plan de publicidad.		
<b>CRITERIO E INICIATIVA</b>		
- Comprensión e interpretación de procedimientos y métodos de trabajo para asegurar que los esfuerzos y recursos se destinen al logro de los objetivos y metas establecidos Por la Consultoría.		
<b>EXPERIENCIA</b>		
- Dos años en cargos relacionados con la Contratación Pública en entidades Contratantes o empresas privadas. - Certificación de competencias en Contratación Pública a nivel Nacional emitida por el SERCOP.		

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Aprobado por:** Gerente

**Cuadro N. 4.27.** Perfil y Funciones específicas del Puesto Técnico

 <p align="center"><b>ZION</b> CONSULTORES</p>	<b>PERFILES DE PUESTO</b>
	<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>
	Dic. 2016
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Técnico de Contratación Pública	
<b>REPORTA A:</b> Gerente General	
<b>SUPERVISA LAS ÁREAS DE:</b> Contratación Pública	
<b>CONOCIMIENTO Y APTITUD</b>	
<b>EDUCACIÓN</b>	
- Titulo de Tercer Nivel Relacionado a las funciones del puesto Ciencias Políticas.	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<p>Capacitaciones personalizadas y en grupo a entidades contratantes y proveedores en temas de procesos de Contratación Pública.</p> <p>Realización de ofertas para proveedores.</p> <p>Asesoramiento en procesos de contratación para entidades contratantes</p> <p>Catalogo electrónico para proveedores</p> <p>Gestión para ingreso al RUP</p> <p>Incremento de Códigos CPC</p> <p>Asesoría legal en Contratación Pública</p> <p>Análisis de Valor Agregado Ecuatoriano</p>	
<b>CRITERIO E INICIATIVA</b>	
- capacidad de respuesta ante problemas suscitados en la elaboración de ofertas.	
<b>EXPERIENCIA</b>	
<p>- Dos años en puesto de Contratación Pública en entidades Contratantes.</p> <p>- Certificación de capacitación en Contratación Pública.</p>	

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Aprobado por:** Gerente

**Cuadro N. 4.28.** Perfil y Funciones específicas del Puesto Técnico-Secretaria

 <p style="text-align: center;">ZION CONSULTORES</p>	<b>PERFILES DE PUESTO</b>
	<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>
	Dic. 2016
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Secretaría Técnico 1	
<b>REPORTA A:</b> Gerente General	
<b>SUPERVISA LAS ÁREAS DE:</b> Administración de la Consultoría	
<b>CONOCIMIENTO Y APTITUD</b>	
<b>EDUCACIÓN</b>	
- Título de Tercer Nivel Relacionado a las funciones del puesto.	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<p>Preparar, tramitar, clasificar y controlar la documentación generada en la Consultoría.</p> <p>Atender el teléfono de acuerdo a las normas de cortesía a dar a todas las llamadas el debido curso.</p> <p>Llevar el control de la agenda del gerente de la Consultoría, así como de los técnicos de Contratación.</p> <p>Evacuar las consultas que estén a su alcance.</p> <p>Preparar los informes que se le soliciten.</p> <p>Llevar controles actualizados de archivos, computador u otros.</p> <p>Colaborar con otras funciones a fines de acuerdo al giro de la Consultoría.</p>	
<b>CRITERIO E INICIATIVA</b>	
- capacidad de respuesta ante problemas suscitados en la elaboración de ofertas.	
<b>EXPERIENCIA</b>	
<p>- Un año en puesto de Contratación Pública en entidades Contratantes o empresas privadas.</p> <p>- Certificación de capacitación en Contratación Pública.</p>	

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Aprobado por:** Gerente

### 4.3.11 Flujograma de los procedimientos

Para la representación gráfica de la secuencia de los procedimientos o actividades que se realizarán en la dependencia se utilizarán los siguientes signos universales.

**Cuadro N. 4.29.** Flujograma de los procedimientos

	INICIO O FIN	Iniciación o terminación del procedimiento al interior del símbolo.
	EMPLEADO RESPONSABLE-DEPENDENCIA	En la parte Superior nombre del cargo del responsable de la ejecución de la actividad, en la parte inferior el nombre de la dependencia a que pertenece.
	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Se describe en forma literal la operación a ejecutar.
	DECISIÓN	Pregunta breve sobre la cuál se toma alguna decisión.
	ARCHIVO	Archivo del documento.
	CONECTOR DE ACTIVIDADES	Indicando dentro del procedimiento el paso siguiente a una operación. (Lleva en el interior la letra de la actividad).
	CONECTOR DE FIN DE PÁGINA	Utilizado para indicar que el procedimiento continúa en la página siguiente.
	FLECHA INDICADORA DE FRECUENCIA	Flecha utilizada para indicar la continuidad de las actividades dentro del procedimiento.

	DOCUMENTO	Para indicar por ejemplo un pE4dido, requisición, factura, recibo, comprobante, correspondencia, etc.
	BLOQUE DOCUMENTOS	Para indicar copias múltiples.
	REMISIÓN A OTRO PROCEDIMIENTO	Lleva el código del procedimiento a seguir.

**Fuente:** [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_flujo#simbolog.c3.aDa](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo#simbolog.c3.aDa)

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

#### 4.3.12 Macro proceso de la consultoría de contratación pública

Los procesos identificados para la Consultoría Integral de Contratación Pública de Riobamba son:

1. Identificación del tipo de Proceso de contratación;
2. Asignación de tareas a Técnicos;
3. Requerimiento de los requisitos a los proveedores;
4. Ingreso de los pliegos al sistema USHAY;
5. Registro de los datos en el Sistema;
6. Escáner de los documentos;
7. Generación de la oferta;
8. Envío de la oferta a través de sistema de contratación pública;
9. Impresión de los pliegos.
10. Entrega de la oferta física a los proveedores.

#### PROCESO 1: TÉCNICOS DE CONTRATACIÓN

##### NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:

Elaboración de Ofertas para proveedores.

**OBJETO:**

Verificar que las actividades que se llevan a cabo durante el proceso de elaboración de ofertas, cumplan con los parámetros establecidos por la entidad contratante.

**ALCANCE:**

Este procedimiento se aplica para todos los procesos de Contratación requeridos por la entidad contratante y que llevaran a cabo en la Consultoría.

**RESPONSABILIDAD:**

La responsabilidad de elaborar, revisar y modificar procedimientos necesarios para elaborar las ofertas es del técnico de la Consultoría, en consenso con la máxima autoridad y su grupo de trabajo.

**DEFINICIONES:**

Verificación: Confirmación mediante examen y aporte de evidencias objetivas de que se han cumplido requisitos especificados

### 4.3.13 Diagrama de flujo del macro proceso de elaboración de ofertas

**Cuadro N. 4.30.** Diagrama de Flujo del macro proceso

ACTIVIDAD	PROCESO	RESPONSABLE
<p>INICIO</p> <p>Identificación del tipo de Proceso de contratación;</p> <p>Requerimiento de los requisitos a los proveedores;</p> <p>Elaboración de los pliegos al sistema USHAY;</p> <p>Registro de los datos en el Sistema;</p> <p>Escáner de los documentos;</p> <p>Generación de la oferta;</p> <p>Envío de la oferta por el sistema SOCE</p> <p>Entrega de la oferta física a los proveedores.</p> <p>FIN</p>	<pre> graph TD     Start([INICIO]) --&gt; A[Identificación del tipo de Proceso de contratación]     A --&gt; B[Requerimiento de los requisitos a los proveedores]     B --&gt; C[Elaboración de los pliegos al sistema USHAY]     C --&gt; D[Registro de los datos en el Sistema]     D --&gt; E[Escáner de los documentos]     E --&gt; F[Generación de la oferta]     F --&gt; G{ }     G -- NO --&gt; C     G -- SI --&gt; H[Entrega de la oferta física a los proveedores]     H --&gt; End([FIN])     </pre>	<p>TÉCNICOS</p>

**Fuente:** ZION CONSULTORES;

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

#### 4.3.14 Descripción del procedimiento de SUBASTA INVERSA ELECTRONICA

El siguiente cuadro indica las actividades que se desarrollan en un procedimiento de contratación pública denominado Subasta Inversa Electrónica:

**Cuadro N. 4.31.** Descripción del Procedimiento de Subasta Inversa Electrónica

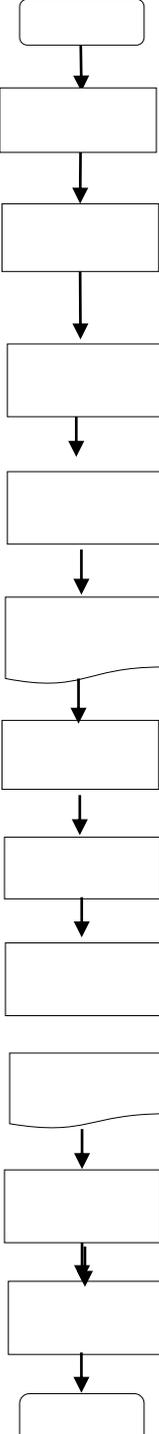
<b>Descripción del procedimiento SIE</b>	
No. de actividades	Actividades
<b>1</b>	Descargar el Archivo .USHAY de la entidad pública (SOCE).
<b>2</b>	Cargar el Archivo .USHAY en el sistema de proveedores.
<b>3</b>	Identificación de requerimientos solicitados por la Entidad Contratante.
<b>4</b>	Requerimiento de los requisitos a los proveedores solicitados en los pliegos;
<b>5</b>	Registro de los datos en el Sistema USHAY proveedores Usuario;
<b>6</b>	Escáner de los documentos;
<b>7</b>	Elaboración de Formularios.
<b>8</b>	Generación de la oferta;
<b>9</b>	Envío de la oferta a través de sistema de contratación pública;
<b>10</b>	Impresión de los Formularios y Anexo de documentos.
<b>11</b>	Entrega de la oferta física a proveedores.
<b>12</b>	Envío de la oferta económica Inicial a través del SOCE

**Fuente:** ZION CONSULTORES;

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

### 4.3.15 Diagrama de flujo del proceso de Subasta Inversa Electrónica

**Cuadro N. 4.32.** Diagrama de Flujo del Procedimiento de Subasta Inversa Electrónica

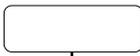
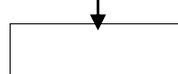
ACTIVIDAD	PROCESO	RESPONSABLE
<p>INICIO</p> <p>Descargar el Archivo. USHAY de la entidad pública (SOCE).</p> <p>Cargar el Archivo. USHAY en el sistema de proveedores;</p> <p>Identificación de requerimientos solicitados por la Entidad Contratante;</p> <p>Requerimiento de los requisitos a los proveedores solicitados en los pliegos;</p> <p>Escáner de los documentos;</p> <p>Elaboración de Formularios;</p> <p>Generación de la oferta; Envío de la oferta a través de sistema de contratación pública;</p> <p>Impresión de los Formularios y Anexo de documentos.</p> <p>Entrega de la oferta física a los proveedores.</p> <p>Envío de la oferta económica Inicial a través del SOCE</p> <p>FIN</p>		<p>TÉCNICOS</p>

**Fuente:** ZION CONSULTORES;

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

### 4.3.16 FUJOGRAMA-ANÁLISIS DE COSTO DEL PROCESO DE PRODUCCION DEL SERVICIO DE SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA

**Cuadro N. 4.33.** Flujograma análisis de Costo

DETALLE	ACTIVIDAD	INSUMOS/EQUIPOS	COSTO DE PRODUCCIÓN	TIEMPO MINUTOS
	INICIO			
 	Descargar el Archivo USHAY entidad pública (SOCE).	Computador, Internet, Técnico	0.176	3
 	Cargar el Archivo USHAY proveedor	Computador, Internet,	0,0024	2
 	Identificación de Requerimientos solicitados por la Entidad Contratante	Computador, Técnico	0,87	15
 	Requerimiento de los requisitos a las proveedores	Computador, Impresora, técnico	0.5827	10
 	Escáner de los documentos	Computador, Escáner	0.0148	15
 	Elaboración de Formularios	Computador, Técnico	2.322	40
  	Generación de la oferta y Envío de la oferta a través de sistema de contratación pública	Computador, Internet	0.0147	10
 	Impresión de los Formularios y Anexo de documentos	Computador, Impresora	0.020	20
 	Entrega de la oferta física a los proveedores	Carpeta, Perforadora, Sobre de Manila	4.500008	5
 	Fin	<b>TOTAL</b>	<b>8.502608</b>	<b>120</b>

Fuente: ZION CONSULTORES;

Elaborado por: Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

#### 4.3.17 Análisis de costos del proceso de producción del servicio

**Cuadro N. 4.34.** Flujograma análisis de Costo Proceso Subasta Inversa

ACTIVIDAD	INSUMOS/EQUIPOS	COSTO MENSUAL	COSTO DEL PROCESO (MINUTOS)
Identificación de Requerimientos solicitados por la Entidad Contratante	COMPUTADOR	1200	0,011
	TÉCNICO	550	0.859
	TOTAL		0.87
Descargar el Archivo USHAY entidad pública (SOCE).	COMPUTADOR	1200	0,002
	INTERNET	32	0,002
	TÉCNICO	550	0.172
	TOTAL		0.176
Cargar el Archivo USHAY proveedor	COMPUTADOR	1200	0,001
	INTERNET	32	0,0014
	TOTAL		0.0024
Requerimiento de los requisitos a las proveedores	COMPUTADOR	1200	0.0077
	TÉCNICO	550	0.573
	IMPRESORA	400	0.002
	TOTAL		0.5827
Escáner de los documentos	COMPUTADOR	1200	0.011
	ESCANER	400	0.0038
	TOTAL		0.0148
Elaboración de Formularios	COMPUTADOR	1200	0,030
	TÉCNICO	550	2.292
	TOTAL		2.322
Generación de la oferta y Envío de la oferta a través de sistema de contratación pública	COMPUTADOR	1200	0.0077
	INTERNET	32	0.007
	TOTAL		0.0147
Impresión de los Formularios y Anexo de documentos	COMPUTADOR	1200	0.015
	IMPRESORA	400	0.005
	TOTAL		0.020
Entrega de la oferta física a los proveedores	CARPETA	0.40	0.40
	PERFORADORA	2.50	0.000008
	SOBRE DE MANILA	0.60	0.60
	HOJAS	3.50	3.50
	TOTAL		4.500008

**Fuente:** ZION CONSULTORES;

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

#### **4.3.18 Diagnóstico Estratégico de la Consultoría De Contratación Pública**

Zion Consultoría de Contratación Pública en la actualidad no tiene un posicionamiento en el mercado debido a la falta de publicidad, la cual es esencial para tener un lugar y un reconocimiento en el mercado. Se propone realizar un plan de negocios para la Consultoría considerando que la misma debe proyectar ética, responsabilidad y efectividad en sus productos ofertados.

La consultoría debe tomar en cuenta la competencia, ya que en la localidad existen profesionales dedicados de tiempo completo y a medio tiempo a realizar ofertas para proveedores en los diferentes procesos de contratación requeridos.

#### **4.3.19 Descripción de los servicios de ZION CONSULTORES**

En este apartado se analizan los servicios que ofrece ZION CONSULTORÍA INTEGRAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA en la actualidad y los servicios que ofrecerá con una breve descripción:

- Capacitaciones personalizadas y en grupo para entidades contratantes y proveedores en todos los tipos de procesos existentes.

La Consultoría cuenta con profesionales certificados a nivel Nacional por el SERCOP que conoce el ámbito de la contratación pública lo que permite asesorar y capacitar a los dos actores que intervienen en el proceso es decir entidad contratante y proveedores.

- Realización de ofertas para proveedores.

El servicio consiste en elaborar la oferta lanzada por la entidad contratante(bines y servicios normalizados catalogo electrónico, subasta inversa, No Normalizados como menor cuantía, cotización, licitación, Obras como: menor cuantía, cotización, licitación y consultoría de contratación directa, lista corta o concurso público), es decir la elaboración de formulario 4 de los pliegos a través de sistema USHAY, recolectar la documentación solicitada, elaboración de las garantías y certificaciones requirentes, y seguimiento al proceso de acuerdo al cronograma establecido.

➤ Asesoramiento en procesos de contratación para entidades contratantes

Como la consultoría cuenta con técnicos especialistas en contratación pública que pueden recomendar el tipo de proceso más idóneo para los proveedores considerando las características de la empresa o negocio que posea.

➤ Catálogo electrónico para proveedores.

Por ser un tipo de proceso dinámico y de seguimiento se puede catalogar a un cliente en el sistema (opción catálogo electrónico), el mismo que la consultoría se encarga de la elaboración del pliego, entrega de la oferta y análisis de productos a catalogar, así como la capacidad de producción del oferente.

➤ Gestión para ingreso al RUP

El servicio consiste en registrar al proveedor en el Sistema Nacional de Contratación Pública, elección de códigos CPC de acuerdo a la actividad económica y experiencia del oferente.

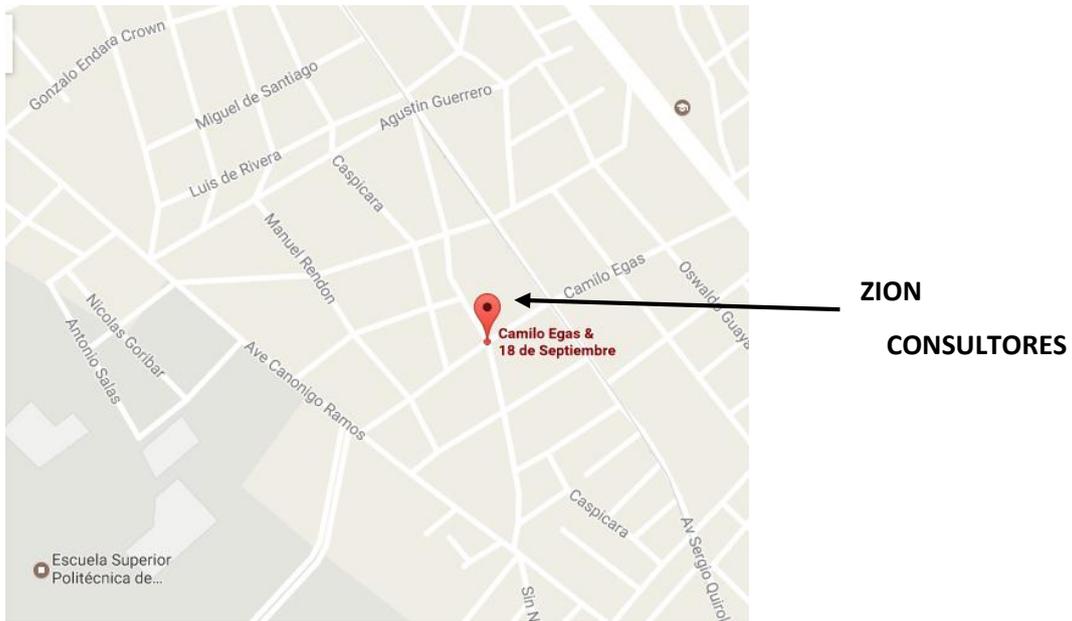
➤ Incremento de Códigos CPC

Cuando un cliente desee participar en un proceso determinado en el cual su empresa no está registrada o invitada Zion Consultoría Integral de Contratación Pública incrementa en el sistema el código solicitado.

➤ Asesoría legal en Contratación Pública

Ante cualquier desafío que se presente durante algún proceso de contratación, la Consultoría brinda asesoramiento legal con el fin de velar por el beneficio del proveedor.

### 4.3.20 Localización de ZION CONSULTORES



**Fuente:** Google maps

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

#### **Datos referenciales de la ubicación:**

País: Ecuador

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Parroquia: Lizarzaburu

Dirección: 18 de septiembre y Camilo Egas sector la ESPOCH

## 4.4 MERCADO

### 4.4.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

La demanda del mercado está determinada en base a las de las personas Naturales y Jurídicas habilitadas en el Registro Único de Proveedores del Sistema Nacional de Contratación Pública que participan en procesos de Contratación requeridas por entidades Públicas con determinada frecuencia.

Para el cálculo de la demanda del producto de aplicará la siguiente formula:

$$Q1 = n * q$$

Q1= Volumen de demanda mensual

n= número de compradores posibles del servicio

q= cantidad promedio de consumo per cápita mensual del servicio

$$Q2 = p * Q1$$

Q2= Valor en ventas

p= precio promedio del producto en el mercado

### 4.4.2 Número de compradores posibles del servicio

**Cuadro N. 4.35.** Número de compradores posibles del servicio

<b>Muestra</b>	<b>356</b>
<b>Resultados, si consideraría contar con los servicios de Consultoría en Contratación pública (encuesta aplicada)</b>	<b>96% de aceptación = 341</b>
<b>Población total</b>	<b>4831</b>
<b>Número de compradores posibles del servicio (96%)</b>	<b>4638</b>

**Fuente:** Cálculo de la muestra; Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

### 4.4.3 Cantidad promedio de consumo per cápita mensual del servicio

Con los datos recolectados en el estudio de mercado (Encuesta pregunta 7) se procede a calcular una tabla de frecuencia de datos que nos permitirá obtener la Cantidad promedio demandada es decir la demanda per cápita del servicio para posterior a ello calcular la demanda potencial del mercado:

**Cuadro N. 4.36.** Cantidad Promedio de la demanda del servicio

TABLA DE DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DE DATOS

li	ls	f	Xm	%	f*Xm	fr
1	3	217	2	61	434	1,22
4	6	96	5	27	480	1,35
7	9	43	8	12	344	0,97
TOTAL		356	15	100	1258	4

**Fuente:** Encuesta aplicada, Frecuencia de consumo del servicio

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

li: Límite Inferior

ls: límite Superior

f: frecuencia

Xm: Marca de clase

fr: Frecuencia relativa

Con los datos obtenidos en la encuesta aplicada se puede determinar mediante una tabla de distribución de frecuencia de datos un promedio de demanda del servicio por persona sea Natural o Jurídica Inscrita en el RUP de cualquiera de los servicios ofertados por la consultoría Zion consultores de 4 servicios en el mes.

**4.4.4 Precio promedio de los servicios**

**Cuadro N. 4.37.** Precio promedio de los servicios

Actividad	Producción anual	Porcentaje	Costo Unitario	Promedio ponderado
Capacitaciones personalizadas y en grupo para entidades contratantes y proveedores en todos los tipos de procesos de Contratación Pública existentes	3	1,13	\$200,00	2,26
Realización de ofertas para proveedores	73	27,44	\$130,00	35,68

<b>Asesoramiento en procesos de contratación para entidades contratantes</b>	8	3,01	\$250,00	7,52
<b>Catálogo electrónico para proveedores</b>	23	8,65	\$150,00	12,97
<b>Gestión para ingreso al RUP</b>	47	17,67	\$15,00	2,65
<b>Incremento de Códigos CPC</b>	47	17,67	\$5,00	0,88
<b>Asesoría legal en Contratación Pública</b>	6	2,26	\$140,00	3,16
<b>Análisis de Valor Agregado Ecuatoriano</b>	59	22,18	\$125,00	27,73
<b>TOTAL</b>	<b>266</b>	<b>100</b>		<b>\$92,84</b>

**Fuente:** Ventas históricas de Zion Consultores

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

Con datos de ventas históricas de la consultoría se puede determinar el precio promedio de los servicios que oferta la Consultoría, mediante el cálculo del promedio ponderado para ser más exactos, dando grados de importancia a cada uno del servicio que oferta la Consultoría, llegando al resultado de \$ 92.84 dólares.

#### 4.4.5 Volumen de demanda del Mercado Total

**Cuadro N. 4.38.** Volumen de Demanda del Mercado Total

<b>Volumen de demanda mensual de los servicios =</b> <b>(Posibles compradores del servicio * frecuencia de compra por persona)</b>	4638 * 4
<b>Volumen de demanda mensual de los servicios =</b>	<b>16730</b> unidades de servicio mensuales
<b>Valor en ventas mensual=</b> <b>(Precio promedio del servicio *</b>	\$92.84* 16730
<b>Valor en ventas mensual=</b>	<b>\$ 1.553.213,20</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada, porcentaje de aceptación del servicio en el mercado

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

Se puede identificar que el valor en ventas mensual del mercado total es de \$ 1.553.213,20 dólares; si todas las personas registradas en el RUP participaran en procesos de contratación con una frecuencia de 4 veces al mes y a su vez contrataran servicios de asesoramiento, gestión, capacitación y elaboración de ofertas.

#### 4.4.6 Proyección de la Demanda

Con datos obtenidos del SERCOP se procede a calcular la tasa de crecimiento de los proveedores adjudicados en el RUP (Registro Único de Proveedores), mismo que nos permitirá determinar la demanda del proyecto.

$$\text{tasa de crecimiento} = \frac{\text{año actual} - \text{año anterior}}{\text{año anterior}} \%$$

**Cuadro N. 4.39.** Tasa de crecimiento de proveedores Adjudicados en el SERCOP

AÑO	ADJUDICADOS	CRECIMIENTO	TASA DE CRECIMIENTO
2008	738	-	-
2009	32202	31464	42,63
2010	48499	16297	0,51
2011	38125	-10374	-0,21
2012	32951	-5174	-0,14
2013	34850	1899	0,06
2014	26653	-8197	-0,24
2015	27090	437	0,02
nov-16	23103	-3987	-0,15
<b>TASA DE CRECIMIENTO</b>			<b>5,31</b>

**Fuente:** SERCOP; Registro de proveedores adjudicados

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

La tasa de crecimiento de los proveedores Adjudicados promedio es del 5.31% durante los 9 años de implementación del Sistema Nacional de Contratación Pública, con ello podemos determinar el grado de participación en procedimientos de Contratación Pública de las empresas habilitadas en el RUP (Registro Único de Proveedores) y proyectar la Demanda del Mercado para el presente trabajo de investigación.

Para la proyección se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Factor de crecimiento} = (1 + i)^n$$

Donde:

i= tasa de crecimiento promedio

n= número de año

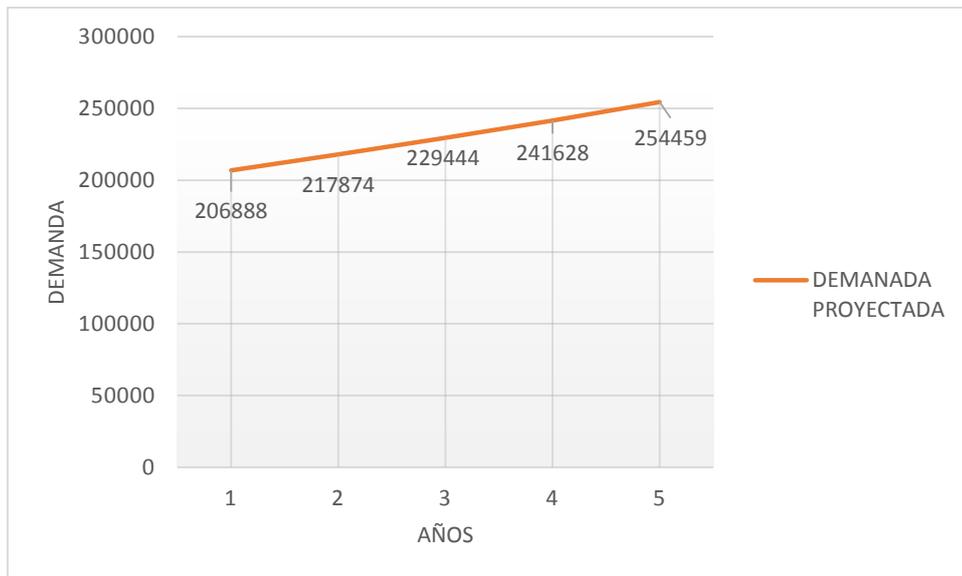
**Cuadro N. 4.40.** Proyección de la Demanda del Mercado

<b>DEMANDA DEL MERCADO</b>			
<b>Tasa de crecimiento de 0.05</b>			
<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA DE SERVICIOS ACTUAL ANUAL</b>	<b>FACTOR DE CRECIMIENTO</b>	<b>DEMANADA DE SERVICIOS PROYECTADA</b>
<b>1</b>	196456	1,05	206888
<b>2</b>	196456	1,11	217874
<b>3</b>	196456	1,17	229444
<b>4</b>	196456	1,23	241628
<b>5</b>	196456	1,30	254459

**Fuente:** Estudio de mercado, SERCOP

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Gráfico N. 4.12.** Proyección de la Demanda



**Fuente:** Estudio de mercado, SERCOP

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

Se observa una tendencia de crecimiento de la demanda sostenida y razonable conforme a la tasa estimada de crecimiento del 5.31%.

#### 4.4.7 ANÁLISIS DE LA OFERTA

Para el presente análisis de la oferta se ha considerado estudiar a la competencia en relación a los servicios que ofertan versus los servicios de ZION CONSULTORES.

**Cuadro N. 4.41.** Estudio de la Oferta de ZION CONSULTORES

<b>ACTIVIDAD CONSULTORES</b>	<b>ZION</b>	<b>Capacidad de producción mensual</b>	<b>Costo</b>
Capacitaciones personalizadas y en grupo para entidades contratantes y proveedores en todos los tipos de procesos de Contratación pública existentes		3	\$200,00
Realización de ofertas para proveedores		27	\$130,00
Asesoramiento en procesos de contratación para entidades contratantes		2	\$250,00
Catálogo electrónico para proveedores		3	\$150,00
Gestión para ingreso al RUP		15	\$15,00
Incremento de Códigos CPC		40	\$5,00
Asesoría legal en Contratación Pública		3	\$140,00
Análisis de Valor Agregado Ecuatoriano		15	\$125,00

Fuente: ZION CONSULTORES

Elaborado por: Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Cuadro N. 4.42.** Estudio de la competencia de ZION CONSULTORES

<b>ZION CONSULTORÍA</b>	<b>COMPETENCIA1 (Ing. Patricio Baquero)</b>	<b>COMPETENCIA2 (Ing. Héctor Merino)</b>
Capacitaciones personalizadas y en grupo para entidades contratantes y proveedores en todos los tipos de procesos existentes	✓	-
Realización de ofertas para proveedores	✓	✓
Asesoramiento en procesos de	✓	✓

<b>contratación para entidades contratantes</b>		
<b>Catalogo electrónico para proveedores</b>	✓	-
<b>Gestión para ingreso al RUP</b>	✓	-
<b>Incremento de Códigos CPC</b>	✓	✓
<b>Asesoría legal en Contratación Pública</b>	✓	✓
<b>Análisis de Valor Agregado Ecuatoriano</b>	✓	✓

**Fuente:** ZION CONSULTOES; análisis de la 5 Fuerzas de Porter

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

Ante el presente análisis comparativo de los servicios que oferta ZION CONSULTORES en relación con la competencia directa que existe en el mercado se puede determinar que el Ing. Patricio Baquero ofrece los mismos servicios, por tanto se la Consultoría debe considerar la calidad, efectividad y precios como su ventaja competitiva en el mercado.

#### 4.4.8 Cálculo de la oferta

Para el cálculo de oferta se consideró los resultados obtenidos en la encuesta aplicada mismos que nos indican que el 27% de los encuestados conocen acerca de otros profesionales que brindan servicios similares a ZION CONSULTORES por tanto para la proyección de la oferta, al no encontrar datos históricos relevantes que ayuden a realizar estimaciones cercanas a la realidad, se utilizó la tasa de crecimiento poblacional del Ecuador que es del 1%, asumiendo el supuesto de que el mercado de profesionales que ofrecerán este tipo de servicios crecerá en igual proporción al crecimiento de la población nacional.

$$Factor\ de\ crecimiento = (1 + i)^n$$

Donde:

i= tasa de crecimiento poblacional Ecuador (1%)

n= número de año

**Cuadro N. 4.43.** Oferta del Mercado

OFERTA			
AÑO	OFERTA ACTUAL	FACTOR DE CRECIMIENTO	OFERTA PROYECTADA
1	53043	1,01	53786
2	53043	1,03	54539
3	53043	1,04	55302
4	53043	1,06	56076
5	53043	1,07	56861

**Fuente:** Estudio de mercado; INEC

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Gráfico N. 4.13.** Oferta del Mercado



**Fuente:** Estudio de mercado; INEC

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

Se observa una tendencia de crecimiento de la Oferta continua conforme a la tasa estimada de crecimiento del 1%.

#### 4.4.9 Demanda de Proyecto mensual para ZION CONSULTORES

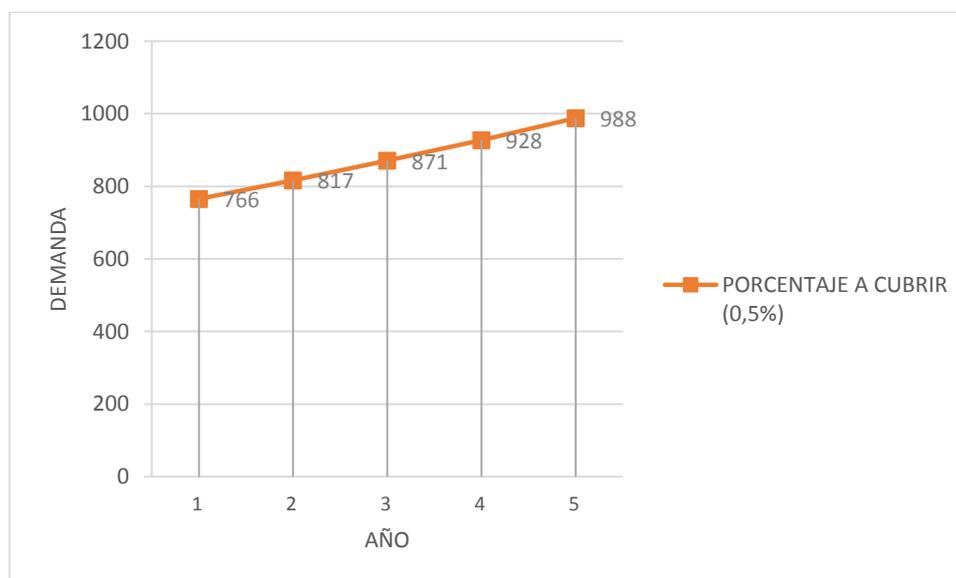
**Cuadro N. 4.44.** Demanda del Proyecto mensual

<b>DEMANDA DEL PROYECTO</b>					
AÑO	DEMANDA DE SERVICIOS PROYECTADA (Qd)	OFERTA DE SERVICIOS PROYECTADA (Qo)	DEMANDA INSATISFECHA (Qd-Qo)	PORCENTAJE A CUBRIR (0,5%)	DEMANDA DEL PROYECTO MENSUAL
1	206888	53786	153102	766	64
2	217874	54539	163336	817	68
3	229444	55302	174142	871	73
4	241628	56076	185552	928	77
5	254459	56861	197598	988	82

**Fuente:** Estudio de la Demanda y Oferta;

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Gráfico N. 4.14.** Demanda anual del Proyecto



**Fuente:** Estudio de la Demanda y Oferta;

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

Tomando los datos de proyecciones de demanda y oferta se puede calcular la demanda insatisfecha para cada año de periodo de evaluación del proyecto considerando que debido a la capacidad operativa que tendrá el proyecto se cubrirá un 0.5% de esa demanda insatisfecha, obteniendo una proyección de 64 servicios mensuales para el primer año. ZION CONSULTORES brinda actualmente en promedio 33 servicios en el mes, posee una cartera de 17 clientes que son proveedores demandantes de varios de los servicios que oferta la consultoría; por lo tanto, se direccionara esfuerzos de Marketing que nos

permita captar más clientes del mercado para aumentar el número de prestaciones de servicios de la consultoría.

#### 4.4.10 Tamaño del Proyecto

**Cuadro N. 4.45.** Tamaño del Proyecto

<b>TAMAÑO DEL PROYECTO</b>			
<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA INSATISFECHA ANUAL</b>	<b>PORCENTAJE ANUAL A CUBRIR (0,5%)</b>	<b>DEMANDA DEL PROYECTO MENSUAL</b>
<b>1</b>	153102	766	64
<b>2</b>	163336	817	68
<b>3</b>	174142	871	73
<b>4</b>	185552	928	77
<b>5</b>	197598	988	82

**Fuente:** Estudio de la Demanda y Oferta;

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

#### **CONCLUSIÓN:**

El proyecto provee duplicar los servicios, pasando de un promedio de 33 prestaciones mensuales a un promedio de 64 prestaciones al mes ya que por la naturaleza del servicio existen alta demanda insatisfecha debido el reducido número de la oferta del servicio. Zion Consultores orientará sus esfuerzos de marketing para posicionar a la empresa en el mercado y a su vez aumentado el número de prestaciones de servicios.

#### 4.4.11 ANÁLISIS DEL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Con el presente análisis se espera determinar la rentabilidad a largo plazo del mercado de servicios de Consultoría en Contratación Pública. A continuación Michael Porter afirma que estas cinco fuerzas rigen la competencia industrial.

**Amenaza de entrada de nuevos competidores.** La primera fuerza de Porter analiza quienes son nuestros nuevos competidores. Según información recabada por un sondeo realizado en el SECAP (Servicio de Capacitación del Ecuador) el cual dicta cursos para proveedores en Contratación Pública en la ciudad de Riobamba los mismos que al terminar el aprendizaje están en la capacidad de realizar ofertas ya que el 75% de los cursantes son propietarios de negocios o con visión de ser proveedores del estado. El

aumento de la demanda de este tipo de cursos podría afectar directamente a la Consultoría de Contratación Pública.

Consultorías como Integrar Corporación Integral de Servicios Profesionales de la ciudad de Riobamba ha incrementado a sus servicios Cursos de Compras Públicas para proveedores del Estado, convirtiéndose en una nueva competencia para Zion Consultores, hay que recalcar que la permanencia en el mercado de servicios de Asesoría, Capacitación y Gestión de Contratación Pública depende del nivel de conocimiento en el área mencionada y efectividad en el servicio prestado.

**La rivalidad entre los competidores.** Esta fuerza analiza quien es nuestra competencia, número de competidores, su posición en el mercado, precios, entre otros. Debido a la experiencia en procesos de Contratación Pública la competencia actual es:

“Ing. Patricio Baquero”, es un profesional dedicado al asesoramiento y gestión en procesos de Contratación Pública, realiza Ofertas para proveedores, posee una oficina de atención al público ubicado en el centro de la ciudad, el precio de cada oferta es un porcentaje fijo en cada proceso de contratación, mismo que va de acuerdo con el presupuesto referencial que indique la entidad

“Ing. Héctor Merino” funcionario activo del GADM de Riobamba, trabaja en el departamento de compras públicas, realiza ofertas para proveedores de manera no recurrente por sus labores en la institución, el precio por cada oferta es un porcentaje fijo en cada proceso de contratación, va de acuerdo con el presupuesto referencial que indique la entidad.

SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional), oferta cursos a corto plazo modalidad presencial de lunes a viernes durante 20 días laborables en compras públicas para proveedores y entidades contratantes, su precio es de \$ 75 dólares, al final del periodo los cursantes tienen una perspectiva más clara de la metodología de la Contratación Pública en el Ecuador, a su vez están en la capacidad de realizar ofertas en distintos tipos de procedimientos.

INTEGRAR (Corporación Integral de Servicios Profesionales) ha incorporado a sus servicios cursos en compras públicas por un tiempo de 20 horas a un costo de \$250 garantiza a sus participantes alto grado de conociendo en cuanto al manejo de pliegos de Contratación Pública.

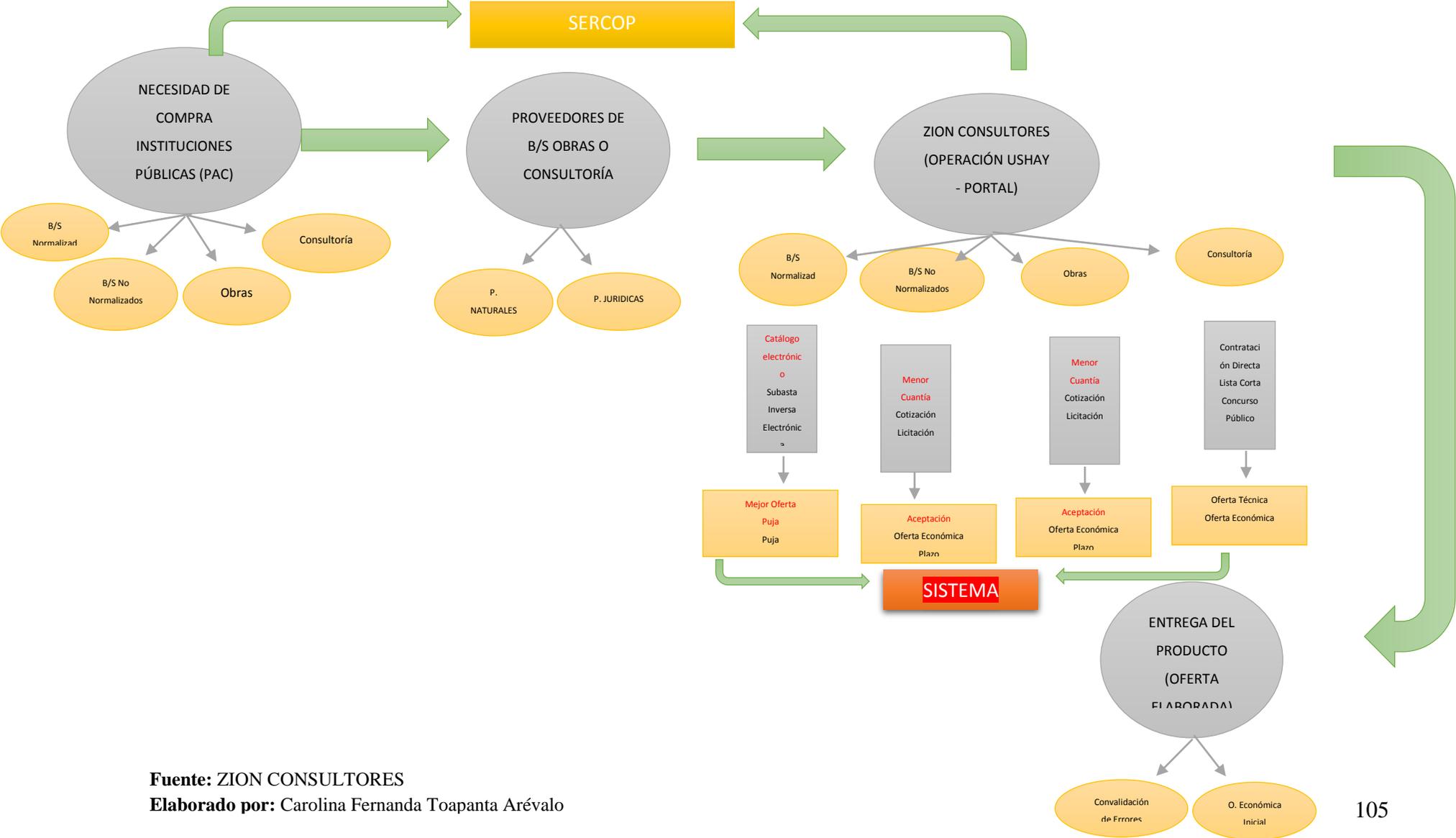
**Poder de negociación de los proveedores.** La tercera fuerza de Porter analiza los proveedores existentes en el mercado, si es que existen más proveedores que nos puedan ofrecer su producto o servicio y la diferencia de proveedores en calidad y precio. La Consultoría de Contratación requiere de 1 proveedor de internet que oferte un servicio rápido, eficiente y de calidad, ya que varios de los pasos que se realizan en un proceso de contratación se los realiza en línea.

**Poder de negociación de los compradores.** La cuarta fuerza examina los clientes en el mercado y su organización. Sabiendo que de esto depende el precio, la calidad y las exigencias del mercado. En la ciudad de Riobamba los clientes potenciales son las PYMES registradas y habilitadas en Registro Único de Proveedores, la Consultoría enfocará todos sus esfuerzos de marketing a las PYMES de la localidad, empresarios activos, menos activos y nuevos participantes, así también como asociaciones de productores registrados en el RUP, que oferten cualquier tipo de bien o servicio garantizándoles calidad en la prestación de los servicios, efectividad en la elaboración de pliegos lo cual incrementa la posibilidad de ser adjudicados para proveer sus productos o servicios a las entidades contratantes, los proveedores consideran la calidad del servicio antes que el precio.

**Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Esta es la última fuerza de Porter, examina los productos sustitutos existentes en el mercado. Para la Consultoría no existen productos sustitutos en el área de Contratación Pública, ya que por ser una política de gobierno implementada este modelo de contratación solamente de modifica, pero mantiene su esencia en cada tipo de proceso

**4.4.12 CADENA DE VALOR ZION CONSULTORES**

**Gráfico N. 4.15. Cadena de Valor de ZION CONSULTORES**



**Fuente:** ZION CONSULTORES  
**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

La cadena de Valor de Zion Consultores contempla a todos los actores involucrados en la prestación del servicio ya que por la naturaleza del mismo no se puede considerar una cadena de Valor independiente para Zion Consultores ya que el servicio involucra directamente a cuatro actores el primero y como principal ente Rector al SERCOP (Servicio Nacional de Contratación Pública) el mismo que controla, Regula y Dirige la Contratación Pública en el Ecuador, las entidades contratantes demandantes de bienes y servicios, los proveedores que ofertas bienes y servicios y ZION CONSULTORES empresa que brinda asesoría, capacitación y elaboración de pliegos para entidades contratantes y proveedores en todas las diferentes etapas y tipos de procedimientos.

#### 4.4.13 Descripción y análisis de los eslabonamientos

**Gráfico N. 4.16.** Eslabonamientos de la Cadena de Valor de ZION CONSULTORE



**Fuente:** ZION CONSULTORES

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**NECESIDAD DE COMPRA DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS.-** las Instituciones públicas, las mismas que cada año elaboran El Plan Anual de Contratación (PAC), que es la planificación anual que debe realizar toda Entidad Contratante, para realizar la adquisición de bienes, servicios, obras y consultorías necesarias para desarrollar y cumplir con sus actividades de manera eficiente durante el año, para conseguir aquello deben adquirir bienes, servicios, obras y consultorías a través del Sistema Nacional de Contratación Pública Ecuatoriana.

**PROVEEDORES DE BIENES, SERVICIOS, OBRAS Y CONSULTORÍA.** - las Micro, Pequeñas y Medianas empresas

**ZION CONSULTORES.** - La Consultoría ofrece los siguientes servicios: Capacitaciones personalizadas y en grupo para entidades contratantes y proveedores en todos los tipos de procesos existentes, Realización de ofertas para proveedores, Asesoramiento en procesos de contratación para entidades contratantes, Catalogo

electrónico para proveedores, Gestión para ingreso al RUP, Incremento de Códigos CPC, Asesoría legal en Contratación Pública y otros servicios vinculados a la Contratación Pública.

#### **4.4.14 Tipo de cadena de ZION CONSULTORES**

##### **Horizontal**

ZION CONSULTORES tiene una visión ampliada de la cadena productiva (sistémica) que permite observar el cruce de los sistemas de servicio y los actores que participan en los procesos productivos, que se dan a nivel horizontal y el eslabonamiento es decir los servicios que oferta la empresa, así el enfoque, incorpora todas las actividades de servicios, alrededor de una cadena productiva.

#### **4.4.15 Importancia de la cadena productiva ZION COSULTORES**

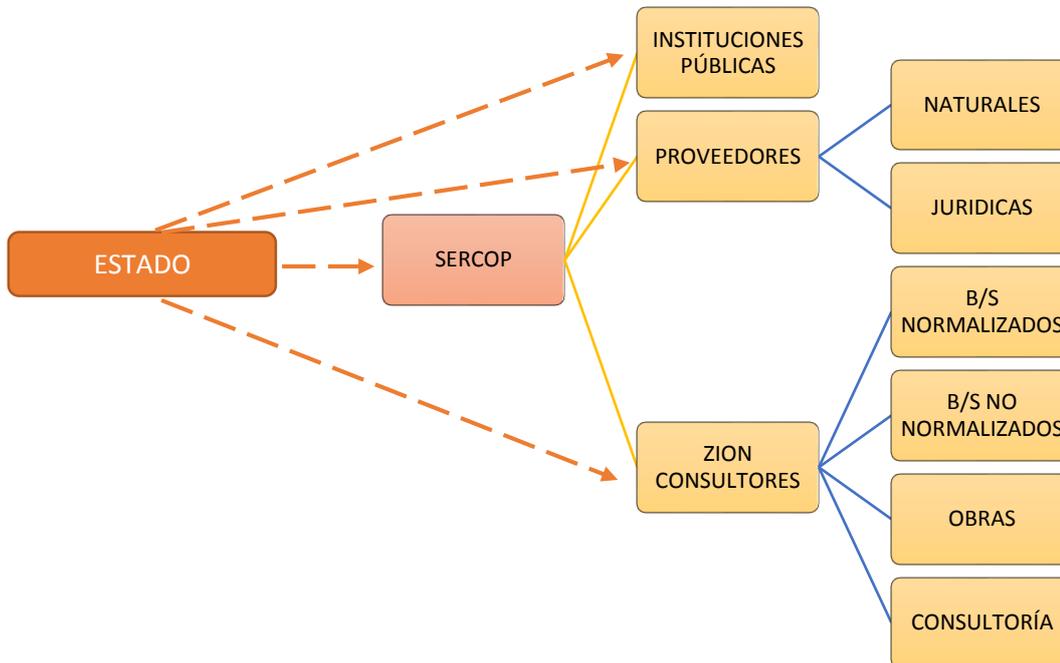
La cadena productiva Horizontal es importante ya que propone ventajas del enfoque de cadenas productivas facilitando el desarrollo de alianzas productivas entre los diferentes eslabones (SERCOP – PROVEEDORES - ZION CONSULTORES), permitiendo el uso más eficiente de los recursos disponibles, mejorando, por ello, la competitividad, permitiendo analizar de manera independiente e interrelacionada, las diferentes actividades del proceso de servicio identificando posibilidades de mejora en cada uno de los eslabones, a la vez contribuye al desarrollo de las PYMES de la localidad que a pesar de los beneficios de la contratación pública los pequeños productores temen participar en los diferentes procesos por desconocimiento en cuanto al manejo del Módulo facilitador USHAY .

##### **CATEGORÍA**

La categoría de la cadena productiva de ZION CONSULTORES se ubica dentro del número de actores involucrados en la cadena; esto es como una cadena simple, ya que incluye únicamente a aquellos actores y eslabones directamente relacionados con el servicio en las diferentes fases de producción del servicio.

#### 4.4.16 Funcionalidad de la cadena de Valor

Gráfico N. 4.17. Funcionalidad de la Cadena de Valor de ZION CONSULTORES



**Fuente:** ZION CONSULTORES

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

La cadena productiva de ZION CONSULTORES reflejan, las relaciones entre actores en el sistema de producción, comercialización y acceso al mercado del servicio que oferta la Consultoría. En la cadena se puede identificar actores realizando actividades diferentes alrededor del servicio, por ejemplo, el Estado Ecuatoriano es quien controla a todos los actores involucrados en esta cadena. También se puede determinar que los mismos se vinculan entre sí para llevar el servicio de un estado a otro, desde la producción (requerimiento de una Institución Pública) hasta el consumo (Proveedores adjudicados-necesidades satisfechas de los demandantes del producto). La estructura y dinámica de todo este conjunto de actores, acciones, relaciones, transformaciones y productos es la cadena de ZION CONSULTORES.

#### 4.4.17 Evaluación del Sistema Informático del SERCOP

Una vez identificada la cadena de Valor de Zion Consultores se puede identificar las etapas en las cuales existen cuello de botella a vez definir las causas que ocasionan tales retrasos en la prestación del servicio, sabiendo que este hecho afecta la calidad del

servicio que ofrece la Consultoría, por tanto, se procede a evaluar el Sistema Nacional de Contratación pública en sus diferentes procedimientos dinámicos, que ya los mismos se desarrollan en línea a través de sistema ya mencionado.

**Cuadro N. 4.46.** Evaluación del Sistema Informático del SERCOP

PROCEDIMIENTOS	ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO	PESO %
B/S NORMALIZADOS	Oferta económica Inicial	3	100
	Puja	2	67
	Mejor Oferta	3	100
B/S NORMALIZADOS	Aceptación	2	67
	Puja	2	67
	Mejor Oferta	3	100
OBRAS	Aceptación	2	67
	Oferta económica	3	100
	Plazo	3	100
CONSULTORIA	Oferta Técnica	3	100
	Oferta Económica	3	100
TOTAL			88

Fuente: ZION CONSULTORES;

Elaborado por: Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

PONDERACIÓN DEL SISTEMA (SERCOP):	EXCELENTE 3	BUENO 2	MALO 1
-----------------------------------	-------------	---------	--------

Fuente: ZION CONSULTORES;

Elaborado por: Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

El 88% del Sistema Informático del SERCOP funciona eficientemente en las etapas de los distintos procedimientos, mientras que el 12% presenta fallas tales como suspensión del sistema por actualizaciones por parte del SERCOP, incompatibilidad con navegadores de Internet como Explorer, entre otros, mismo que ocasiona retraso en adquisiciones de Instituciones Públicas e incurren en Gasto para Proveedores dando origen al único cuello de botella presentado durante toda la cadena, por ser un evento exógeno a la Consultoría difícilmente de anticiparse, se puede mitigar este problema considerando acciones

preventivas que disminuya el margen de retraso elaborando pliegos con anticipación, mantener el Modulo Facilitar USHAY actualizado, y enviando los pliegos con anticipación.

#### 4.4.18 Ventajas de la cadena productiva de ZION CONSULTORES

**Cuadro N. 4.47.** Ventajas de la Cadena productiva

<b>VENTAJAS</b>	<b>ACCIONES A TOMAR</b>
1) Facilita el desarrollo de alianzas productivas entre los diferentes eslabones de la cadena.	ZION CONSULTORES interactúa con el proveedor y las diferentes etapas que contiene un procedimiento de contratación.
2) Permite identificar problemas, puntos críticos y cuellos de botella.	ZION CONSULTORES ha identificado que el cuello de botella en el proceso de contratación tiene su origen en el Sistema Informático del SERCOP en un 12 % de ineficiencia, mismo que ocasionan retraso en adquisiciones de Instituciones Públicas e incurrir en Gasto para Proveedores.
3) Posibilidades de mejora en cada uno de los eslabones.	A través de ZION CONSULTORES los proveedores y entidades contratantes pueden capacitarse y asesorarse, de tal manera que pueden evitar posibles inconvenientes en un procedimiento de contratación en un 88% de efectividad.
4) Facilita la identificación y análisis del flujo de información.	ZION CONSULTORES tiene estrategias que permiten que la información e identificación de procedimientos sean correctos y permitan que los mismos cumplan con los requerimientos realizados por la Normativa Legal Vigente en materia de contratación Pública (Ver Anexo LOSNCP Y RGLOSNC), así como también lo requerido por las entidades contratantes.
5) Influyen sobre la toma de decisiones de los actores.	ZION CONSULTORES asesora a proveedores en cuanto a la etapa de puja en procedimientos de contratación, de tal manera que ellos pueden tomar decisiones con respecto a sus intereses financieros.

**Fuente:** ZION CONSULTORES;

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

#### 4.4.19 Fase de estrategia de la Cadena de valor

Consiste en definir los objetivos que dará lugar a la definición de la estrategia de trabajo conjunta que concluirá con las negociaciones y acuerdos entre los actores involucrados.

Estas negociaciones y acuerdos nos llevarán a priorizar cuellos de botella, identificar alianzas posibles para encontrar soluciones y llegar a acuerdos y formalizarlos para mejorar la calidad del servicio y posicionamiento en el mercado. Por último, se hará la definición de actividades, es decir, se fijarán los objetivos, el cronograma de actividades, el presupuesto para los mismos y los resultados que se esperan alcanzar.

**Cuadro N. 4.48.** Fase de estrategia de la Cadena de Valor

OBJETIVOS ZION CONSULTORÍA	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA
<p>ESTABLECER RELACIONES CON EL SERCOP.</p> <p>Interactuar directamente con el SERCOP de manera parcial a fin de conocer el estado del sistema que permita tomar acciones preventivas en los procesos de contratación evitando que los proveedores se vean afectados por este tipo de fallas del sistema.</p>	\$0	<p>DEFINIR CONTACTO: 1-10 de marzo 2017</p> <p>REUNION: Definida por el SERCOP</p> <p>EVALUACION: Posterior a la reunión.</p>
<p>POSICIONAR EL NOMBRE DE LA CONSULTORÍA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA.</p> <p>A través de un plan publicitario</p>	\$9890	De enero a Diciembre del 2017
<p>FIDELIZAR CLIENTES</p> <p>Brindar Capacitación y Asesoramiento a la demanda gratuitamente en procesos de subasta Inversa.</p>	\$300	<p>Preparación 1-5 de abril</p> <p>Capacitación 15 de abril</p> <p>Evaluación 15 de abril</p>
<p>POTENCIALIZAR EL MERCADO OBJETIVO DE ZION CONSULTORES</p> <p>Difusión de los múltiples beneficios de la Contratación pública en Ecuador</p>	\$2000	<p>Preparación 1-5 de junio</p> <p>Duración: 15 días</p> <p>Evaluación 15 de julio</p>

**Fuente:** ZION CONSULTORES;

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

El plan publicitario permitirá posicionar a la empresa en el mercado, ayudará a llegar al público objetivo y lograr que éste reciba el mensaje y decida conocer los servicios de

Zion Consultores. Se llevará a cabo mediante la difusión en medios de comunicación locales, procedimiento que aplica diferentes técnicas para captar la atención del mercado de la manera más rentable y eficaz, es por ello que ZION CONSULTORES aplicara el siguiente plan de medios:

**Cuadro N. 4.49.** Plan de Medios Publicitarios

<b>ATRAER CLIENTES</b>		<b>CONVERTIR CLIENTES</b>	<b>FIDELIZAR CLIENTES</b>
<b>LINEA ESTRATÉGICA DE ZION CONSULTORES</b>	Tarjetas de presentación	Publicidad online(página web).	Marketing relacional CRM la relación personal entre la consultoría y los clientes.
	Hojas volantes		
	Publicidad boca a boca		
	Anuncios en los diarios de la localidad		
	Anuncios en medios radiales		

**Fuente:** ZION CONSULTORES;

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Cuadro N. 4.50.** Presupuesto Plan de Medios Publicitarios

MEDIO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO FINAL
<b>Tarjetas de presentación</b>	10000	0,08	800
<b>Hojas Volantes</b>	15000	0,03	450
<b>Anuncios en Diarios de la localidad</b>	108	40	4320
<b>Anuncios en medios radiales</b>	12	360	4320
<b>PRECIO TOTAL</b>			9890

**Fuente:** ZION CONSULTORES;

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

## SLOGAN

La frase que identificara en un contexto comercial a ZION CONSULTORIA INTEGRAL EN PROCESOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA para formar confianza es el siguiente:

*“ZION CONSULTORES.....Procesos Responsables y éticos “*

## LOGOTIPO

Los colores son parte esencial de una **estrategia de marketing**. La combinación de ellos define muchas veces la personalidad o el estilo de una empresa.

### Rojo

Representa energía, fuerza y pasión. En marketing se usa para llamar la atención y estimular la mente de los consumidores. También para transmitir un mensaje de energía

### Negro

El negro representa poder, valentía, elegancia, sobriedad. En el caso de la consultoría podría transmitir un mensaje de seriedad. En cuanto al marketing este color se lo utilizan para enviar un mensaje de exclusividad, de estatus, de alta calidad, y también para añadir un toque de misterio.

### Blanco

El blanco representa simplicidad, pureza, verdad, limpieza, higiene. De ahí que sea utilizado por empresas relacionadas con la salud, y por aquellas que quieran proyectar simplicidad.

**Gráfico N. 4.18.** Logotipo de Zion Consultores



**Fuente:** ZION CONSULTORES;

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

#### 4.4.20 Plan de implementación del BALANCED SCORECARD (BSC / CUADRO DE MANDO INTEGRAL CMI)

Zion Consultores implementará el CMI como una herramienta de gestión que permitirá describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara, en esta etapa se establecen responsables de la gestión del CMI e indicadores que evaluarán su desempeño en la empresa.

**Cuadro N. 4.51.** Balanced Scorecard de ZION CONSULTORES

Perspectiva	Objetivo General	Objetivo Específico	Indicador	Cálculo	Tiempo
FINANCIERO	Crecimiento	Crecimiento de ventas	Porcentaje de crecimiento de ventas	$\frac{\text{Ventas periodo actual} - \text{ventas periodo anterior}}{\text{ventas periodo anterior}}$	Corto Plazo
	Rentabilidad	Aumentar la de Rentabilidad Capital	Margen de Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$	Mediano plazo
PROCESO INTERNO	Mejorar la calidad	Acortar los tiempos de desarrollo de las ofertas	Reducir el tiempo de entrega del producto	Fecha y hora de recepción del pedido - fecha y hora de entrega del producto	Corto Plazo
		Disminuir el margen de error en la realización de las ofertas	Porcentaje de ofertas que presentan convalidación de errores	$(\text{Ofertas con convalidación de errores} / \text{ofertas totales}) * 100$	Corto Plazo

	Innovación	Brindar Nuevos servicios	Porcentaje de ventas provenientes de nuevos servicios	(Ventas de nuevos servicios / ventas totales) *100	Corto Plazo
CLIENTE	Incrementar la retención y fidelidad de clientes	Disminuir el Porcentaje del CHURN	Porcentaje del CHURN	(Número de clientes que se fueron / número de clientes totales de empresa) *100	Corto Plazo
	Satisfacción	Capacidad de respuesta a los pedidos urgentes	Porcentaje de pedidos urgentes entregados	(Pedidos Urgentes Entregados / total pedidos urgentes ) *100	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Personal capacitado	Brindar capacitaciones periódicas a los empleados	Número de horas de capacitación en el mes	Número de horas de capacitación en el mes	Corto Plazo

**Fuente:** ZION CONSULTORES;

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

## 4.5 ANÁLISIS FINANCIERO

### 4.5.1 Presupuesto de Ventas

**Cuadro N. 4.52.** Presupuesto de Ventas

<b>Actividad</b>	<b>Capacidad de producción mensual</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total Mensual</b>	<b>Total Anual (Total Mensual * 12 meses)</b>
Capacitaciones personalizadas y en grupo para entidades contratantes y proveedores en todos los tipos de procesos de Contratación Pública existentes	1	1,13	\$200,00	\$144,36	\$1.732,33
Realización de ofertas para proveedores	18	27,44	\$130,00	\$2.283,31	\$27.399,70
Asesoramiento en procesos de contratación para entidades contratantes	2	3,01	\$250,00	\$481,20	\$5.774,44
Catalogo electrónico para proveedores	6	8,65	\$150,00	\$830,08	\$9.960,90
Gestión para ingreso al RUP	11	17,67	\$15,00	\$169,62	\$2.035,49
Incremento de Códigos CPC	11	17,67	\$5,00	\$56,54	\$678,50
Asesoría legal en Contratación Pública	1	2,26	\$140,00	\$202,11	\$2.425,26
Análisis de Valor Agregado Ecuatoriano	14	22,18	\$125,00	\$1.774,44	\$21.293,23
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100,00</b>		<b>\$5.941,65</b>	<b>\$71.299,85</b>

**Fuente:** ZION CONSULTORES;

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

#### 4.5.2 Presupuesto Publicidad

**Cuadro N. 4.53.** Presupuesto de Ventas

MEDIO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO FINAL
<b>Tarjetas de presentación</b>	10000	\$0,08	\$ 800
<b>Hojas Volantes</b>	15000	\$ 0,03	\$ 450
<b>Anuncios en Diarios de la localidad</b>	108	\$ 40	\$ 4320
<b>Anuncios en medios radiales</b>	12	\$ 360	\$ 4320
<b>PRECIO TOTAL</b>			<b>\$9890</b>

Fuente: ZION CONSULTORES;

Elaborado por: Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

#### 4.5.3 Presupuesto Gastos Administrativos

**Cuadro N. 4.54.** Presupuesto de Gastos Administrativos

N	Denominación	Salario	Aporte patronal IESS	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondos de Reserva (A partir del segundo año)	Vacaciones	Total Mensual	Total Anual Total mensual *12 meses)
1	Gerente	1500	167,3	125,00	30,00	124,95	62,50	2009,70	24116,4
2	Técnico 1	817	91,1	68,08	30,00	68,06	34,04	1108,28	13299,3
3	Técnico 2	817	91,1	68,08	30,00	68,06	34,04	1108,28	13299,3
							<b>TOTAL</b>	<b>4226,25</b>	<b>50715,0</b>

Fuente: ZION CONSULTORES;

Elaborado por: Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

#### 4.5.4 Presupuesto Equipo de Cómputo y Muebles de Oficina

**Cuadro N. 4.55.** Presupuesto de Equipo de cómputo y muebles de oficina

Nº	Detalle	Cantidad	Precio	Total
1	Computador Portátil	2	1200	2400
2	Computador de Escritorio	1	980	980
3	Impresora	2	400	800
4	Escritorio	3	450	1350
5	Archivador	2	210	420
			<b>TOTAL</b>	<b>5950</b>

Fuente: ZION CONSULTORES;

Elaborado por: Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

#### 4.5.5 Presupuesto Insumos

**Cuadro N. 4.56.** Presupuesto de Insumos

N°	Detalle	Cantidad	Unidad	Precio	Total Mensual	Total anual
1	Papel Bond	18	resmas	\$ 4,5	\$ 81	\$ 972
2	Carpeta	130	unidad	\$ 0,35	\$ 45,5	\$ 546
3	Cinta adhesiva	2	unidad	\$ 2,00	\$ 4,00	\$ 48,00
4	Sobres Manila	130	unidad	\$ 0,35	\$ 45,5	\$ 546,00
5	Tinta de impresora	10	frasco	\$ 15,00	\$ 150	\$ 1800,00
				<b>TOTAL</b>	<b>\$ 326</b>	<b>\$ 3912,00</b>

**Fuente:** ZION CONSULTORES;

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

#### 4.5.6 Presupuesto de Gastos Operacionales

**Cuadro N. 4.57.** Presupuesto de Gastos operacionales

N°	Detalle	Precio	Total Mensual	Total anual
1	Internet	\$ 40	\$ 40	\$ 480
2	teléfono	\$ 20	\$ 20	\$ 240
3	Energía Eléctrica	\$ 35	\$ 35	\$ 420
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 95</b>	<b>\$ 1140</b>

**Fuente:** ZION CONSULTORES;

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

#### 4.5.7 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

**Cuadro N. 4.58.** Estado de Situación Inicial

Activo	Total
ACTIVO CORRIENTE	\$ 2.870,00
<b>Caja Bancos</b>	\$ 2.870,00
<b>Cuentas por cobrar</b>	\$ 0,00
FIJO	\$ 5.950,00
<b>Muebles y enseres</b>	\$ 1.770,00
<b>Equipo de computo</b>	\$ 4.180,00
<b>Depreciación</b>	\$ 0,00
Total de Activo	\$ 8.820,00
PASIVO	
<b>Corto plazo</b>	\$ 0,00
<b>Largo plazo</b>	\$ 0,00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 8.820,00</b>

**Fuente:** ZION CONSULTORES;

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

#### 4.5.8 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

**Cuadro N. 4.59.** Estado de Pérdidas y Ganancias

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>VENTAS</b>	\$ 71299,85	\$ 72098,41	\$ 72905,91	\$ 73722,46	\$ 74548,15
<b>G. Administrativos</b>	\$ 50715,04	\$ 51283,05	\$ 51857,42	\$ 52438,22	\$ 53025,53
<b>G. Ventas</b>	\$ 9890,00	\$ 10000,77	\$ 10112,78	\$ 10226,04	\$ 10340,57
<b>C. Producción</b>	\$ 6608,40	\$ 6682,41	\$ 6757,26	\$ 6832,94	\$ 6909,47
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>VENTAS</b>	\$ 71299,85	\$ 72098,41	\$ 72905,91	\$ 73722,46	\$ 74548,15
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	\$ 6.608,40	\$ 6.682,41	\$ 6.757,26	\$ 6.832,94	\$ 6.909,47
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 64.691,45</b>	<b>\$ 65.415,99</b>	<b>\$ 66.148,65</b>	<b>\$ 66.889,52</b>	<b>\$ 67.638,68</b>
<b>(-) G. Administrativos</b>	\$ 50.715,04	\$ 51.283,05	\$ 51.857,42	\$ 52.438,22	\$ 53.025,53
<b>(-) G. Ventas</b>	\$ 9.890,00	\$ 10.000,77	\$ 10.112,78	\$ 10.226,04	\$ 10.340,57
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 4.086,41</b>	<b>\$ 4.132,18</b>	<b>\$ 4.178,46</b>	<b>\$ 4.225,26</b>	<b>\$ 4.272,58</b>
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE REPARTICIÓN A LOS TRABAJADORES</b>	<b>\$ 4.086,41</b>	<b>\$ 4.132,18</b>	<b>\$ 4.178,46</b>	<b>\$ 4.225,26</b>	<b>\$ 4.272,58</b>
<b>15% Repartición a los trabajadores</b>	\$ 612,96	\$ 619,83	\$ 626,77	\$ 633,79	\$ 640,89
<b>(=) Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$ 3.473,45</b>	<b>\$ 3.512,35</b>	<b>\$ 3.551,69</b>	<b>\$ 3.591,47</b>	<b>\$ 3.631,69</b>
<b>22% Impuesto a la Renta</b>	\$ 764,16	\$ 772,72	\$ 781,37	\$ 790,12	\$ 798,97
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 2.709,29</b>	<b>\$ 2.739,63</b>	<b>\$ 2.770,32</b>	<b>\$ 2.801,35</b>	<b>\$ 2.832,72</b>

Fuente: ZION CONSULTORES

Elaborado por: Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

#### 4.5.9 FUJO DE CAJA

**Cuadro N. 4.60.** Flujo de Caja

<b>FLUJO DE INGRESOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>	\$ 71.299,85	\$ 72.098,41	\$ 72.905,91	\$ 73.722,46	\$ 74.548,15
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 71.299,85</b>	<b>\$ 72.098,41</b>	<b>\$ 72.905,91</b>	<b>\$ 73.722,46</b>	<b>\$ 74.548,15</b>
<b>FLUJO DE EGRESOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Costos de Producción</b>	\$ 5.052,00	\$ 5.126,01	\$ 5.200,86	\$ 5.276,54	\$ 5.353,07
<b>Gastos Administrativos</b>	\$ 50.715,04	\$ 51.283,05	\$ 51.857,42	\$ 52.438,22	\$ 53.025,53
<b>Gastos de Ventas</b>	\$ 9.890,00	\$ 10.000,77	\$ 10.112,78	\$ 10.226,04	\$ 10.340,57
<b>15% Trabajadores</b>	\$ 612,96	\$ 619,83	\$ 626,77	\$ 633,79	\$ 640,89
<b>22% Impuesto a la Renta</b>	\$ 764,16	\$ 772,72	\$ 781,37	\$ 790,12	\$ 798,97
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 67.034,16</b>	<b>\$ 67.802,37</b>	<b>\$ 68.579,19</b>	<b>\$ 69.364,71</b>	<b>\$ 70.159,03</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	<b>\$ 4.265,69</b>	<b>\$ 4.296,03</b>	<b>\$ 4.326,72</b>	<b>\$ 4.357,75</b>	<b>\$ 4.389,12</b>

**Fuente:** ZION CONSULTORES

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

#### 4.5.10 PERIODO DE RECUPERACIÓN VALORES CONSTANTES

$$FUJO NETO ACUMULADO = FNE \text{ AÑO ACTUAL} + FNA \text{ AÑO ANTERIOR}$$

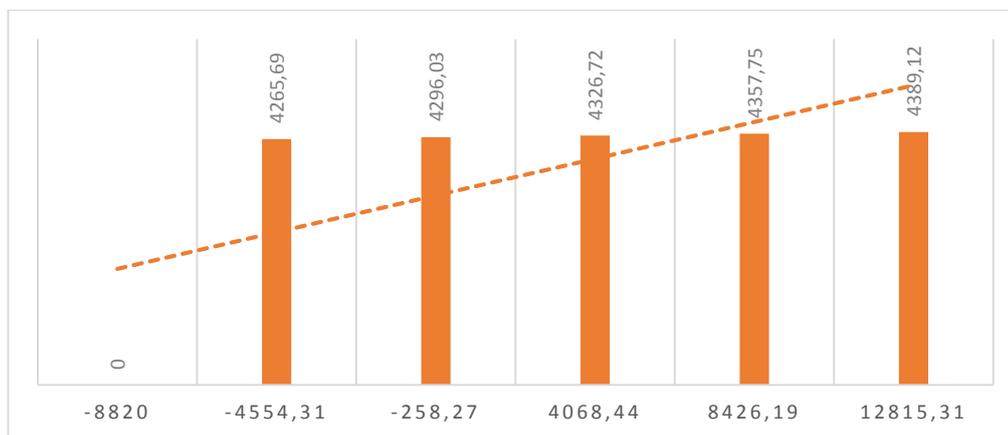
**Cuadro N. 4.61.** Periodo de Recuperación

AÑOS	INVERSION	FNE <sup>3</sup> \$	FNA <sup>4</sup> \$
0	8820	0	-8820
1		4265,69	-4554,31
2		4296,03	-258,27
3		4326,72	4068,44
4		4357,75	8426,19
5		4389,12	12815,31

**Fuente:** Análisis Financiero de Zion Consultores;

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Gráfico N. 4.19.** Periodo de Recuperación



**Fuente:** Análisis Financiero de Zion Consultores;

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

$$PRVC = \frac{I_0 * n}{FNE \text{ año } 1}$$

Donde:

$I_0$ = Inversión Inicial

$n$ = Tiempo

FNE= Flujo neto de Efectivo año 1

FLUJOS	TIEMPO	PRVC
\$ 4265,69	12	
\$ 8820,00	X=	24.81

**Fuente:** Análisis Financiero de Zion Consultores;

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

<sup>3</sup> FNE: Flujo Neto de Efectivo

<sup>4</sup> FNA: Flujo Neto Acumulado

Aplicando una regla de tres se puede determinar:

EL PRVC PARA ZION CONSULTORÍA ES DE 2 AÑOS 8 MESES.

ZION CONSULTORÍA recuperará la inversión inicial a partir del segundo año de funcionamiento.

#### 4.5.11 VAN

$$VAN = \sum x = \frac{FN}{(1+i)^n} - I_0$$

Fuente: (Sapag N. , 2011, pág. 107)

**Donde:**

**Io**= Inversión Inicial

**FNE**: Flujo Neto de Efectivo

**n**= Número de periodos

**Cuadro N. 4.62.** Valor Actual neto

VAN 10% =	-8820	\$	4.265,69	\$	4.296,03	\$	4.326,72	\$	4.357,75	\$	4.389,12
			$(1+0,1)^1$		$(1+0,1)^2$		$(1+0,1)^3$		$(1+0,1)^4$		$(1+0,1)^5$
	-8820	\$	4.265,69	\$	4.296,03	\$	4.326,72	\$	4.357,75	\$	4.389,12
			1,1		1,21		1,331		1,464		1,611
VAN 10%=	-8820	\$	3.877,90	\$	3.550,44	\$	3.250,73	\$	2.976,40	\$	2.725,30
VAN 10%=	\$ 7.560,77										
VAN 45% =	-8820	\$	4.265,69	\$	4.296,03	\$	4.326,72	\$	4.357,75	\$	4.389,12
			$(1+0,40)^1$		$(1+0,40)^2$		$(1+0,40)^3$		$(1+0,40)^4$		$(1+0,40)^5$
	-8820	\$	4.265,69	\$	4.296,03	\$	4.326,72	\$	4.357,75	\$	4.389,12
			1,4		1,96		2,744		3,842		5,378
VAN 45%=	-8820	\$	3.046,92	\$	2.191,85	\$	1.576,79	\$	1.134,36	\$	816,09
VAN 45%=	\$ -53.99										

**Fuente:** Análisis Financiero de Zion Consultores;

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

El Valor Actual Neto a una tasa de retorno del 10% exigida por los inversionistas, Después de calcular el ingreso anual neto para cada año se puede visualizar que la empresa genera un beneficio de \$ 7560,77 dólares adicionales a los exigidos al proyecto después de recuperar la inversión Inicial.

Por el contrario, a una tasa del 40% se observa que el VAN del proyecto es de \$ -53.99 dólares esto es que no genera beneficio ya que su rentabilidad es menor a la exigida por los inversionistas.

#### 4.5.12 TIR

$$TIR = i_2 - \left[ VAN_2 \left( \frac{(i_2 - i_1)}{VAN_2 + VAN_1} \right) \right]$$

Fuente: (Sapag N. , 2011, pág. 109)

Donde:

$i_2$  = tasa de descuento negativa

$i_1$  = tasa de descuento positiva

$VAN_2$  = VAN negativo

$VAN_1$  = VAN positivo

$$TIR = 0.40 - \left[ -53.99 \left( \frac{(0.40 - 0.10)}{-53.99 + 7560.77} \right) \right]$$

$$TIR = 0.40 - \left[ -53.99 \left( \frac{0.30}{7506.78} \right) \right]$$

$$TIR = 0.40 - [-53.99 (0.000003)]$$

$$TIR = 0.40 - [-0.000021]$$

$$TIR = 40\%$$

Como podemos apreciar se exige una tasa de retorno a la inversión del 10%, donde el VAN dio resultados mayores a los esperados indicando la rentabilidad del proyecto, pero

la máxima tasa exigible para los inversionistas como se puede observar en el cuadro 4.62 el TIR del presente proyecto es de 40%, lo que significa que a esta tasa el VAN se hace 0 y por tanto ya no cumpliría con la rentabilidad deseada.

#### 4.5.13 PUNTO DE EQUILIBRIO

VENTAS	\$ 92.84
COSTO VARIABLE	\$ 5.11
COSTO FIJO	\$ 5275.12

$$PUNTO DE EQUILIBRIO = VENTAS - COSTO VARIABLE - COSTO FIJO = 0$$

$$92.84 - 5.11X - 5275.12 = 0$$

$$92.84X - 5.11X = 5275.12$$

$$X = \frac{5275.12}{97.95}$$

$$x = 54$$

ZION CONSULTORES debe de vender mínimo 54 servicios en el mes para sostenerse.

#### 4.5.14 RELACIÓN BENEFICIO – COSTO

$$\frac{B}{C} = \frac{\sum FUJOS ACTUALIZADOS}{I_0}$$

$$\frac{B}{C} = \frac{16380.77}{8820}$$

$$B/C = 1.86$$

ZION CONSULTORES por cada dólar que invierta, obtiene 0.86 dólares de beneficio a favor de la empresa.

#### 4.5.15 CUADRO RESUMEN DE LA EVALUACION FINANCIERA

**Cuadro N. 4.63.** Cuadro Resumen de la Evaluación Financiera

<b>CUADRO RESUMEN EVALUCIÓN</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>RESULTADO</b>
VAN	\$ 7.560,77
TIR	40%
TMAR	10%
B/C	1,86
PRVC( MESES)	24,81
PUNTO DE EQUILIBRIO (U-MES)	54

Al evaluar el proyecto desde el punto de vista financiero los indicadores demuestran que es viable, pues al invertir \$8820 dólares se generará una ganancia extraordinaria de \$7560.77 dólares al 10% de descuento en el lapso de 5 años, esta situación es corroborada con los demás indicadores que evidencian un 40% de rentabilidad, se obtendrá \$0.86 dólares adicionales por cada dólar invertido en el proyecto, así también se prevé recuperar la inversión en 24.81 meses con un punto de equilibrio de 41 prestaciones de servicio mensuales.

## **4.6 IMPACTO AMBIENTAL**

### **POLÍTICA AMBIENTAL**

Zion Consultoría en el desarrollo de sus procesos, se compromete a cumplir con los lineamientos legales, técnicos y ambientales vigentes, buscando promover el uso racional de los recursos naturales utilizados por la Empresa, en el marco de la mejora continua y desarrollo sostenible del medio ambiente.

Además, se compromete a prevenir y mitigar los impactos ambientales resultantes de la prestación de los servicios, buscando la optimización de los recursos disponibles mediante el cumplimiento de objetivos y metas ambientales.

Las medidas ambientales generales consideradas por la empresa son las siguientes:

Proteger el medio ambiente controlando, corrigiendo y mitigando la afectación negativa, cumplir con la normativa ambiental que les aplica a las actividades del establecimiento y mejorar el desempeño ambiental a través de la aplicación de las medidas establecidas en los Programas de mitigación de riesgos:

#### **Programa de prevención y reducción de la contaminación:**

- Empleados concientizados y responsables con la protección ambiental y manejo de los desechos resultado de la prestación del servicio.
- Reducción del consumo del agua a través de la concienciación de los trabajadores para optimizar el uso del mismo.
- Reducir la generación de residuos sólidos, reutilizar aquellos que no afecten la calidad del servicio, como por ejemplo realizar impresiones a doble cara.

#### **Programa de manejo de residuos**

- Seleccionar, clasificar y separar los residuos peligrosos y no peligrosos que inevitablemente se generan por el desarrollo de la actividad.
- Contar con recipientes ubicados estratégicamente y debidamente identificados y señalizados para la recolección según el tipo de residuo.
- Llevar un registro de los residuos generados por ZION CONSULTORÍA.

#### **Plan de contingencias.**

- Contar con los procedimientos de actuación para responder ante las emergencias como incendios, derrame de productos químicos, accidentes laborales involuntarios, etc.
- Tener identificado los riesgos, áreas críticas, rutas de evacuación, salidas de emergencia y puntos de encuentro seguros.
- Disponer del equipo necesario y funcional para la atención de emergencias, así como con el equipo de protección personal para enfrentar las emergencias a través de la asignación de recursos.
- Haber realizado la difusión del Plan de contingencias a todos los empleados de la Consultoría a través de la socialización del mismo.

#### **Programa de seguridad industrial y salud ocupacional.**

- Provisión del servicio de salud a trabajadores, atención médica de emergencia, disponibilidad de botiquines de emergencia en sitios estratégicos.

#### **Programa de capacitación**

- El personal de la empresa estará debidamente capacitado sobre educación y concienciación ambiental, normativa ambiental y normas ambientales aplicables a la actividad, conocer el plan de manejo ambiental.
- Socializado el plan de contingencias a todo el personal del establecimiento a través de charlas participativas.

## **CAPITULO V**

### **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- El diseño de la estructura organizacional de la empresa objeto de estudio permitió identificar la forma en que se divide el trabajo dentro de la organización, así también determinar la descripción de los puestos de trabajo y el flujograma de los procedimientos que dotaran de un lineamiento a seguir para la empresa.
- El mercado al que está dirigido la empresa es un mercado en crecimiento, que posee una alta demanda insatisfecha debido a la escasa competencia ya que el servicio requerido por la demanda exige un alto grado de efectividad y calidad que impide el aumento de la oferta, por tal motivo Zion Consultores considera una oportunidad para posicionarse en el mercado debido a la necesidad de requerir servicios de asesoría, capacitación, gestión y realizan de ofertas-pliegos por parte de la demanda en temas de contratación pública.
- El análisis financiero de la empresa demuestra los beneficios y la rentabilidad de la Consultoría determinando que el proyecto de Investigación es factible, viable y sostenible en el tiempo, mismo que es reflejado por los cálculos y análisis matemáticos que definen la rentabilidad de la inversión inicial en un tiempo de 5 años.

#### **5.2 RECOMENDACIONES**

- Implementar el organigrama diseñado a fin de mejorar los procedimientos del servicio, que comprometen la calidad del servicio.
- Dirigir todos los esfuerzos de marketing a la consecución del posicionamiento de la empresa en el mercado ya que el mismo presenta un panorama favorable para la empresa por ser un mercado en crecimiento.
- Considerar la Inversión en el negocio por el favorable panorama de rentabilidad del mismo en el mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre & Villa. (2012). Análisis, Interpretación de Estados Financieros. México, D.F: Edamsa Impresiones
- Álvarez, R. (2012). Metodología de la investigación: Operacionalización de Variables. Medellín. Colombia. McGraw-Hill.
- Arder-Egg, E. (2001). Técnicas de investigación social. Buenos Aires. Hvmánitas
- Armstrong G & Philip K. (2013). Fundamentos de Marketing, México. 11ª ed. Pearson Educación.
- Bunge, M. (2001). Diccionario de filosofía. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Cortés, M. T. (2012). Metodología de la investigación. México: Trillas.
- Corporación de Estudios y Publicaciones (2011). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Quito: C.P.E.
- Chiavenato, I. (1997). Introducción a la Teoría General de la Administración; 4ª ed., Bogotá, McGraw Gill.
- David Fred, (2003). Conceptos de Administración Estratégica; 9ª ed., México: Pearson Education,
- Estupiñán, R. (2006). Análisis financiero y de gestión, 2ª ed., Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fleitman, J. (2000). Negocios exitosos: Cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. México. McGraw-Hill Interamericana.
- García, I. (2004). Un plan práctico para la creación y desarrollo de pequeños comercios. México: Diana.
- Hillier, F & Lieberman, G. (2007) .Introducción a la Investigación de Operaciones; 6ª ed. México: Mc. Graw-Hill.
- Kotler, P. y Otros (2008). Fundamentos de Marketing. México: Prentice Hall.
- ILPES. (2001). Guía para la presentación de proyectos. Madrid: Siglo XXI.

- Malhotra K. (2010). Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico. 2ª ed. México. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Minguet, M. (2003). Crear un plan de negocios. Santiago: Editorial Impact media.
- Muñiz, R. (2016). Marketing en el Siglo XXI. 5ª ed., Madrid: Centro de Estudios Financieros.
- Ortega J. (2001). Diccionario de Planeación y Planificación. México: Editorial Edicol,
- Pujol, B. (2000). Diccionario de Marketing. Madrid. Cultural.
- Sapag, N. (2007). Proyectos de inversión: formulación y evaluación. México: Pearson Educación.
- Sapag, N. (2011). Proyectos de inversión, formulación y evaluación. 4ª ed., México. Pearson Educación.
- SENPLADES. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir. Quito
- SERCOP. (14 de octubre de 2013). Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Quito.
- Serna, H. (1994). Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá. Fondo Editorial Legis.
- Soriano, C (1998). El plan de negocios. Madrid. Díaz de Santos S.A.
- Superintendencia de Economía Popular y solidaria SEPS (2014). Quito: Consejo Editorial.
- Urbina G. (2013). Evaluación de Proyecto. 4ª ed. México. McGraw – Hill.
- Varela, R. (2006). Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones. México: Pearson Educación.
- Zapata, P. (2011). Contabilidad General: con Base en las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, 7ª ed., Bogotá: Mc Graw Hill.
- Zúñiga, M. (2003). Gestión de Proyectos de Conservación Y Manejo de Recursos Naturales. Costa Rica: EUNED Universidad Estatal a Distancia.

## INTERNET

- Abril V. (s.f.). Técnicas e Instrumentos de la Investigación. Recuperado de:  
<http://vhabil.wikispaces.com/file/view/T%C3%A9cnicas+e+Instrumentos+de+Investigaci%C3%B3n+-+Abril+PhD.pdf>
- Aguilar A. (2010). Iniciativa Social. Recuperado de:  
<http://www.iniciativasocial.net/?p=97>
- Alegsa, L. (2016). Definición de Factibilidad (estudio o análisis en sistemas de información). Obtenido de <http://www.alegsa.com.ar/Dic/factibilidad.php>
- Drucker P. (2012). Teoría Neoclásica. Recuperado de:  
<http://lmendezmilian.blogspot.com/2012/11/peter-drucker-teoria-neoclasica>.
- Huerta M. (s.f.). , La hipótesis en la investigación. Recuperado el de:  
<http://www.monografias.com/trabajos57/hipotesis-investigacion/hipotesis-investigacion.shtml>
- Miranda, J. (2013). Gestion de Proyectos. Recuperado de  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/104003/De\\_otros\\_cursos/1890476755.Gestion\\_de\\_Proyectos\\_-\\_Juan\\_Jose\\_Miranda\\_1\\_.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/104003/De_otros_cursos/1890476755.Gestion_de_Proyectos_-_Juan_Jose_Miranda_1_.pdf)
- Santos, T. (2016). Estudio de factibilidad de un proyecto de inversión: etapas en su estudio. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2008b/tss.htm>
- Vanclay F. (2011). Evaluación del impacto social: Lineamientos para la evaluación y gestión de impactos sociales de proyectos:  
<http://www.iaia.org/uploads/pdf/Evaluacion-Impacto-Social-Lineamientos.pdf>

## ANEXOS

### ANEXO 1 ENCUESTA

**OBJETIVO:** Determinar el nivel de aceptación de la Consultoría Integral de contratación Pública para entidades contratantes y proveedores en la ciudad de Riobamba.

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente el cuestionario y respóndalo con sinceridad, si tiene alguna duda por favor sírvase preguntar al encuestador. **CUESTIONARIO**

1. Escoja el sector económico en el que trabaja:

Pública		Privada	
---------	--	---------	--

2. ¿Cuál es su nivel de conocimiento que Ud. ¿Posee acerca de los diferentes procedimientos de la contratación pública en el Ecuador?

Alto		Medio		Bajo	
------	--	-------	--	------	--

3. ¿Ha participado en algún tipo de proceso de Contratación Pública?

Si		No	
----	--	----	--

4. Con qué frecuencia participa en Procesos de contratación pública

1-3 veces al mes		4-6 veces al mes		7-9 veces al mes	
------------------	--	------------------	--	------------------	--

5. Para elaborar una oferta (pliego) Usted requieren la ayuda de servicios profesionales:

Siempre		Casi Siempre		A Veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------	--	-------	--

6. ¿Conoce Ud. alguna empresa que preste servicio de asesoría en Procesos de Contratación Pública?

Si		No	
----	--	----	--

7. ¿Consideraría contratar los servicios de Consultoría Integral que capacite, asesore y elabore ofertas (pliegos) con alto grado de efectividad en procesos de contratación Pública para entidades contratantes y proveedores?

Si		No	
----	--	----	--

8. En qué proceso/s preferiría recibir asesoría?

Catálogo Electrónico		Cotización bienes, servicios u obras	
Ínfima Cuantía		Licitación bienes, servicios u obras	
Subasta Inversa		Consultoría	
Menor cuantía bienes, servicios u obras		Régimen Especial	

9. Que factor considera Usted como el más importante al momento de recibir un servicio de consultoría?

Precio		calidad y asistencia		horario de atención	
--------	--	----------------------	--	---------------------	--

10. ¿Sabía Usted que ZION CONSULTORÍA INTEGRAL EN PROCESOS DE CONTRATACION PÚBLICA ofrece el servicio de capacitación, asesoramiento y elaboración de ofertas (pliegos) en la ciudad de Riobamba?

Si		No	
----	--	----	--

ANEXO 2 REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES RUC ZION CONSULTORES



## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



**NUMERO RUC:** 0604198960001

**APELLIDOS Y NOMBRES:** TOAPANTA AREVALO CAROLINA FERNANDA

**NOMBRE COMERCIAL:** ZION CONSULTORIA

**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO

**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** NUMERO:

---

**FEC. NACIMIENTO:** 07/01/1990 **FEC. ACTUALIZACION:** 22/10/2015

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 05/09/2012 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**

**FEC. INSCRIPCION:** 05/09/2012 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

\* ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, CONSULTORIA.

---

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Calle: AV. MILTON REYES Número: 14  
 Intersección: CANAL DE RIEGO Referencia: COOPERATIVA 13 DE ABRIL MANZANA A, A DOS CUADRAS DEL COLEGIO  
 CAMILO GALLEGOS Teléfono: 032317390 Email: caritofernanda3@gmail.com Celular: 0998704398

**DOMICILIO ESPECIAL:**

---

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

\* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

---

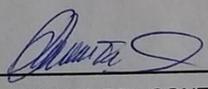
Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE)

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

---

<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>	del 001 al 002	<b>ABIERTOS:</b>	1
<b>JURISDICCION:</b>	\ ZONA 3\ CHIMBORAZO	<b>CERRADOS:</b>	1

---



\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



\_\_\_\_\_  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

---

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

**Usuario:** AEVM010410 **Lugar de emisión:** RIOBAMBA/AV. DANIEL LEÓN **Fecha y hora:** 22/10/2015 08:22

Página 1 de 2

## ANEXO 3 REVISIÓN DOCUMENTAL SERCOP



Oficio Nro. SERCOP-CZ3-2017-0001-O

Ambato, 03 de enero de 2017

Ingeniera  
Carolina Fernanda Toapanta Arevalo  
Calle 18 de Septiembre y camilo Egas. Telf (09) 8 -3219424. Riobamba - Chimborazo

De mi consideración:

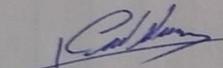
En atención al oficio con referencia No. SERCOP-CZ3-2016-2952-E, en el que se solicita "Información sobre el número de empresas que se encuentran registradas en el Sistema Nacional de Contratación Pública y habilitadas en el Registro Único de Proveedores de la ciudad de Riobamba", debo señalar que:

El numeral 4 del artículo 10 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública en uso de sus atribuciones establece que el Servicio Nacional de Contratación Pública ejercerá la rectoría del Sistema Nacional de Contratación Pública e indica en la parte pertinente: "*Administrar el Registro Único de Proveedores RUP*".

Por lo expuesto, adjunto sírvase encontrar el listado de las personas jurídicas registradas y habilitadas en el SERCOP.

Quien suscribe lo hace debidamente autorizado por la máxima autoridad institucional como lo señala la Acción de Personal No. 2016-000573 de fecha Diciembre 27 de 2016, al amparo de lo previsto en el artículo 2 de la Resolución No. RI-INCOP-2013-0000152 de 28 de junio de 2013.

Atentamente,

  
Dra. Cristina Del Rosario Nuñez Guangatal  
COORDINADORA ZONAL 3, SUBROGANTE

Referencias:  
- SERCOP-CZ3-2016-2952-E

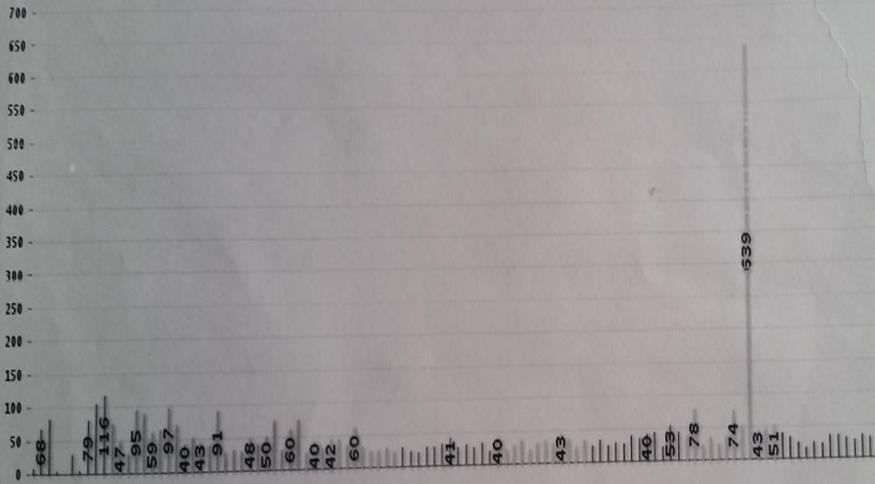
Anexos:  
- sercop-cz32016-12-29-152916.pdf

at



HABILITADOS/DESHABILITADOS

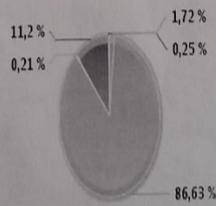
Habilitado



Tipo de Proveedor	Nº. Habilitado
Grande	12
Mediana	83
Micro	4185
NO DEFINIDO	10
Pequeña	541
<b>Total General</b>	<b>4831</b>

Habilitado

■ Grande ■ Mediana ■ Micro ■ NO DEFINIDO ■ Pequeña



El Servicio Nacional de Contratación Pública presenta la evolución de la contratación pública a nivel nacional.

**1. MACROINDICADORES**
**TABLA 1. MACROINDICADORES**

AÑO	CONTRATACIÓN PÚBLICA (CP)	PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO (PGE - INICIAL) <sup>1</sup>	PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB-NOMINAL) <sup>2</sup>
2010	\$ 7.053	\$ 21.282	\$ 69.555
2011	\$ 9.857	\$ 23.950	\$ 79.277
2012	\$ 9.888	\$ 26.109	\$ 87.925
2013	\$ 10.843	\$ 26.109	\$ 95.130
2014	\$ 8.198	\$ 34.301	\$ 102.292
2015	\$ 7.380	\$ 36.317	\$ 100.177
Nov. 2016	\$ 6.059,98	\$ 29.835	\$ 96.218

Fuente: SOCE<sup>3</sup>, Banco Central del Ecuador, y Ministerio de Finanzas  
 Elaborado por: Dirección de Estudios de Contratación Pública

Al 30 de noviembre de 2016, la contratación pública representó el 20% del Presupuesto General del Estado Inicial, y el 6% del Producto Interno Bruto, con un valor adjudicado de 6.059.977.956,61 dólares. En 2015 la contratación pública representó el 20% del Presupuesto General del Estado Inicial, y el 7% del Producto Interno Bruto.

**GRÁFICO 1. % DE PARTICIPACION DE LA CONTRATACION PUBLICA**

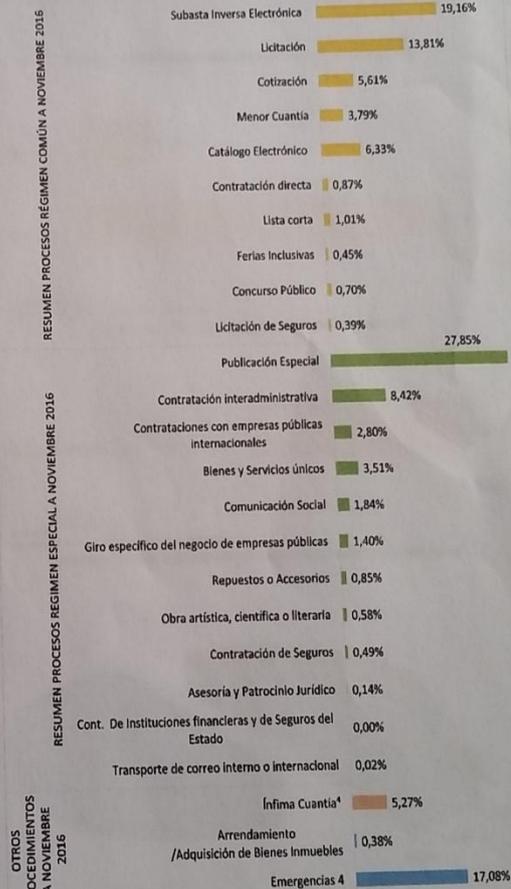

Fuente: SOCE<sup>3</sup>, Banco Central del Ecuador, y Ministerio de Finanzas  
 Elaborado por: Dirección de Estudios de Contratación Pública

**2. RESUMEN DE PROCESOS**
**TABLA 2. RESUMEN PROCESO**

PROCEDIMIENTO	No. PROCESOS 2016	PRESUPUESTO 2016	ADJUDICADO 2016	AHORRO (USD)	
				MONTO REBAJA 2016	% REBAJA 2016
<b>RESUMEN PROCESOS RÉGIMEN COMÚN A NOVIEMBRE 2016</b>					
Subasta Inversa Electrónica	18.292	\$ 1.318,39	\$ 1.160,91	\$ 157,48	11,9%
Licitación	277	\$ 909,29	\$ 836,78	\$ 72,51	8,0%
Cotización	1.220	\$ 362,38	\$ 339,83	\$ 22,55	6,2%
Menor Cuantía	5.327	\$ 231,45	\$ 229,45	\$ 2,00	0,9%
Catálogo Electrónico	41.852	\$ 383,60	\$ 383,60	\$ 0,00	0,0%
Contratación directa	2.537	\$ 52,97	\$ 52,42	\$ 0,55	1,0%
Lista corta	396	\$ 62,61	\$ 61,05	\$ 1,56	2,5%
Ferias Inclusivas	378	\$ 27,46	\$ 27,46	\$ 0,00	0,0%
Concurso Público	34	\$ 44,47	\$ 42,72	\$ 1,75	3,9%
Licitación de Seguros	269	\$ 27,31	\$ 23,53	\$ 3,79	13,9%
<b>TOTAL</b>	<b>70.582</b>	<b>\$ 3.419,92</b>	<b>\$ 3.157,74</b>	<b>\$ 262,18</b>	<b>7,7%</b>
<b>RESUMEN PROCESOS RÉGIMEN ESPECIAL A NOVIEMBRE 2016</b>					
Publicación Especial	3.805	\$ 1.687,62	\$ 1.687,62	\$ (0,00)	0,00%
Contratación interadministrativa	2.535	\$ 511,90	\$ 510,10	\$ 1,80	0,35%
Contrataciones con empresas públicas internacionales	17	\$ 169,79	\$ 169,79	\$ 0,00	0,00%
Bienes y Servicios únicos	2.480	\$ 213,13	\$ 212,51	\$ 0,62	0,29%
Comunicación Social	2.718	\$ 111,95	\$ 111,32	\$ 0,63	0,56%
Giro específico del negocio de empresas públicas	438	\$ 84,63	\$ 84,63	\$ 0,00	0,00%
Repuestos o Accesorios	1.282	\$ 51,48	\$ 51,39	\$ 0,09	0,17%
Obra artística, científica o literaria	1.119	\$ 35,18	\$ 35,17	\$ 0,01	0,02%
Contratación de Seguros	310	\$ 29,98	\$ 29,77	\$ 0,21	0,69%
Asesoría y Patrocinio Jurídico	131	\$ 8,25	\$ 8,25	\$ 0,00	0,01%
Cont. De Instituciones financieras y de Seguros del Estado	8	\$ 0,23	\$ 0,23	\$ 0,00	0,00%
Transporte de correo interno o internacional	28	\$ 1,51	\$ 1,46	\$ 0,05	3,39%
<b>TOTAL</b>	<b>14.871</b>	<b>\$ 2.905,64</b>	<b>\$ 2.902,24</b>	<b>\$ 3,40</b>	<b>0,12%</b>
<b>OTROS PROCEDIMIENTOS A NOVIEMBRE 2016</b>					
Infima Cuantía <sup>4</sup>			\$ 319,39		
Arrendamiento /Adquisición de Bienes Inmuebles	1647	\$ 23,25	\$ 23,25		
Emergencias <sup>4</sup>			\$ 1.035,34		

Fuente: SOCE  
 Elaborado por: Dirección de Estudios de Contratación Pública

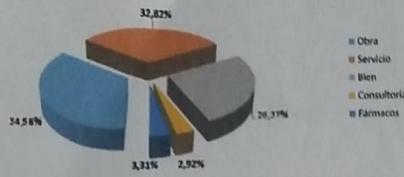
1 Presupuesto General del Estado Inicial. Es el Presupuesto aprobado por la Asamblea Nacional para el ejercicio financiero anual y sirve para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público.  
 2 El Producto Interno Bruto nominal se obtiene de la página web del Banco Central del Ecuador.  
 3 SOCE, Sistema Oficial de Contratación Pública.  
 4 No se incluye presupuesto ni número de procesos en Emergencias e Infimas Cuantías ya que en estos procedimientos no aplica.

**GRÁFICO 2. % AHORRO (USD)**


Fuente: SOCE  
 Elaborado por: Dirección de Estudios de Contratación Pública

El ahorro se refiere al monto de los procesos adjudicados que se encuentra por debajo del presupuesto inicial aprobado.

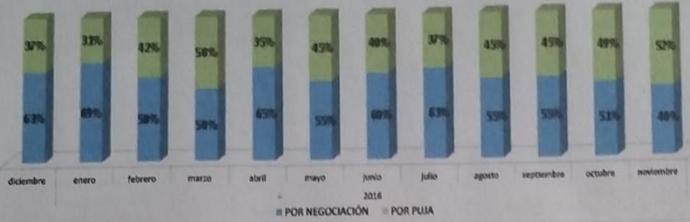
GRÁFICO 3. % MONTO ADJUDICADO POR TIPO DE COMPRA



Fuente: SOCE  
Elaborado por: Dirección de Estudios de Contratación Pública

3. SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA (SIE)

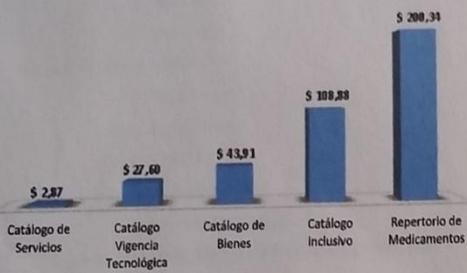
GRÁFICO 4. % EVOLUTIVO MENSUAL DE SIE



Fuente: SOCE  
Elaborado por: Dirección de Estudios de Contratación Pública

4. CATÁLOGO ELECTRÓNICO

GRÁFICO 5. MONTO ADJUDICADO POR TIPO DE CATÁLOGO



Fuente: SOCE  
Elaborado por: Dirección de Estudios de Contratación Pública

GRÁFICO 8. MONTO ADJUDICADO POR CATÁLOGO DINÁMICO INCLUSIVO (CDI)



Fuente: SOCE  
Elaborado por: Dirección de Estudios de Contratación Pública

A Noviembre de 2016 por monto adjudicado sobresalen Publicación Especial, Subasta Inversa Electrónica y Emergencias.

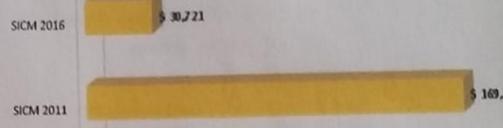
Con lo que respecta al porcentaje de rebaja, Licitación de Seguros y Subasta Inversa Electrónica sobresalen con 13,9% y 11,9% respectivamente.

En Régimen Común, el mayor número de procedimientos de contratación se realizaron a través de Catálogo Electrónico y Subasta Inversa Electrónica con 41.852 y 18.292 procedimientos respectivamente. En Régimen Especial sobresale Publicación Especial con 3.805 procedimientos.

Por tipo de compra, obras tiene el 34,58%, de la participación del monto adjudicado, seguido por servicios con el 32,82%, bienes con el 26,37%, fármacos con el 3,31% y consultoría con el 2,92%.

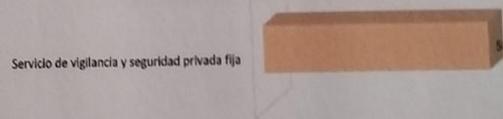
A Noviembre de 2016, la contratación pública por Subasta Inversa Electrónica fue de 1.160.905.452,66 dólares, siendo octubre el mes con mayor monto adjudicado en lo que va del 2016.

GRÁFICO 6. MONTO ADJUDICADO EN REPERTORIO DE MEDICAMENTOS



Fuente: SOCE  
Elaborado por: Dirección de Estudios de Contratación Pública

GRÁFICO 7. MONTO ADJUDICADO POR CATÁLOGO DE SERVICIOS



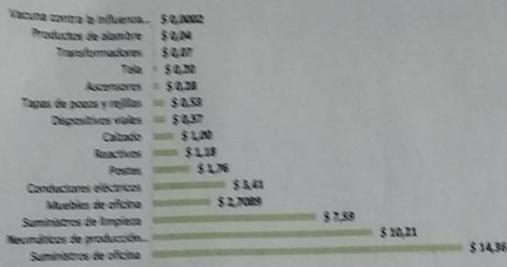
Fuente: SOCE  
Elaborado por: Dirección de Estudios de Contratación Pública

GRÁFICO 9. MONTO ADJUDICADO POR CATÁLOGO DE VIGENCIA TECNOLÓGICA



Fuente: SOCE  
Elaborado por: Dirección de Estudios de Contratación Pública

GRÁFICO 10. MONTO ADJUDICADO POR CATALOGO DE BIENES



Fuente: SCCE  
Elaborado por: Dirección de Estudios de Contratación Pública

5. PROVEEDORES DEL ESTADO

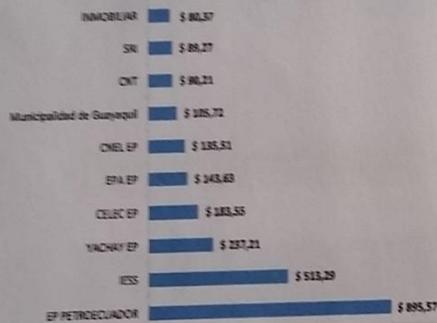
TABLA 3. REGISTRO Y HABILITACIÓN DE PROVEEDORES POR AÑO

REGISTRO Y HABILITACIÓN DE PROVEEDORES POR AÑO			
AÑO	REGISTRADOS	HABILITADOS	ADJUDICADOS
2.008	33.751	67,2%	738
2.009	47.987	60,5%	32.002
2.010	27.806	53,0%	48.499
2.011	21.546	58,6%	38.125
2.012	20.706	63,6%	32.951
2.013	20.464	66,6%	34.850
2.014	19.014	82,4%	2.653
2.015	67.852	67,7%	27.900
NOV-16	15.699	80,0%	23.103
TOTAL	274.735	-	-

Fuente: SCCE  
Elaborado por: Dirección de Estudios de Contratación Pública

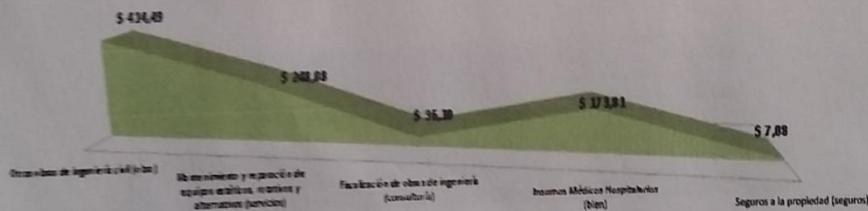
6. Entidades, Proveedores, CPC con mayores montos adjudicados

GRÁFICO 12. ENTIDADES CON MAYOR MONTO ADJUDICADO



Fuente: SCCE  
Elaborado por: Dirección de Estudios de Contratación Pública

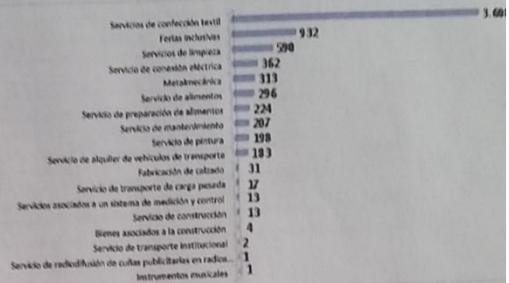
GRÁFICO 14. MAYORES MONTOS ADJUDICADOS POR CPC Y TIPO DE COMPRA, NOVIEMBRE 2016



Fuente: SCCE  
Elaborado por: Dirección de Estudios de Contratación Pública

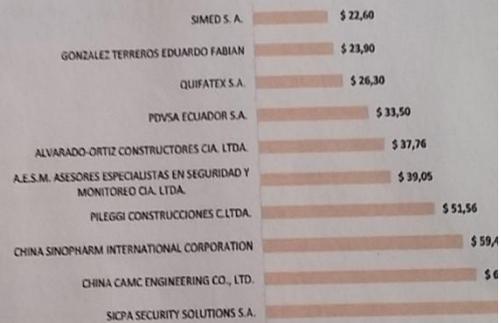
Catálogo Electrónico a Noviembre de 2016, adjudica un valor de 383.999.295,20 dólares.  
**Repertorio de Medicamentos:** Las órdenes de compra por este catálogo a noviembre fue de más de 200 millones de dólares.  
**Catálogo Dinámico Inclusivo:** Las órdenes de compra por este catálogo a noviembre fue de más de 108 millones de dólares.  
**Catálogo de bienes:** Las órdenes de compra por este catálogo a noviembre fue de más de 43 millones de dólares.  
**Catálogo de Vigencia Tecnológica:** Las órdenes de compra por este catálogo a noviembre fue de más de 27 millones de dólares.  
**Catálogo de Servicios:** Las órdenes de compra por este catálogo a noviembre fue de más de 2 millones de dólares.

GRÁFICO 11. PROVEEDORES ADJUDICADOS EN FERIAS INCLUSIVAS Y CATALOGO DINAMICO INCLUSIVO



Fuente: SCCE  
Elaborado por: Dirección de Estudios de Contratación Pública

GRÁFICO 13. PROVEEDORES CON MAYOR MONTO ADJUDICADO



Fuente: SCCE  
Elaborado por: Dirección de Estudios de Contratación Pública

ANEXO 4 TABLA DE DISTRIBUCIÓN DE CHI CUADRADO

	$\chi^2$																
	0,001	0,005	0,01	0,02	0,025	0,03	0,04	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40		
g.d.l																	g.d.l
1	10,828	7,879	6,635	5,412	5,024	4,709	4,218	3,841	2,706	2,072	1,642	1,323	1,074	0,873	0,708	1	
2	13,816	10,597	9,210	7,824	7,378	7,013	6,438	5,991	4,605	3,794	3,219	2,773	2,408	2,100	1,833	2	
3	16,266	12,838	11,345	9,837	9,348	8,947	8,311	7,815	6,251	5,317	4,642	4,108	3,655	3,283	2,946	3	
4	18,467	14,860	13,277	11,668	11,143	10,712	10,026	9,488	7,779	6,745	5,989	5,385	4,878	4,438	4,045	4	
5	20,515	16,750	15,086	13,388	12,833	12,375	11,644	11,070	9,236	8,115	7,289	6,626	6,064	5,573	5,132	5	
6	22,458	18,548	16,812	15,033	14,449	13,968	13,198	12,592	10,645	9,446	8,558	7,841	7,231	6,695	6,211	6	
7	24,322	20,278	18,475	16,622	16,013	15,509	14,703	14,067	12,017	10,748	9,803	9,037	8,383	7,806	7,283	7	
8	26,124	21,955	20,090	18,168	17,535	17,010	16,171	15,507	13,362	12,027	11,030	10,219	9,524	8,909	8,351	8	
9	27,877	23,589	21,666	19,679	19,023	18,480	17,608	16,919	14,684	13,288	12,242	11,389	10,656	10,006	9,414	9	
10	29,588	25,188	23,209	21,161	20,483	19,922	19,021	18,307	15,987	14,534	13,442	12,549	11,781	11,097	10,473	10	
11	31,264	26,757	24,725	22,618	21,920	21,342	20,412	19,675	17,275	15,767	14,631	13,701	12,899	12,184	11,530	11	
12	32,909	28,300	26,217	24,054	23,337	22,742	21,785	21,026	18,549	16,989	15,812	14,845	14,011	13,266	12,584	12	
13	34,528	29,819	27,688	25,472	24,736	24,125	23,142	22,362	19,812	18,202	16,985	15,984	15,119	14,345	13,636	13	
14	36,123	31,319	29,141	26,873	26,119	25,493	24,485	23,685	21,064	19,406	18,151	17,117	16,222	15,421	14,685	14	
15	37,697	32,801	30,578	28,259	27,488	26,848	25,816	24,996	22,307	20,603	19,311	18,245	17,322	16,494	15,733	15	



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
CHIMBORAZO**

**VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN  
INSTITUTO DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS**

**DECLARACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**DISEÑO, E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS  
PARA LA EMPRESA DE CONSULTORÍA Y ASESORAMIENTO  
INTEGRAL ZION CONSULTORES**

**PROPONENTE**

**CAROLINA FERNANDA TOAPANTA ARÉVALO**

**RIOBAMBA –ECUADOR**

**AÑO**

**2016**

## **1. TEMA**

**DISEÑO, E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA DE CONSULTORÍA Y ASESORAMIENTO INTEGRAL ZION CONSULTORES.**

### **PROBLEMATIZACIÓN**

Ubicación del sector donde se va a realizar la investigación.

El presente trabajo de investigación se realizara en la ciudad de Riobamba- Chimborazo- Ecuador.

Situación Problemática.

El gobierno ecuatoriano ha propuesto un proyecto social y económico en busca de una transformación más justa y equitativa de la sociedad, por lo que en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 ratifica su compromiso de apoyar las iniciativas de las micro, pequeñas y medianas empresas –MIPYMES- y de los actores de la economía popular y solidaria –EPS-, implementando mecanismos de incentivos en actividades económicas orientados a la generación y conservación de trabajos dignos y que garanticen la igualdad de oportunidades de empleo para toda la población.

Es por ello que el Gobierno a implementado una política que responda a la necesidad de transparencia e inclusión de los actores de la economía, de tal manera que hoy en día existe el Sistema Oficial de Contratación Publica cuyo ente Rector es el Servicio Nacional de Contratación Pública mismo que a través de sus políticas, normativa legal regula y controla la interacción en temas de adquisiciones de bienes, servicios y obras por parte de las Instituciones públicas y los oferentes dando prioridad al sector de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, a pesar de los beneficios de la contratación pública los pequeños productores temen participar en los diferentes procesos por desconocimiento en cuanto procedimiento a seguir en un proceso de Contratación Pública requerido por determina Institución ya que en su gran mayoría desconoce el manejo del Módulo facilitador USHAY y elaboración de pliegos, es por ello que ZION CONSULTORES es una empresa de consultoría y asesoramiento Integral en Procedimientos de contratación Pública que cuenta con profesionales capacitados y certificados a nivel nacional mismo

que proporcionara a los diferentes proveedores una alternativa segura para poder participar en los diferentes requerimientos de las Instituciones públicas a través del modelo de la Contratación Pública.

Por ser una empresa de servicios nueva en el mercado ZION CONSULTORES no posee un plan de negocios que le permita identificar y mejorar los objetivos de la empresa, su estructura organizacional y administrativa, el proceso productivo del servicio y la situación financiera de la misma, lo cual pone a la empresa en una desventaja ante la competencia que atenta a la sostenibilidad de la misma en el mercado.

### **Formulación del problema**

¿Cómo contribuye el diseño e implementación de un plan de negocios para la Consultoría de asesoramiento integral ZION CONSULTORES en el mejoramiento del proceso productivo del servicio y sostenibilidad de la misma en el mercado?

### **Problemas derivados**

Ante la carencia de un instrumento de especifique el propósito de la empresa en las áreas administrativa, organizacional y financiero este ha ocasionado problemas como:

Falta de visión de la empresa, es decir ZION COSNULTORES brinda su servicio sin tener un enfoque claro de a dónde quiere llegar en el mercado con su servicio.

Carencia de una estructura organizacional bien definida.

Falta de un estudio de mercado que identifique la demanda potencial y la competencia del mercado.

Retraso en la prestación del servicio por problemas generado en el proceso productivo del servicio por factores exógenos que si bien es cierto que no se pueden evitar, si es posible elaborar un plan de mitigación que disminuya el riesgo de la demora en la prestación del servicio.

Especificar la rentabilidad de la empresa e identificar si la misma será sostenible en el tiempo.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

Ante lo mencionado anteriormente es importante que ZION CONSULTORES cuente con un plan de negocios que permita identificar claramente los objetivos de la empresa, las

rutas a seguir para alcanzar los mismos, los posibles obstáculos a los cuales que se enfrentarán y así aplicar acciones preventivas que permitan la sostenibilidad de la empresa en el mercado, también permitirá describir el proceso productivo del servicio y reconocer posibles cuellos de botella mismos que pueden ser superados con la implementación del modelo Balanced Scorecard y así a través estos mecanismos medir el avance del proceso. El presente plan de negocios pretende preparar a la empresa ZION CONSULTORES para enfrentar todas las variaciones que se presenten en el mercado.

### **3. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Diseñar, e Implementar un Plan de Negocios para la empresa de Consultoría y Asesoramiento Integral ZION CONSULTORES.

#### **Objetivos específicos**

Diseñar la estructura organizacional y administrativa de la empresa

Elaborar un estudio de mercado que permita identificar factibilidad de la Consultoría y Asesoramiento Integral ZION CONSULTORES a través de la identificación de la oferta y demanda del mercado.

Realizar un análisis financiero para identificar la viabilidad de la Consultoría y Asesoramiento Integral ZION CONSULTORES en la ciudad de Riobamba

### **4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Antecedentes de Investigaciones anteriores

Luego de realizar la búsqueda en fuentes bibliográficas dentro de los límites de nuestro país el Ecuador, se referencia algunos trabajos de investigación que tienen relación con el objeto de estudio, presentándose los siguientes antecedentes investigativos:

(Ramírez, 2016), en su investigación titulada: *“Plan de negocios para la creación de una empresa consultora, que fomente la cultura tributaria para Pymes en Guayaquil, año*

2016”, (Tesis). Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, manifiesta:

La propuesta de un plan de negocios, con un enfoque en el servicio de asesorías tributarias, en la ciudad de Guayaquil; se implanta como una opción a los negocios cuyo nivel de cultura tributaria está afectando la economía y gestión de sus negocios. Se establecieron sus objetivos y se realizó un análisis situacional del entorno. Como uno de los objetivos específicos, se realizó un estudio de mercado para determinar cuál es la realidad del mercado meta, y se determinó que muchos de los contribuyentes están interesados en adquirir dicho servicio, sobre todo si este (servicio) se ve reflejado en réditos económicos. Se realizó un estudio técnico para determinar el tamaño, la localización, ingeniería y naturaleza del proyecto; en este aspecto se determinó que la empresa tendría una estructura pequeña. En cuando al análisis financiero, todos los indicadores apuntan a la factibilidad del proyecto, con un VAN positivo de \$20,899 y una TIR del 99%. Por tanto el proyecto es rentable, con un fin social, sugiriendo soluciones concretas, que inculcan al cliente la importancia del buen manejo tributario.

(Valencia, 2015), en su investigación titulada: “*Plan de negocios de la empresa Pública de Diseño y Creación de Software y prestación de servicios de NTIC (Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) en la Universidad Técnica del Norte*”. (Tesis). Universidad Técnica del Norte. Facultad de Ingeniería en ciencias Aplicadas, exterioriza: La elaboración del presente proyecto tiene la finalidad de exteriorizar un plan de negocios para la creación de una Empresa Pública en la Universidad Técnica del Norte, para apoyar al crecimiento del sector económico de la provincia de Imbabura, utilizando las ventajas de un modelo tecnológico como es Cloud Computing, que disminuye la inversión en tecnología y perfeccionamiento los procesos productivos, económicos y demás, de cada empresa, instituciones, gobierno, entre otros.

(Chucho, 2013), en su investigación titulada: “*Plan de negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo periodo 2012/2013.*”. (Tesis). Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, manifiesta:

La determinación de objetivos, políticas, estrategias, mecanismos, alternativas y procesos en el plan de negocios permitirá establecer herramientas de gestión efectiva en la captación de nuevos socios y capital para cumplir con los requerimientos y el objeto social de la institución. En efecto, podemos determinar que la investigación propuesta, es de mucho interés para la Cooperativa, puesto que poseen mucho valor económico como alternativo para una buena gestión en la captación y ejecución de recursos.

## **5. Fundamentación científica**

### **Fundamentación filosófica**

El estudio y análisis de investigación para la empresa de consultoría y asesoramiento integral ZION Consultores, su fundamentación filosófica, se basa en un paradigma crítico propositivo, porque es objetiva, y propone soluciones al problema propuesto, estructurando un proceso metodológico orientado a la verificación deductiva inductiva de los resultados obtenidos de la aplicación de procesos existentes.

Adicionalmente considerando que una empresa al no sumergirse en la elaboración de planes empresariales está predestinada al fracaso, las empresas enfrentan constantemente nuevos retos, donde contribuir con el desarrollo implica estar preparada para enfrentarse a nuevos retos.

*“La contratación pública representa en promedio el 10-15% del PIB de una economía. Constituye un mercado significativo y un aspecto importante del comercio internacional. La labor de la OMC en materia de contratación pública tiene por objeto promover la transparencia, la integridad y la competencia en este mercado”.* (Organización Mundial de Comercio (OMC), 2016)

Por lo tanto, es ineludible concebir los lineamientos y poseer herramientas que permitan una correcta prestación del servicio de consultoría en cuanto a contratación pública, entendiéndose que del plan de negocios se identifica el mercado, gestión administrativa y financiero que incide en el producto ofertado.

### **Fundamentación Epistemológica**

Desde el punto de vista epistemológico se consigue estudiar y analizar las variables mediante la investigación de campo, identificando los diversos cambios producidos como consecuencias del proceso de investigación, proponiendo alternativas de solución.

A través de la investigación epistemológica se puede obtener un mayor conocimiento acerca de la situación actual de la empresa y comprender el contexto en general, logrando así involucrarnos con los hechos y los acontecimientos para mejorar el posicionamiento de los productos en nuevos mercados.

“En el ámbito mundial los Gobiernos se han convertido en los mayores demandantes de bienes y servicios inclusive transformar las compras públicas en un instrumento fundamental en el diseño e implementación de políticas de redistribución del ingreso, apoyo a sectores industriales y generación de empleo”. (Gómez & Nieto, 2006, pág. 34) De lo citado se puede conocer que la Contratación Pública es uno de los principales motores de la economía, es por ello que debe existir asesoría en cuanto a la metodología de la contratación en el Ecuador, con el fin de apoyar al desarrollo de la PYMES.

### **Fundamentación Psicológica**

El presente trabajo de investigación se programa a realizar un análisis de la empresa, con la finalidad de recabar y documentar información relacionada con la organización y su mercado, identificando claramente sus objetivos, las rutas a seguir para alcanzar los mismos, y determinar estrategias para brindar un servicio de calidad en donde los clientes puedan contar con un centro de capacitación, asesoramiento y elaboración de ofertas para proveedores en temas de contratación pública que les permita sentirse respaldados para participar en los procesos ya que su margen de descalificación al presentar sus ofertas disminuye, pues cuentan con el asesoramiento de Zion Consultores, empresa de servicio que día a día actualiza sus conocimientos en temas de Contratación pública en el Ecuador.

### **Fundamentación social**

Esta investigación tendrá un impacto económico y social, por tanto al conocer la situación actual y los cambios que se den en el tema de capacitación, asesoramiento y elaboración

de ofertas para proveedores en temas de contratación pública, el contribuyente puede tomar mejores decisiones, lo que repercutirá en soluciones concretas tanto en lo económico, dentro de la empresa, como en el impacto social.

En cuanto a una solución concreta al tema económico, es importante que el empresario tenga pleno conocimiento de los beneficios que existen, esto podría ayudar al empresario a buscar nuevas oportunidades de ampliar su negocio generando valor, y contribuyendo a la sociedad con trabajo.

El SERCOP, al ser una institución que lidera y regula la gestión transparente y efectiva del servicio de contratación pública, dinamizada del desarrollo económico y social de la localidad.

**Cuadro N. 1.1.** Empresas registradas en la SERCOP

Tipo de proveedor	N° Habilitado	%
Empresas grandes	12	0,25
Empresas medianas	83	1,72
Empresas pequeñas	4185	86,63
Empresas micro	541	11,20
Empresas no definidas	10	0,21
<b>TOTAL</b>	<b>4831</b>	<b>100%</b>

Fuente: SERCOP

Elaborado por: Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

## Fundamentación Legal

### CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

Art. 276.- El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos: 2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía

popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

**Art. 284.- La política económica tendrá los siguientes objetivos:**

1. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional.
2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.
3. Asegurar la soberanía alimentaria y energética.
4. Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas.
5. Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural.
6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.
7. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.
8. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.
9. Impulsar un consumo social y ambientalmente responsable. (CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA & NACIONAL, 2008)

**LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEL  
SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO**

Art. 73. Unidades Económicas Populares. - Son Unidades Económicas Populares: las que se dedican a la economía del cuidado, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y talleres artesanales; que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios que serán promovidas fomentando la asociación y la solidaridad.

Art. 75.- Emprendimientos unipersonales, familiares y domésticos. - Son personas o grupos de personas que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes o prestación de servicios en pequeña escala efectuadas por trabajadores autónomos o pequeños núcleos familiares, organizadas como sociedades de hecho con el objeto de satisfacer necesidades, a partir de la generación de ingresos e intercambio de bienes y servicios. Para ello generan trabajo y empleo entre sus integrantes. (LEY ORGANICA DE LA ECONOMIA POPULAR, 2011)

## **PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR**

### **OBJETIVO 10 Impulsar la transformación de la matriz productiva.**

Los desafíos actuales deben orientar la conformación de nuevas industrias y la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles, sustentables y diversos, con visión territorial y de inclusión económica en los encadenamientos que generen. Se debe impulsar la gestión de recursos financieros y no financieros, profundizar la inversión pública como generadora de condiciones para la competitividad sistémica, impulsar la contratación pública y promover la inversión privada. (SENPLADES, 2013)

#### **Políticas y lineamientos estratégicos**

##### **10.1. Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional**

a). Impulsar y fortalecer las industrias estratégicas claves y sus encadenamientos productivos, con énfasis en aquellas que resultan de la reestructuración de la matriz energética, de la gestión soberana de los sectores estratégicos y de las que dinamizan otros sectores de la economía en sus procesos productivos.

## **SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA**

### **TITULO II: SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACION PÚBLICA**

## **CAPITULO I**

### **DEL SISTEMA Y SUS ORGANOS**

Art. 7.- Sistema Nacional de Contratación Pública SNCP.- El Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) es el conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones organizadas orientadas al planeamiento, programación, presupuestos, control, administración y ejecución de las contrataciones realizadas por las Entidades Contratantes. Forman parte del SNCP las entidades sujetas al ámbito de esta Ley.

Art. 8.- Órganos competentes. - El Instituto Nacional de Contratación Pública junto con las demás instituciones y organismos públicos que ejerzan funciones en materia de presupuestos, planificación, control y contratación pública, forman parte del Sistema Nacional de Contratación Pública, en el ámbito de sus competencias.

Art. 9.- Objetivos del Sistema.- Son objetivos prioritarios del Estado, en materia de contratación pública, los siguientes:

1. Garantizar la calidad del gasto público y su ejecución en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo;
2. Garantizar la ejecución plena de los contratos y la aplicación efectiva de las normas contractuales;
3. Garantizar la transparencia y evitar la discrecionalidad en la contratación pública;
4. Convertir la contratación pública en un elemento dinamizador de la producción nacional;
5. Promover la participación de artesanos, profesionales, micro, pequeñas y medianas empresas con ofertas competitivas, en el marco de esta Ley;
6. Agilizar, simplificar y adecuar los procesos de adquisición a las distintas necesidades de las políticas públicas y a su ejecución oportuna;
7. Impulsar la participación social a través de procesos de veeduría ciudadana que se desarrollen a nivel nacional, de conformidad con el Reglamento;

8. Mantener una sujeción efectiva y permanente de la contratación pública con los sistemas de planificación y presupuestos del Gobierno central y de los organismos seccionales;
9. Modernizar los procesos de contratación pública para que sean una herramienta de eficiencia en la gestión económica de los recursos del Estado;
10. Garantizar la permanencia y efectividad de los sistemas de control de gestión y transparencia del gasto público; y,
11. Incentivar y garantizar la participación de proveedores confiables y competitivos en el SNCP.

Art. 10.- El Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP).- Créase el Servicio Nacional de Contratación Pública, como organismo de derecho público, técnico regulatorio, con personalidad jurídica propia y autonomía administrativa, técnica, operativa, financiera y presupuestaria. Su máximo personero y representante legal será el Director General o la Directora, quien será designado por el Presidente de la República. (SERCOP, 2013)

## **6. Fundamentación teórica**

Plan

(García & Valencia, 2012), indica que el plan

“No es solamente un instrumento con un conjunto de perspectivas y previsiones, es el instrumento más eficaz para racionalizar la intervención, generalmente estatal en la economía”. (pág. 34)

Para (Ander-Egg, 1988) un plan es:

“un parámetro técnico-político dentro del cual se encuadra los programas o proyectos, haciendo referencia a las decisiones de carácter general que expresan lineamientos, prioridades, estrategias de acción, asignación de recursos, conjunto de medios o instrumentos (técnicas) que se han de utilizar para alcanzar metas y objetivos propuestos”. (pág. 45)

Con base en lo antes mencionado se puede concluir que el plan es un instrumento donde se plasma la idea de realizar algo, aspirando a una gestión materializada que se consolida

mediante programas y proyectos, así como identificar posibles desafíos que se presenten mediante acciones correctivas dar soluciones oportunas que permitan el cumplimiento del mismo.

### **Clasificación de planes**

Según (Navajo, 2009), los planes se clasifican de la siguiente forma:

- **Por su uso.**
- **Por su periodo de tiempo.**
- **Por su nivel jerárquico.**

#### **D. Por su uso**

- **De uso único:** Se diseñan específicamente para hacer frente a las insuficiencias de una situación única, una vez realizados ya no se toman en cuenta (presupuestos y programas).
- **De uso repetitivo:** Son inquebrantables, proporcionan guías para actividades repetitivas de la organización como respuesta a decisiones programadas (políticas, reglas, procedimientos).

#### **E. Por su periodo de tiempo:**

- **A corto plazo:** menos de un año.
- **A mediano plazo:** de un año a tres años.
- **A largo plazo:** de tres a cinco años.

#### **F. Por su nivel jerárquico:**

- **Estratégicos:** Son ajustables a toda la organización, son importantes para la toma de decisiones.
- **Tácticos:** Facilitan la evaluación de los dinamisismos funcionales de la organización.

- **Operativos: Se formulan a corto plazo y hacia áreas específicas (secciones o unidades). (p.15)**

Tipos de planes

(García & Valencia, 2012), menciona que:

“Los planes son obtenidos a partir de ideas y programas. El objetivo de un plan es organizar, programar y prever. Para ello deben determinarse los objetivos, el medio, la forma, el lugar y quien lo llevará a cabo”.

Los planes pueden ser clasificados en:

**Cuadro N. 1.2.** Tipos de planes

#	TIPOS DE PLANES	CARACTERÍSTICAS
1	Planes estratégicos	Son planes que se aplican a toda la empresa. Su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Estos planes son a medio o a largo plazo.
2	Planes tácticos	Se refieren al modo en que se puede desarrollar una estrategia en un periodo de tiempo determinado.
3	Planes según el plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Los planes a largo plazo</i>, que son aquellos en los que el objetivo se cumplirá más allá de los tres años.</li> <li>• <i>Los planes a mediano plazo</i>, que son aquellos en los que el objetivo se cumplirá entre uno y tres años.</li> <li>• <i>Los planes a corto plazo</i>, que son aquellos en los que el objetivo ha de cumplirse como máximo en un año.</li> </ul>
4	Planes funcionales	Son aquellos que se elaboran en las áreas responsables de las funciones más importantes de la empresa (producción y venta).
5	Planes operativos	Se refieren a actuaciones u operaciones muy concretas para desarrollar operaciones específicas.

6	Programas	Son planes que determinan cuál es la secuencia de acciones que se van a emprender para satisfacer un objetivo concreto.
7	Proyectos	Se realizan para actividades complejas que tienen un fin en sí mismas y afectan a diversas áreas funcionales de la empresa.
8	Presupuestos	Planes que se refieren a la definición de los recursos económicos y financieros en un periodo y modo en que estos se asignan.

**Fuente:** Orientaciones Estratégicas (Soto I, 2013)

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

### Estructura de un plan

Según (Martínez & Milla, 2012), La estructura del plan es la siguiente:

**Cuadro N. 1.3.** Estructura de un plan

#	ESTRUCTURA DEL PLAN	CARACTERÍSTICAS
1	Presentación ejecutiva del plan.	Se trata del resumen ejecutivo dirigido al tomador de decisiones, el que pretende ubicar en su contexto general y superior a los ejecutivos superiores involucrados en el proyecto y dotarles de una herramienta de gestión y medición de recursos.
2	Definición del objetivo del plan	Estos objetivos son diferentes a los objetivos estratégicos del Negocio, sin embargo, se debe establecer la forma como estos objetivos se relacionan y contribuyen a alcanzar los objetivos superiores.
3	Definición de líneas principales de acción	Es aquí donde, se proponen más específicamente las áreas, campos o temáticas principales del plan de acción, es decir, concretamente se define cual o que campo (s) se verán influenciados con la ejecución del plan.
4	Establecimiento de dependencias jerárquicas y responsabilidades.	Es indispensable que el plan detallado, contemple en líneas muy específicas cuales son las dependencias o niveles jerárquicos involucrados en el cumplimiento de dicho plan.

		<p>Lo anterior con el objetivo de delimitar las responsabilidades buscando que contribuyan a la consecución de las metas propuestas. Un plan detallado, que definan los actores y protagonistas principales, no compromete a nadie y por tanto,</p> <p>c. Disminuye severamente las posibilidades de éxito y,</p> <p>d. No sirve como herramienta de medición de la gestión administrativa de los involucrados.</p>
5	Responsabilidades y Apoyos	Un plan detallado no está completo, si solamente se define quienes serán los responsables de la ejecución de las actividades propuestas. Debe establecer claramente los recursos que servirán de apoyo al cumplimiento y la manera como esos recursos se materializarán. Los recursos pueden ser: materiales económicos, humanos, legales, etc.
6	Supervisiones o seguimiento	Estos es trascendentalmente importante en la ejecución de un proyecto, ya que se orienta al tomador de decisiones o a los principales protagonistas comprometidos con la planificación estratégica para tomar decisiones oportunas que ubiquen el plan o reacomoden posiciones cuando todavía es “oportuno” sin sacrificar objetivos de gran alcance y recursos que lesiones la capacidad económica de la empresa o institución.
7	Decisiones estratégicas	Las decisiones deberán tomarse “oportunamente”, tal como lo indicamos en el apartado anterior, pero no significa que deberán tomar sin ninguna protección que respalde a quienes se involucren en las decisiones.
8	Divulgación	El plan deberá establecer las instancias de divulgación o bien las estrategias para dar a conocer el plan a todos los involucrados, mediante un cronograma de visitas, dirigido a quienes están involucrados en la ejecución del plan.
9	Actualizaciones	También deberá establecer la forma en que las actualizaciones se realizar producto de adecuaciones de cualquier tipo surgidos en la vida de la ejecución del plan.

**Fuente:** (Martínez & Milla, 2012, págs. 56-57)

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

## Niveles de la planificación

Según (Navajo, 2009), señala que en base a la amplitud de su enfoque, la planificación puede ser:

- **Nivel estratégico:** Es el nivel más eminente y habitualmente se refiere a la planificación realizada por quien ocupa los niveles superiores de la estructura organizativa. A este nivel se fijan los objetivos generales, las políticas y los principios estimulantes de las actividades y de la conducta de la organización, se indican las líneas fundamentales de los programas más importantes para la vida de la organización, se manifiestan los tiempos y los plazos, se pronostica la coordinación y el control de la actividades, se asignan responsabilidades generales.
- **Nivel táctico:** Define los objetivos específicos y los objetivos para los diferentes departamentos, sectores y áreas de la organización. Las líneas de acción a las que ajustarse para alcanzar los objetivos deseados, elaborar las norma de acción, programas operativos, estudiar y decidir los medios y recursos a emplear, establecer los procedimientos, normas y tiempos.
- **Nivel operativo:** Componente menor en que se pueden separar las acciones concurrentes para el cumplimiento de los objetivos de un programa. Nos tramita a la idea de aplicabilidad, de puesta en marcha, incluso de funcionamiento. (pág. 25)

## Plan de negocio

Según (Zúñiga, 2003), se define a un plan de negocio como:

“Un instrumento clave y primordial para el éxito, el cual radica en una serie de actividades relacionadas entre sí para el iniciación o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa”. (pág. 32)

Para (Siegel, 1993), un plan de negocios es

“Es aquel que brinda la oportunidad de afinar estrategias y cometer errores en papel, en vez de hacerlas en el mundo real, examinando a la empresa

desde todas las perspectivas, tales como mercadotecnia, finanzas y operaciones”. (pág. 24)

**Un plan de negocios está perfilado a determinar la factibilidad de un negocios, así como sostenibilidad del mismo en el tiempo y en mercado, facilita el lineamiento a seguir del negocio pues determina un camino a seguir para que el inversionista pueda logran su objetivo.**

### **Importancia de un plan de negocios**

**La importancia de los planes de negocios para la organizaciones ha crecido tanto en los últimos tiempos, sobre todo con la apertura a un mercado global que exige que las empresas sean competitivas es decir; tener un buen precio, calidad en los productos, entregas a tiempo y con cumplir con las especificaciones que el cliente le solicite aportaciones que realiza. Bajo este horizonte de mercado en el que se mueve los negocios, las compañías se ven obligadas a planear su negocio y visualizar el comportamiento del mismo a través del tiempo, por lo que elaborar un plan de negocio resulta de su importancia para este contexto real. (Porter, 2009, pág. 53)**

Para (Sapag, 2007), un plan de negocios:

“Es importante un plan de negocio puesto que permite entender desde la iniciación cuáles serán los gastos y costos a los que nos enfrentamos, así, podremos saber cuánto precisamos vender para llegar al punto de equilibrio y para que el negocio comience a dar utilidades”. (pág. 56)

**Pero además un plan de negocios es un documento indispensable en caso de requerir financiamiento, ya sea particular o bien a través de una institución financiera. Ninguna persona invertiría en un negocio que no tienen un plan de negocio bien hecho, detallado, que demuestre la rentabilidad potencial.**

**En definitiva, el plan de negocio nos ayuda a evaluar el funcionamiento de la empresa, así como los distintos caminos que tome sobre el escenario previsto, además de brindar información a usuarios de la empresa, bancos, inversionistas e instituciones financieras que pudieran brindar en algún momento apoyo financiero a la empresa.**

### **Beneficios de un plan de negocio**

Según (Alegsa, 2016), Algunos de los beneficios más comunes y que más se persiguen al redactar e implantar un plan de negocios según el artículo son los siguientes:

- Es necesario, sí que se quiere solicitar un financiamiento a una institución bancaria u organismo gubernamental, ya que nos permite plasmar en un documento la factibilidad del negocio.
- Desarrolla la competitividad de la empresa
- Facilita los gestiones y negociaciones al rentar edificios e inmuebles
- Transmite la particularidad de un negocio a socios, empleados, entre otros muchos más beneficios.
- Diversas organizaciones solicitan un plan como prueba del negocio, por lo que si este está bien argumentado, será más factible que se obtengan más inversionistas (o socios) y recursos para emprender el plan.
- Es un requisito fundamental para conseguir inversiones e inversionistas
- Es una excelente guía para el inversionista. (pág. 56)

#### Tipos de plan de negocios

De acuerdo con los puntos de vista de (Fleitman, 2000), existen de acuerdo al objetivo que persigue:

**Cuadro N. 1.4.** Tipos de plan de negocio según el objetivo que persigue

Tipo de plan	Objetivo	Variante clave
Plan de negocio para un nuevo producto	Penetración de mercado	Cuota de mercado
Plan de negocio para la creación de una nueva organización	Atraer a compañeros socios	ROI de la organización
Plan de negocio de monitoreo	Penetración de mercado. Aumento de rentabilidad	Cuota de mercado. Productividad

Plan de negocio de presentación para la venta del negocio e incluso de toda la empresa	Valuar la organización	Valor actual neto y valor de la marca
--	------------------------	---------------------------------------

**Fuente:** (Fleitman, 2000, pág. 63)

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Es síntesis se puede expresar que al elaborar un plan de negocios se debe tener en cuenta además para quien va dirigido, ya que existen tipos de plan de negocios que corresponden a las necesidades particulares de cada empresario o tipo de empresa.**

Partes de un plan de negocios

**Según (Sapag, 2007), las partes que debe contener un plan de negocios son los siguientes:**

### **1. Sumario ejecutivo**

**Según (Sapag, 2007, pág. 60), indica que en el primer punto es el sumario ejecutivo, ya que es un resumen de toda la actividad propuesta en el plan de negocio, por lo que hay que realizarlo al final. Y deberá al menos los siguientes aspectos:**

- **Descripción del modelo de negocio, es decir, relatar nuestra cadena de valor y mostrar nuestro modelo de ingresos.**
- **Resumen del conjunto organizador encargado del proyecto.**
- **Resumen de datos característicos del mercado, como el tamaño, potencial, barreras, clientes, competidores, etc.**
- **Análisis de las diferentes áreas que comprende el proyecto**
- **Un cuadro resumen de los aspectos netamente financieros**
- **Un resumen final en el que se mencionen los riesgos de la empresa y sus medidas sean preventivas y correctivas. (pág. 61)**

### **2. Índice**

Este modelo programa que en el plan de negocio deberá existir un índice que acumule los diferentes apartados y las páginas en las que se encuentran estos apartados. Con el objetivo de facilitar la localización de estos. (pág. 62)

### 3. Introducción al plan de negocio

La introducción deberá contener el nombre y la dirección de la empresa, el nombre e historial de los promotores y las personas que colaboren en el desarrollo del plan de negocio, un resumen del entorno del negocio, el contenido del proyecto, el sector en el que se encuentra la empresa y sus ventajas. (pág. 62)

### 4. Descripción del negocio (modelo de negocio)

La descripción trata del origen de la empresa, cuáles son sus objetivos y el personal que tiene la responsabilidad de ella. Se debe describir el producto o servicio, las necesidades que cubren, descripción de su uso, evidencias de clientes actuales y su diferenciación con los productos de la competencia. Finalmente corresponderá posicionar el producto o servicio dentro del mercado sobre el que se pretende actuar. (pág. 63)

### 5. Análisis de mercado

## C. Análisis estratégico

### MACRO Y MICRO ENTORNO

Gráfico N. 1.1. Entorno de la empresa



Fuente: Gestión empresarial, 2005

Convencionalmente, llamamos “*entorno*” a todo lo que reside “*afuera*” de la empresa (en muchas traducciones se nombra como “*ambiente externo*”). Contiene: proveedores, clientes, competidores, bancos, mercados, instituciones gubernamentales, medio ambiente, comunidad, legislación, economía nacional e internacional, etc. Hacia su análisis, los expertos lo dividen en dos segmentos: el “*micro-entorno*”, o “*entorno competitivo*” y; el “*macro-entorno*”, o “*entorno general*”. (pág. 65)

### ANÁLISIS MACRO

El análisis macro es utilizado en la empresa cuando esta debe replantear los objetivos de cara a la sociedad, determinando en gran medida las posibilidades de funcionamiento y desarrollo de la misma, nos indica las variables de análisis macro de la organización los mismos que se detallan a continuación:

- ***Económicas:*** Este factor nos indica el sistema económico en el que está inmerso la empresa, si es un mercado de libre comercio, si existen monopolios, oligopolios entre otros tipos, de esta forma también se averigua el poder adquisitivo de las personas y de esta forma saber cuándo están dispuestas a pagar por un servicio o producto, afectando directamente al precio y a la plaza. Entre las variables a considerar se encuentran la tasa de inflación, las políticas fiscales, tendencias de las personas a gastar, tendencia del desempleo, tasa de interés, política monetaria, PIB, balanza comercial, balanza de pagos, etc.
- ***Social:*** Este componente es sobre el nivel socioeconómico de las personas, sus ingresos, estilo de vida, costumbres, valores, comportamiento etc. Los cuales inquietan de manera directa a la creación de productos y servicios que satisfagan las necesidades cambiantes de la sociedad y consumidor.
- ***Cultural:*** Toda población se divide en culturas y subculturas que conforman las características generales de la cultura y que se definen por diferentes variables: los diferentes subgrupos que conforman a la población, el nivel de

escolaridad, variables pictográficas, creencias, tipos de religión, actitudes, valores, nacionalidad, ubicación geográfica, etc.

- **Tecnológicos:** Este componente es de constante innovación, aumenta la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos, procesos industriales, diseño, etc.
- **Ambientales:** Este factor hace referencia a los recursos naturales demandados como insumos o que son afectados por las actividades de la empresa. (pág. 66)

### ANÁLISIS MICRO

Estas variables se encuentran al alcance de las organizaciones ya que con estas se pueden crear relaciones las cuales construyen una responsabilidad y bienestar en la sociedad, dichas variables que lo conforman son: la competencia, sector privado, gubernamental, donadores, proveedores y los complementarios de productos y servicios para la sociedad.

- **Competidores:** Se considera aquellos negocios que ofrecen productos o servicios que satisfacen la misma necesidad en el cliente, aun cuando se realice de diferente manera, residan localizados o no dentro de una misma localidad.
- **Gobierno:** Este sector es el que regula, legisla y es patrocinador de los diversos programas sociales.
- **Clientes:** Son el mercado principal de toda empresa, la cual debe evaluarse a que mercado se atiende, estos pueden ser de consumo, industrial, distribuidor, gubernamental e internacional.
- **Proveedores:** Son aquellos que suministran de insumos necesarios a la empresa para que esta pueda llevar a cabo su proceso de producción de productos o servicios.

- **Complementarios:** Son toda aquella organización que contribuye con productos y servicios para la satisfacción de las necesidades sociales. (pág. 67)

#### **D. Estudio de mercado**

(Sapag N. , 2011), indica que el estudio de mercado:

“Consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización”. (pág. 34)

(Kotler & Gary, 2007), indica que el estudio de mercado:

“Estudio de mercado es el conjunto de acciones que se ejecutan para saber la respuesta del mercado y proveedores, competencia ante un producto o servicio, es un proceso sistemático de recolección y análisis. Sus usos incluyen ayudar a crear un plan de negocios, lanzar un nuevo producto o servicio, mejorar productos o servicios existentes y expandirse a nuevos mercados”. (pág. 57)

**Se puede opinar que el estudio de mercado ayudará a identificar las principales necesidades y requerimientos de los consumidores, la oferta y demanda de bienes y servicios, determinar los precios y establecer la comercialización.**

**Según (Soriano, 1998), indica que para realizar este estudio de mercado es recomendable utilizar herramientas como el análisis DAFO o las cinco fuerzas de Porter que consisten en:**

#### ANÁLISIS DAFO

**El análisis DAFO, de igual forma conocido como análisis FODA o DOFA, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, considerando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.**

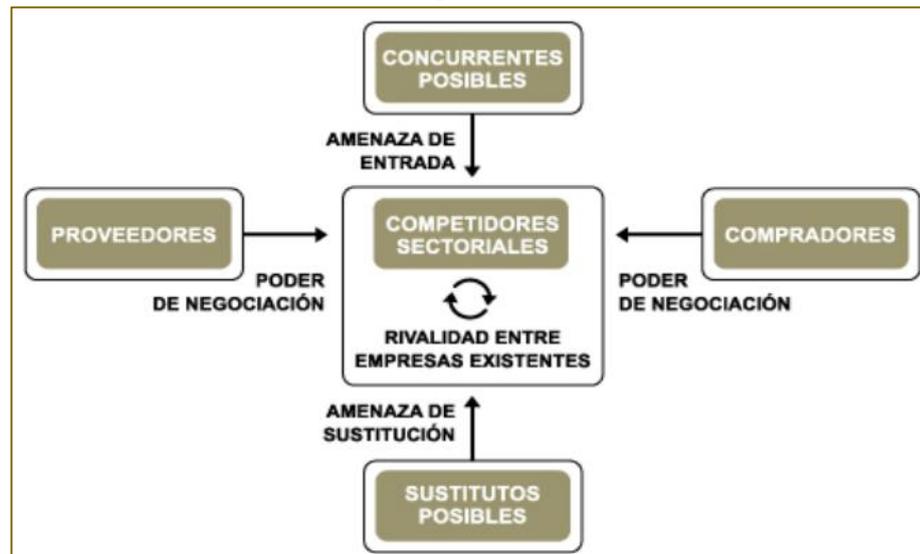
**El análisis consta de cuatro pasos:**

- **Análisis Externo (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter")**
- **Análisis Interno**

- **Confección de la matriz DAFO**
- **Determinación de la estrategia a emplear. (pág. 57)**

### CINCO FUERZAS DE PORTER

**Gráfico N. 1.2.** Marco competitivo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: (Porter, 2009, pág. 69)

Elaborado por: Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

Estas cinco fuerzas influyen en precios, costes y requisitos de inversión, que son los factores básicos que determinan la rentabilidad, y de ahí lo atractivo de un sector. El modelo de Porter establece unos protagonistas (competidores, compradores, proveedores, posibles nuevos concurrentes y sustitutos), sus interrelaciones (las cinco fuerzas) y los factores que determinan la intensidad de dichas fuerzas.

**(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes.-** Si los clientes son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que le dan el poder de negociación a sus clientes. (Porter, 2009, pág. 68)

**(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.-** El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

**Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:**

- **Cantidad de proveedores en la industria.**
- **Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.**
- **Nivel de organización de los proveedores**

**(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes.-** Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. O sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

**Porter identificó siete barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:**

- **Economías de escala**
- **Diferenciación del producto**
- **Inversiones de capital**
- **Desventaja en costes independientemente de la escala**
- **Acceso a los canales de distribución**
- **Política gubernamental**
- **Barreras a la entrada**

**(F4) Amenaza de productos sustitutos.-** Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnológicas muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, los siguientes factores:

- **Propensión del comprador a sustituir.**
- **Precios relativos de los productos sustitutos.**
- **Coste o facilidad del comprador.**
- **Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.**
- **Disponibilidad de sustitutos cercanos.**
- **Suficientes proveedores.**

**(F5) Rivalidad entre los competidores.-** Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Porter identificó las siguientes barreras que podrían usarse:

- **Gran número de competidores**
- **Costos Fijos**
- **Falta de Diferenciación**
- **Competidores diversos**
- **Barreras de salidas.**

#### MERCADO META

Según (Kotler & Gary, 2007), Autores del libro "Fundamentos de Marketing", la determinación de mercados meta es:

“El proceso de evaluar qué tan atractivo es cada segmento de mercado y escoger el o los segmentos en los que se ingresará. En ese sentido, ambos autores sugieren que las empresas deben enfocarse hacia segmentos en los que puedan generar el mayor valor posible para los clientes, de manera rentable y sostenible a través del tiempo”. (pág. 54)

**Por su parte, los autores (García & Valencia, 2012), consideran que existen cuatro normas que rigen la manera de determinar si debe elegirse un segmento como mercado meta:**

- ***Primera Norma.-*** El mercado meta debe ser relacionado con los objetivos y la imagen de la empresa u organización.
- ***Segunda Norma.-*** Debe haber correspondencia entre la oportunidad de mercado que presenta el mercado meta y los recursos de la empresa u organización.
- ***Tercera Norma.-*** Se debe elegir segmentos de mercado que compongan un volumen de ventas suficiente y a un costo lo bastante bajo como para generar ingresos que justifiquen la inversión requerida. En cortas palabras, que sea lo suficientemente rentable.
- ***Cuarta Norma.-*** Se debe investigar segmentos de mercado en el que los competidores sean insuficientes o débiles. No es recomendable en ninguno de los casos que una empresa entre en un mercado saturado por la competencia salvo que tenga una ventaja abrumadora que le permita llevarse clientes de las otras empresas. (pág. 68)

**De acuerdo a la cita mercado meta es aquel donde la empresa se va a enfocar para la distribución del bien o servicio, tomando en cuenta varios factores que permitan alcanzar el éxito de la misma.**

#### **SEGMENTO DE MERCADO**

(Sapag N. , 2011), explica que el segmento de mercado es:

“Es la acción de dividir un mercado en grupos de consumidores que tienen diferentes necesidades, características, y comportamientos, quienes podrían requerir productos o programas de marketing separados”. (pág. 65)

(Kotler & Gary, 2007), expone que:

“Un segmento de mercado se define como un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing”. (pág. 58)

**Según los conceptos de los autores el segmento de mercado es la acción de dividir a un mercado por grupos, edades, género, gustos, preferencias, ingresos, nivel social, etc.**

### OFERTA

(Kotler & Gary, 2007), autores del libro " Fundamentos de Marketing ", comentan que:

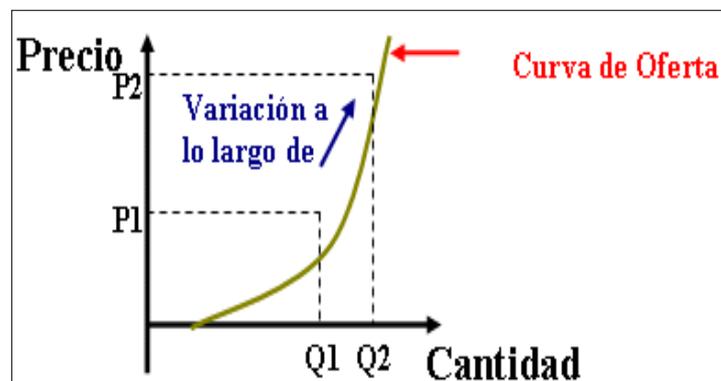
“La oferta se refiere a las cantidades de un producto que los productores de bienes o servicios están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado.” (pág. 79)

(Sapag N. , 2011), explica que la oferta es:

"Es la cantidad de bienes y/o servicios que los productores están dispuestos a vender en el mercado a un precio determinado". (pág. 67)

**De acuerdo a la citas mencionadas por los autores podemos exponer que la oferta es aquella cantidad de bienes y servicios que los productores ofrecen al mercado en un tiempo y a un precio determinado para satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores.**

**Gráfico N. 1.3. Curva de Oferta**



Fuente: (Sapag N. , 2011, pág. 67)

Elaborado por: Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

### DEMANDA

(Kotler & Gary, 2007), dice que la demanda es:

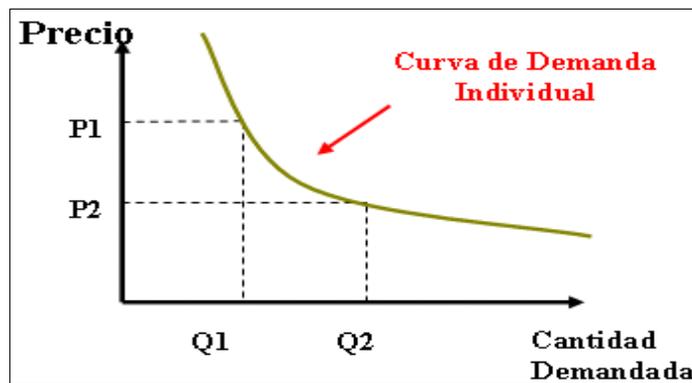
"El deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago". (pág. 80)

(Sapag N. , 2011), define la demanda como:

"El valor global que expresa la intención de compra de una colectividad. La curva de demanda indica las cantidades de un cierto producto que los individuos o la sociedad están dispuestos a comprar en función de su precio y sus rentas". (pág. 68)

**Según los conceptos la demanda es de suma importancia ya que es la cantidad de bienes y servicios que un comprador puede adquirir y desea hacerlo con el fin de satisfacer una necesidad específica a precio y tiempo determinado.**

**Gráfico N. 1.4.** Curva de la demanda.



Fuente: (Sapag N. , 2011, pág. 68)

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

## 6. Plan de mercadeo

De acuerdo a (Sapag N. , 2011), el plan de marketing es utilizado para explotar la oportunidad del negocio y las ventajas competitivas propias. Los principales elementos en un plan de marketing son los que se muestran a continuación:

- **Fijar la estrategia comercial-global:** Por lo que se deberá incluir un estudio sobre la motivación primaria del cliente para adquirir nuestro producto o servicio, la manera de contactar a nuestros clientes potenciales y que características de nuestro producto o servicio deberemos destacar para generar ventas.

- **Diseñar la estrategia de ventas:** mostrando los objetivos y metas cuantificándolos en unidades y en pesos. Señalar la introducción o servicio a nivel regional, nacional o internacional.
- **Señalar estrategias de precio,** determinando precios de comercialización de nuestro producto o servicio y comparándolo con los precios de la competencia. En el caso de que nuestros precios sean mayores a los competidores estos deberán explicarse en términos de novedad, cantidad, calidad, garantía, servicios, etc. En caso contrario en donde nuestros precios sean menores a los de la competencia deberemos explicar cómo podemos posicionarnos en el mercado con precios inferiores y mantener la rentabilidad de nuestro producto y servicio.
- **Describir estrategias a utilizar para traer la atención de los clientes potenciales de nuestro producto o servicio.** Elaborar un plan de medios que contenga las medidas promocionales en las que pensamos incurrir si optamos por la publicidad de medios de comunicación incluyendo a utilizar para nuestro producto o servicio.
- **Fijar política de distribución:** en donde se hará referencia a los canales de distribución a utilizar para nuestro producto o servicio. (pág. 70)

#### 7. Plan técnico

Según (Sapag N. , 2011), en esta parte se describe el desarrollo, producción y comercialización de un producto. Si estamos ante un servicio solo hablaremos de descripción técnica y se realizará una descripción detallada de los procedimientos y las necesidades técnicas en las que se incurrirán para presentar el servicio concreto. (pág. 77)

#### 8. Plan de producción

Según (Sapag N. , 2011), El plan de producción toma en cuenta la relación de materias primas y materiales que se necesitan para producir y comercializar nuestro producto o servicio, llevando a cabo una estimación de costos y necesidades de existencia en almacén. De la misma manera el plan deberá incluir una lista de

**proveedores. Se deberá mencionar las condiciones de pago así como los periodos de pago a proveedores. (pág. 80)**

**Según (Malhotra, 2010), el plan de producciones es:**

“Llamada también etapa de funcionamiento, en la cual los recursos humanos, técnicos y administrativos son encaminados hacia la producción de un bien, en esta etapa se hace presente el ciclo de la administración: planeación, operación, y control. Las actividades de la operación pueden ser: producción, finanzas, ventas, personas, investigación y desarrollo, esto dependiendo del tipo de empresa u organización”. (pág. 59)

#### **9. Plan de organización**

(Sapag N. , 2011), indica al plan de organización como:

- c) Estructura legal.- Se sugiere en esta parte recoger la forma jurídica que mantiene la empresa, el motivo de su elección frente a otras formas jurídicas, así como su régimen fiscal. La estructura legal deberá contener todos los trámites administrativos y legales como distribuir la empresa.**
- d) Recursos humanos.- El plan de negocios deberá incluir una descripción de las funciones directivas de los puestos así como una descripción del personal, sus responsabilidades y tareas concretas. Se deberá mencionar las fórmulas de contratación y el número de trabajadores por categoría y puesto. Es importante señalar el coto total de la nómina. (pág. 86)**

#### **10. Plan económico-financiero**

**Según (Sapag N. , 2011, pág. 107), indica que el plan financiero es un elemento básico que se debe incluir en el plan de negocio. Tiene como propósito evaluar el potencial económico de un proyecto empresarial y presentar alternativas viables estadísticas previas que nos indiquen la posible viabilidad económica y financiera del negocio. Se deberá describir la estructura capital. Se deberá aportar una serie de estados financieros:**

- Calculo del punto de equilibrio y explicación de la posible reducción en caso de que las ventas proyectadas no sean alcanzadas**

- Necesidades y planes de financiamiento, con información de opciones y elegir la más rentable para el proyecto
- Balances proyectados a cinco años, en función del sector
- Estado de resultados proyectados a cinco años, en función del sector
- Origen y aplicación de los fondos
- VAN: nos permite analizar y evaluar el comportamiento de los flujos futuros proyectados según determinada tasa de interés como costo de capital, que puede ser positivo por tanto genera utilidad para el proyecto que se pretende, o negativo por tanto pérdidas para el proyecto. El cálculo del VAN indica el valor actual de los flujos futuros según determinada tasa de interés por el capital invertido. Su fórmula es la siguiente:

$$VAN = \sum x = \frac{FN}{(1+i)^n} - I_0$$

Fuente: (Sapag N. , 2011, pág. 107)

- TIR: (Tasa Interna de Retorno), Es la forma de calcular la rentabilidad de un proyecto, siendo la máxima tasa de interés que puede pagarse por el capital empleado en la inversión, sin que el proyecto genere pérdidas. La TIR es aquella tasa que nos lleva a un valor neto futuro igual a cero, significa que el proyecto no genera ganancias ni produce pérdidas. Su fórmula se anota a continuación:

$$TIR = i_2 - \left[ VAN_2 \left( \frac{(i_2 - i_1)}{VAN_2 + VAN_1} \right) \right]$$

Fuente: (Sapag N. , 2011, pág. 109)

- PRI: (Periodo de la Recuperación de la Inversión), es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial. Para determinarlo con mayor exactitud se aplica la siguiente fórmula:

$$PRI = P + \left( -\frac{VP}{PP} \right)$$

Fuente: (Sapag N. , 2011, pág. 112)

**Después de realizar los estados financieros es importante hacer un comentario sobre las conclusiones que estos reflejan. En lo que se refiere a rentabilidad se debe explicar la tasa interna de rendimiento esperada y los periodos de recuperación de la inversión.**

- **B/C: (Relación Beneficio Costo), es una herramienta financiera que mide la relación entre los costos y beneficios asociados a un proyecto de inversión con el fin de evaluar su rentabilidad; entendiéndose por proyecto de inversión no solo como la creación de un nuevo negocio, sino también, como inversiones que se pueden hacer en un negocio en marcha tales como el desarrollo de nuevo producto o la adquisición de nueva maquinaria. se aplica la siguiente fórmula:**

$$\mathbf{RBC} = \frac{\sum \text{VP INGRESOS NETOS}}{\text{INVERSION INICIAL}}$$

Fuente: (Sapag N. , 2011, pág. 109)

## 11. Valoración de riesgo

**Según (Sapag N. , 2011), es importante razonar que el proyecto empresarial tiene múltiples riesgos y el plan de negocio debe contener informe de ellos en donde incluir una descripción de los riesgos y de las posibles consecuencias de circunstancias que afecten al sector y a nuestro negocio, tanto internamente como externamente. (pág. 120)**

Según (Malhotra, 2010), el plan de producciones es:

“Consiste en observar los resultados de un proyecto, con diferentes valores en las variables de entrada, como las ventas, crecimiento de ventas, aumento de costos”. (pág. 63)

## 12. Resumen

**Según (Sapag N. , 2011), el resumen compone el último apartado de este modelo de plan de negocio. En éste apartado se debe indicar la forma resumida, las principales fortalezas, debilidades, ventajas, oportunidades, amenazas y riesgos del proyecto. El**

**autor afirma que este resumen de la oportunidad de reforzar nuestros argumentos.**  
**(pág. 125)**

Consultoría

Según (Alegre, 2004), indica que:

“Las organizaciones buscan apoyarse en el entendimiento, experiencia y exposición de personas e instituciones, que frecuentemente se enfrentan a la tarea de visualizar el horizonte y establecer maneras adecuadas de descubrir esa ruta de acción. Estas empresas conocidas como consultoras, asumen la difícil labor de comprender las tendencias y penetrar en la incertidumbre de lo que no se conoce”. (pág. 26)

**En general las razones por las que las empresas se apoyan en la consultoría son las siguientes:**

- e) Para que contribuyan conocimientos y capacidades especiales,**
- f) Para que faciliten ayuda de forma transitoria,**
- g) Para que proporcionen un punto de vista imparcial,**
- h) Para que suministren a la dirección argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas**

De acuerdo con (Aguirre, 2007), define que un consultor:

“Es un individuo que provee orientación y asistencia independiente acerca de los temas requeridos por sus clientes. Este individuo puede ser generalista o un especialista el cual se aproxima a los temas desde puntos de vista específicos, generales o aquellos de interés para sus clientes. (pág. 345)

Por otra parte, (García & Valencia, 2012), define al consultor como:

“Una persona calificada para vender orientación profesional especializada, un profesional independiente contratado para desarrollar una labor específica en el corto o largo plazo. (pág. 32)

**El consultor es un especialista que ostenta una experiencia única en un área específica del conocimiento, con el fin de:**

**12. Evaluar situaciones, analizar información, presentar propuestas para la acción**

**13. Procurar orientación independiente, lo cual genera unos honorarios por su concepto."**

**De acuerdo a estos dos conceptos de consultoría se evidencia en común que la consultoría es una orientación autónoma especializada la cual a la luz de su experiencia y/o conocimiento identifica un problema, lo valora, lo analiza y efectúa unas conclusiones y/o recomendaciones al cliente para la respectiva toma de decisiones que permitan la mejora de la situación actual.**

Las Compras Públicas en el Ecuador

Según (SERCOP, 2016), indica que:

“Las compras públicas en el Ecuador poseen un organismo que vigila los procesos por los cuales las personas naturales y jurídicas ofrecen sus bienes y servicios al Estado. La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP) estableció para estos fines el “*Sistema Nacional de Contratación Pública*”, con el objetivo de regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios al Estado”.

**Gracias a la implementación de procesos eficientes, electrónicos y competitivos las compras públicas han escatimado al país USD 2.660 millones de dólares. En 2015, la gestión positiva de control a la corrupción permitió desarticular dos bandas delincuenciales que pretendían afectar la compra estatal. En 2015 se ejecutaron 64 consejos consultivos en los que participaron más de 8 mil personas interesadas en proponer, escuchar, exponer sus experiencias como proveedores de las instituciones públicas y comunicar sobre malas prácticas en la contratación. (SERCOP, 2016)**

Según (SERCOP, 2016), indica que:

“El SERCOP ostenta como misión liderar y regular la gestión transparente y efectiva del servicio de contratación pública, dinamizando el desarrollo económico y social del Ecuador. Considerando que la LONSCNP, posee como objetivos principales la transparencia en los procesos de contratación pública e inclusión de productores nacionales y actores de la economía popular y solidaria, es el SERCOP, el organismo que procura materializar estas metas mediante sus acciones de administración y control”.

**La compra pública del mismo modo es transformación productiva. Las compras del Estado han generado 220 mil empleos directos por año en el periodo 2009-2015. Además, en 2015 se rompió metas al haber adjudicado 500 millones de dólares para proveedores de economía popular y solidaria y microempresas. (SERCOP, 2016)**

**Esto representa que la compra pública inclusiva generó 34 mil plazas de trabajo directo. Igualmente, en 2015, al lanzar un incentivo llamado Valor Agregado Ecuatoriano, permitió que hasta agosto de 2016, 821 productos por casi mil millones de dólares sean comprados a oferentes ecuatorianos de la pequeña y mediana industria.**

**De lo citado podemos determinar la importancia de la contratación pública en el Ecuador como un fortalecedor de la economía popular, y el valor del mismo en el desarrollo de las MIPYMES <sup>5</sup>**

Ejes de acción de la Contratación Pública

**El Servicio Nacional de Contratación Pública firme con el compromiso del Gobierno Nacional por transformar la matriz productiva ha asumido diversos retos que están encaminados a promover los sectores productivos del país, a la priorización del valor agregado ecuatoriano y al impulso de las economías de escala. (SERCOP, 2016)**

**En ese sentido, el SERCOP, ha centrado su gestión en varios ejes transversales que están orientados al desarrollo productivo nacional, a la democratización de los procedimientos de compra pública a través de la inclusión masiva de artesanos y actores de la economía popular y solidaria y al empoderamiento de la ciudadanía para la revolución ética y transparente de la contratación estatal.**

**En síntesis basada en lo antes citado se puede decir que la Contratación Pública en el Ecuador busca contribuir al desarrollo económico local y regional priorización del valor agregado ecuatoriano.**

Inclusión Económica y Solidaria

---

<sup>5</sup> Acrónimo o siglas con el que se identifica a las micro, pequeñas y medianas empresas.

La (Conferencia Regional de la OIT sobre Economía Social, 2009) indica que:

“La economía social y solidaria poseen la característica de producir bienes, servicios, que persiguen objetivos sociales y económicos, y promueven la solidaridad”;

Para la (Ley de Economía Popular y Solidaria, 2011) muestra que:

“La Economía Social y Solidaria es el conjunto de conveniencias prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas poseen simultáneamente la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital”. (pág. 1)

Sin embargo la (Constitución del Ecuador, 2008) categóricamente establece que:

“El sistema económico social y solidario reconoce al ser humano como sujeto y fin; propone a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones del buen vivir”.

**La Economía Social, también llamada Economía Solidaria, representa al conjunto de aquellas organizaciones de productores, consumidores, ahorristas, trabajadores, etc., que operan gobernadas por los principios de participación democrática en las decisiones, autonomía de la gestión y la prioridad del ser humano sobre el capital.**

**La inclusión masiva de artesanos y actores de la economía popular y solidaria por medio de ferias y catálogos inclusivos pone a este sector productivo como la primera opción de compra ante las entidades públicas, de este modo se impulsa las economías locales, se genera fuentes de empleo y se incentiva el consumo de productos nacionales.**

**En ese sentido, el SERCOP ha perfeccionado varios instrumentos para incentivar la suscripción de los actores de la economía popular y solidaria, entre ellos el otorgamiento de márgenes de preferencia, la reserva de mercado, establecimiento de criterios para contratación preferente, la posibilidad de mejorar sus propuestas y ofertas y el desarrollo de ferias inclusivas y catálogos dinámicos inclusivos.**

**En definitiva la inclusión económica y solidaria fortalece el sector de las Mipymes lo que permite una sostenibilidad de las empresas en el mercado.**

## Sustitución de Importaciones

Según (ANDES, 2017), establece que:

“La sustitución de importaciones es una de las medidas patrocinadas por el gobierno de Ecuador para impulsar la industria nacional, que hasta 2017 espera sustituir más de 6.000 millones de dólares en importaciones que estarán destinadas a impulsar la producción nacional con importantes impactos en empleo y producción, indicó el presidente Rafael Correa, durante el Enlace Ciudadano 359, transmitido desde la ciudad de Guayaquil”.

**De la mano de la transferencia de conocimiento y tecnología, la sustitución de importaciones se basa en la priorización de productores nacionales y la ponderación de un mayor porcentaje de Valor Agregado Nacional en las ofertas de bienes y servicios para incrementar la producción nacional, de forma que, en un principio, se cubra la demanda nacional y posteriormente, a través de economías de escala, se puedan exportar productos no tradicionales, se reduzca la tasa de importaciones, se equilibre la balanza comercial, se permita el ingreso de dólares y se conserve el circulante que ya se encuentra en nuestro país.**

**Recapitulando basado en lo antes aludido se puede decir que la Sustitución de Importaciones Incentivo al consumo de productos nacionales y mejora de la calidad de los productos ecuatorianos.**

El Registro Único de Proveedores (RUP)

**Es un registro público que acredita a los vendedores para participar en las contrataciones de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, que realizan las entidades del Estado Ecuatoriano. Gracias al Portal Institucional del SERCOP, los proveedores pueden acceder a los diferentes procesos de contratación desde sus lugares de trabajo, domicilio, etc., y realizar todo el procedimiento subiendo la información necesaria para cada proceso. (SERCOP, 2016)**

**La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública da prioridad a los pequeños empresarios sobre los medianos, y a estos sobre los grandes empresarios, dando así igualdad de oportunidades entre los diferentes proveedores para que puedan contratar con el Estado, privilegiando a los productores locales, antes que,**

**a los provinciales, y a estos antes que a los nacionales; lo anterior se encuentra regulado a través de las diferentes herramientas del Portal.**

**En síntesis la contratación pública acoge a las microempresas favoreciéndolas en los procedimientos de adquisiciones.**

Fines de la Compra Pública

Según la (SERCOP, 2016), Fines de la Compra Pública es:

- **Proveer al Estado de bienes, servicios, obras y consultoría con la mejor combinación de calidad, precio y oportunidad.**
- **Promover la producción nacional.**
- **Incluir a la economía popular y solidaria y a micro, pequeñas y medianas unidades productivas como proveedores del Estado.**
- **Dinamizar la economía nacional aprovechando la capacidad de contratación del Estado.**

Actores que participan en un proceso de Contratación Pública

Según (SERCOP, 2016), los actores que participan en un proceso de contratación pública son:

- **Entidad contratante:**
  - **Inicia el proceso de contratación,**
  - **Utiliza las herramientas para seleccionar el proveedor,**
  - **Utiliza el criterio de los profesionales que lo integran para seleccionar la calidad del producto y demás condiciones (precio, plazo, etc.)**
  - **Finaliza el proceso: adjudica, cancela o declara desierto un proceso.**
- **Proveedor:**
  - **Recibe una invitación por medio del portal a participar en el proceso,**

- **Presenta una oferta formal,**
- **Si su oferta es satisfactoria, se le adjudica el contrato y lo suscribe**
- **Ejecuta el contrato.**
- **SERCOP:**
  - **Administra el portal de compras públicas, en donde interactúan la**
  - **Entidad contratante y el proveedor.**
  - **En los casos en que no existe una herramienta de interacción, la entidad contratante publica el proceso realizado por fuera del portal. En los casos que establece la LOSNCP o su reglamento.**
  - **Problemas de carácter general en el Sistema, o Caída, inestabilidad o dificultad de acceder al portal.**

#### **Entidades o entidades contratantes**

Los organismos, las entidades o en general las personas jurídicas previstas en el ámbito de la LOSNCP.

- *Mediana empresa.*- la organización de producción que tenga entre 50 a 159 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno y cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos entre setecientos cincuenta mil uno y cuatro millones de dólares. Deben cumplir dos de los tres parámetros establecidos
- *Microempresa.*- aquella organización de producción que tenga entre 1 a 9 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales inferiores a cien mil dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos de hasta cien mil dólares. Deben cumplir dos de los tres parámetros establecidos.
- *Pequeña empresa.*- la organización de producción que tenga entre 10 a 49 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil y **un**

millón de dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos entre cien mil uno y setecientos cincuenta mil dólares.

- Pliegos.- Documentos precontractuales elaborados y aprobados para cada procedimiento, que se sujetarán a los modelos establecidos por el Instituto Nacional de Contratación Pública
- Proveedor.- Es la persona natural o jurídica nacional o extranjera, que se encuentra inscrita en el RUP, de conformidad con esta Ley, habilitada para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría, requeridos por las entidades contratantes.

### **PyMES en la Contratación Pública**

La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública posee como uno de sus objetivos promover la participación de artesanos, profesionales, micro, pequeñas y medianas empresas con ofertas competitivas, para ello establece en la normativa las preferencias que se deberán cumplir para estos sectores en los procesos de contratación

Antes de exponer las PyMES en la contratación pública ecuatoriana vamos a hablar del concepto del mismo:

Según (SRI, 2017), establece que:

“Para entender el concepto de PyME, iniciamos con el acrónimo PyME Pequeñas y Medianas Empresa; en general no se encuentra uniformidad para definir cuándo es micro, pequeña y mediana empresa. El criterio utilizado es por el número de empleados, capital y volumen de venta. Cada región o país podría adoptar diferentes rangos de valor para realizar la división en cada criterio”.

Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.

- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.
- Importancia de las PYMES. (SRI, 2017)

Las PYMES en nuestro país Ecuador se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se instauran en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

Según (SRI, 2017), establece que:

“Para fines tributarios las PYMES de acuerdo al tipo de RUC que ostenten se las divide en personas naturales y sociedades. De acuerdo a cual sea su caso, conseguirá encontrar información específica para cumplir con sus obligaciones tributarias escogiendo las opciones Personas Naturales ó Sociedades”.

Las Pyme se han convertido en el núcleo económico que sustenta la economía ecuatoriana por ser dinamizadoras de empleo y generadoras de desarrollo, se debe establecer a que unidades productivas se las tiene bajo esta clasificación. De acuerdo al Servicio de Rentas Internas. (SRI, 2017)

Para PyMES en la Contratación Pública tenemos que en las contrataciones de bienes y servicios que se adquieren por procedimientos de cotización y menor cuantía, se privilegiará la contratación con micros y pequeñas empresas, preferentemente domiciliados en el cantón en el que se ejecutará el contrato.

Para las contrataciones de obra que se seleccionan por procedimientos de cotización y menor cuantía se privilegiará la contratación con profesionales, micro y pequeñas empresas que estén calificadas para ejercer esta actividad, y preferentemente domiciliados en el cantón en el que se ejecutará el contrato.

Para el proceso de contratación a través de Subasta Inversa Electrónica, se establecerán preferencia para los bienes y servicios nacionales, incluyendo un porcentaje de

preferencia adicional por el tipo de proveedor (Micro, Pequeña, Mediana o Grande) al momento de que envíen sus ofertas económicas.

#### Procesos de Contratación y Preferencias

Mediante ferias inclusivas al que acuden las Entidades Contratantes a presentar sus demandas de bienes y servicios, generan oportunidades a través de la participación incluyente, de artesanos, micro y pequeños productores en procedimientos ágiles y transparentes, para adquisición de bienes y servicios así lo demuestran los siguientes cuadros.

**Cuadro N. 1.5. Márgenes de Preferencia para Bienes de origen Nacional**

Márgenes de Preferencia para Bienes de origen Nacional	
<b>MYPES vs Mediana</b>	5 % de preferencia
<b>MYPES vs Grande</b>	10 % de preferencia
<b>Mediana vs Grande</b>	5 % de preferencia

**Fuente:** SERCOP (<http://www.scpm.gob.ec>)

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

**Cuadro N. 1.6. Márgenes de Preferencia para Servicios de origen Nacional**

Márgenes de Preferencia para Servicios de origen Nacional	
<b>MYPES vs Servicio Extranjero</b>	20 % de preferencia
<b>Mediana vs Servicio Extranjero</b>	10% de preferencia
<b>Grande vs Servicios Extranjero</b>	5% de preferencia

**Fuente:** SERCOP (<http://www.scpm.gob.ec>)

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

## 7. HIPÓTESIS

### **Hipótesis General**

El diseño, e implementación de un plan de negocios para la Empresa de Consultoría y Asesoramiento Integral ZION CONSULTORES, permite captar nuevos clientes y desarrollar una actividad económica factible de realizarla y financieramente rentable.

### **Hipótesis específicas**

El plan de negocios permitirá determinar la organización de la empresa y las necesidades financieras que el proyecto determine.

El estudio técnico permitirá identificar los lineamientos y procesos que debe aplicar ZION CONSULTORES para mejorar la calidad del servicio.

El análisis financiero establecerá parámetros mínimos a cumplir para el sostenimiento de la empresa.

## 8. OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

### a. Operacionalización de la Hipótesis de Graduación Especifica

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS
<b>V.I.: Plan de negocios.</b>	“Es un instrumento clave y primordial para el éxito, el cual radica en una serie de actividades relacionadas entre sí para la iniciación o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa”. (Zúñiga, 2003, pág. 32)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumento</li> <li>• Desarrollo</li> <li>• Crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptación: el nivel de aceptación de los productos ofertados.</li> <li>• Efectividad: procesos realizados con éxito y experiencias de procesos no exitosos.</li> <li>• Participación de las PYMES en procesos de contratación / PYMES registradas en el RUP</li> </ul>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario aplicado a los clientes</p>
<b>V.D.: Captar nuevos clientes</b>	“Captar nuevos clientes es el proceso de persuasión que implica identificar las necesidades del comprador y adaptar el argumento a estas para satisfacer las necesidades” (Sapag N. , 2011, pág. 23)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persuasión</li> <li>• Identificar necesidades.</li> <li>• Satisfacción de necesidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios</li> <li>• Capacidad productiva</li> <li>• Número de productos ofertados, tiempo y precio.</li> </ul>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario aplicado a los clientes.</p>

## 9. METODOLOGÍA

### Tipo de Investigación

Para elaborar la presente se utilizaron, los siguientes tipos de investigación:

- Investigación Aplicativa: *“La investigación aplicada examina la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo”*. (Sapag N. , 2011, pág. 20). La presente investigación busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas generados en temas de Contratación Pública para entidades públicas y proveedores a través de la creación de una Consultoría Integral que capacite, Asesore y gestione los procesos por tanto es una investigación-acción-participación que se ejecutara con el fin de resolverá los problemas planteados, y así implementar alternativas de solución al mismo.
- Investigación Descriptiva.- La investigación también hará uso de la investigación descriptiva porque permite destacar e identificar las principales características de los procesos y actores directos que son parte de procesos de contratación pública utilizando fichas de trabajo y encuestas, las cuales permitirán el obtener información y conocimiento sobre la situación en la cual incurrirá la empresa ZION CONSULTORES.
- Investigación Explicativa.- Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa - efecto. *“En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas como de los efectos, mediante la prueba de hipótesis”* (Sapag N. , 2011, pág. 23). Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos. La investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad acontecida dentro de los procesos de contratación pública, explicando su significatividad.
- Investigación de campo: con este tipo de investigación nos permitiremos ampliar la información en cuanto a nuestro objeto de estudio, recolectando información directamente de la realidad, puesto que el investigador tendrá contacto directo con el personal directivo a cargo de este proyecto, por ende la información recolectada

al aplicar la investigación de campo, será mucho más real y objetiva, para el desarrollo de la investigación.

- Investigación correlacional.- Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Es decir dentro de la investigación que se plantea se determinará si las variables están correlacionadas o no. Esto significa analizar si existe correlación entre la variable independiente (Plan de Negocios), y la variable dependiente (Captar nuevos clientes).

### **Diseño de la Investigación**

(Sapag N. , 2011), define al diseño de la investigación como:

“Una planificación compendiada de lo que se debe hacer para lograr los objetivos del estudio. Un diseño minucioso del estudio es fundamental para establecer la calidad de la investigación. Si se presenta de un diseño estadístico, el mismo debe tener en cuenta la estructura del estudio, y todos los aspectos concernientes a la recolección de datos, incluido el tipo de mediciones a realizar y la frecuencia de las mismas. (pág. 11)

Por lo tanto el diseño propuesto para la presente investigación es con un enfoque cualitativo - cuantitativo ya que el estudio está orientado a trabajar e indagar a posibles clientes, permitiendo identificar cuáles y cuantas líneas de productos son las más idóneas en cuanto a calidad, variedad y precios para complementar nuestro portafolio de servicios y la comprobación de la hipótesis desde adentro de la empresa investigando el problema dentro del contexto al que pertenece es decir a la asesoría, capacitación y gestión integral en procesos de contratación pública, buscando la orientación hacia la identificación de las causas y explicación del problema objeto de estudio la misma que tendrá una medición controlada dentro del universo de clientes potenciales.

Adicionalmente se considera:

- Cualitativo porque la investigación se basa en el estudio y desarrollo de las características particulares del proyecto, y se enfoca en el análisis y estudio de mercado, estudio técnico, estudio organizacional y estudio financieros, que nos permitan determinar la viabilidad para la implementación de un plan de negocios para la empresa Zion Consultores

- Cuantitativo porque para realizar un correcto análisis y estudio de cada uno de los aspectos anteriormente relacionados, se tendrá que valorar de forma numérica los datos obtenidos de los resultados estadísticos., siendo realista orientando a la empresa ZION CONSULTORES ubicada en la ciudad de Riobamba misma que se dedica a la asesoría, capacitación y gestión integral en procesos de contratación pública, tanto a entidades contratantes como proveedores de la localidad.

## 10. Población y muestra

### Población

Para la presente investigación se considera a las empresas (PYMES) de la ciudad de Riobamba, Registradas en el Registro Único de Proveedores del Sistema Nacional de Contratación Pública. Según datos oficiales emitidos por el SERCOP<sup>6</sup> de Riobamba existen 4831 empresas totales en la localidad.

**Cuadro N. 5.7.** Población empresas registradas en el SERCOP

Tipo de proveedor	Nº Habilitado	%
<b>Empresas grandes</b>	12	0,25
<b>Empresas medianas</b>	83	1,72
<b>Empresas pequeñas</b>	4185	86,63
<b>Empresas micro</b>	541	11,20
<b>Empresas no definidas</b>	10	0,21
<b>TOTAL</b>	<b>4831</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** SERCOP (<http://www.scpm.gob.ec>)

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

### Muestra

El cálculo de la muestra se realizará a través de la fórmula para poblaciones finitas, en la cual se debe considerar, el nivel de confianza, la probabilidad que ocurra, probabilidad que no ocurra, margen de error.

A continuación, se detallará la fórmula:

<sup>6</sup> SERCOP: Servicio de Contratación Pública

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

Donde:

$n$ = Es el tamaño de la muestra a calcularse (4831).

$Z$ = Valor de  $Z$  crítico correspondiente a un valor, dado el nivel de confianza, el mismo que es de 1,96 para un NC del 95%.

$p$ = Es la probabilidad de ocurrencia de un evento (0.50).

$q$  = Es la probabilidad de no ocurrencia de un evento (0.50).

$N$ = Tamaño de la población.

$e$ = Grado de error (Error del 5%).

Aplicación de la fórmula de la muestra

$$n_{Emp. Reg.SERCOP} = \frac{Z^2 p q N}{e^2(N - 1) + Z^2 p q}$$

$$n_{Emp. Reg.SERCOP} = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 4831}{0,05^2(4831 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n_{Emp. Reg.SERCOP} = 356$$

Luego de haber aplicada la fórmula para el cálculo de la muestra, se ha determinado que, de un total de 4831 empresas, 356 es el valor de la muestra y por ende el número de empresas registradas en el SERCOP, a ser encuestadas.

**Cuadro N. 5.8.** Tamaño de la muestra empresas registradas en el SERCOP

Tipo de proveedor	N° Habilitado	%
<b>Empresas grandes</b>	1	0,25
<b>Empresas medianas</b>	40	1,72
<b>Empresas pequeñas</b>	308	86,63
<b>Empresas micro</b>	6	11,20
<b>Empresas no definidas</b>	1	0,21

<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>
--------------	------------	-------------

**Fuente:** SERCOP (<http://www.scpm.gob.ec>)

**Elaborado por:** Carolina Fernanda Toapanta Arévalo

## **Métodos de Investigación**

(Álvarez, 2012), define al método de investigación como:

“Los métodos son el conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las suposiciones y los instrumentos de trabajo investigados”. (pág. 185)

Para la elaboración del diseño, e implementación de un plan de negocios para la Empresa de Consultoría y Asesoramiento Integral ZION CONSULTORES, se utilizarán los siguientes métodos de investigación:

- **Método Analítico – Sintético.-** Esta investigación utilizará el método analítico – sintético porque permitirá conocer la situación actual de los procesos de contratación pública logrando comprender aspectos que pueden formar parte o ser una causa del problema y de esta forma buscar la solución.
- **Método Inductivo - Deductivo.-** En el presente proyecto de investigación aplicará el método deductivo debido a que partiremos de conceptos y definiciones que nos permitirán fortalecer nuestro conocimiento de manera teórica, respecto a los pasos y elemento necesarios para la elaboración de un plan de negocios. El método inductivo hará referencia a la observación, análisis de características particulares y el registro de todos los hechos identificando de esta manera problemas relevantes para llegar a soluciones factibles.
- **Método Descriptivo.-** Consiste en evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo. En esta investigación se analizan los datos reunidos para descubrir así, cuales variables están relacionadas entre sí, logrando describir una situación, fenómeno, proceso o hecho social para formular, en base a esto, hipótesis precisa.
- **Método Estadístico.-** En la presente investigación se aplicara el método estadístico al recopilar datos estadísticos se ha de tener especial cuidado para garantizar que

la información sea completa y correcta. Permite el análisis e interpretación de datos, ya sea para ayudar en la resolución de la toma de decisiones o para explicar condiciones regulares o irregulares del estudio aplicado.

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

### Técnicas de Investigación

(Álvarez, 2012), define a la técnica de investigación como:

“Un procedimiento o conjunto de procedimientos, reglas, normas o protocolos, que adquieren como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, del arte, de la educación o en cualquier otra actividad”. (pág. 185)

En función del logro de los objetivos de la presente investigación, se aplicará técnicas orientadas a obtener información o datos que nos permitan sustentar la validez del mismo a través de las siguientes técnicas:

- **Revisión Documental.- historia, origen de la Contratación Pública, desarrollo social y economía solidaria en el Ecuador – Chimborazo- Riobamba, de leyes, estatutos, reglamentos del SERCOP.**
- **Encuesta. - Se aplicará encuestas para la muestra obtenida en el cálculo aplicado; con el propósito de obtener sus opiniones acerca de Contratación Pública y la Consultoría. El instrumento empleado, contendrá preguntas abiertas y cerradas.**

### Instrumentos de Investigación

(Álvarez, 2012), define a la técnica de investigación como:

“Los instrumentos son el conjunto de herramientas de carácter manual, técnico y/o material que sirve como apoyo para la realización de una investigación”. (pág. 186)

Para la elaboración del diseño, e implementación de un plan de negocios para la Empresa de Consultoría y Asesoramiento Integral ZION CONSULTORES, se utilizarán los siguientes instrumentos de investigación:

- Cuestionarios.- Preguntas pre elaboradas previamente para obtener información relevante, que será aplicada a los proveedores y entidades contratantes de la localidad y se denominará Encuesta de posicionamiento y aceptación de la ciudadanía de la Consultoría Integral de Contratación Pública ZION CONSULTORES de la ciudad de Riobamba, la misma será sometida a criterios de validez y confiabilidad que precisarán la pertinencia, exactitud y suficiencia de la misma.
- Paquetes utilitarios.- para la elaboración del informe y procesamiento de datos.

### **11. Técnicas y procedimientos para el análisis de resultados**

Una vez concluidas las etapas de recopilación y procesamiento de datos se inicia con una de las más importantes fases de la presente investigación: el análisis de datos mismo que nos permitirá determinar las posibilidades de mejora para la empresa.

Este proceso permite analizar la información con el fin de obtener de ella las respuestas a las preguntas que se formularán en los instrumentos y presentar los resultados.

- e) Revisión y codificación de la información
- f) Categorización y tabulación de la información
- g) Análisis de los datos
- h) Interpretación de los resultados.

Con los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes potenciales (Empresas registradas en el SERCOP), se realiza la aplicación de un análisis cuantitativo, con el cual se busca depurar los datos en busca de arreglar inconsistencias que pudieran ocasionar que aparezcan registros duplicados o incorrectos en la base de datos.

El levantamiento de la información estará basado en los principios de la ética, transparencia y autenticidad ya que los mismos permitirán que la empresa ZION CONSULTORES

aplique estrategias que le permitan la sostenibilidad en el mercado, así como la correcta toma de decisiones en pos de la mejora de la empresa.

## 12. RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS

DESCRIPCIÓN DEL RECURSO	CANTIDAD NECESARIA	COSTOS ESTIMADOS	FINANCIAMIENTO	
			APORTE PROPIO	APORTE BENEFICIARIO
<b>Equipo de Computo</b>	1	100	100	
<b>Dispositivo USB</b>	1	20	20	
<b>Impresora</b>	1	100	100	
<b>Material de Oficina</b>	1	100	100	
<b>Encuestadores</b>	10	400	400	
<b>Asesor de tesis</b>	1	0	0	
<b>TOTAL</b>		<b>720</b>	<b>720</b>	

### 13. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	TIEMPO EN MESES																			
	1			2				3				4				5				
	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1 Elección del Tema de Investigación	■																			
2 Declaración del tema de investigación		■																		
3 Aprobación del tema de Investigación		■																		
4 Declaración del Proyecto de Investigación			■																	
5 Aprobación del Proyecto de Tesis				■																
6 Elaboración del Capítulo I					■	■														
7 Elaboración del Capítulo II							■	■												
8 Elaboración del Capítulo III									■	■	■									
9 Elaboración del Capítulo IV										■	■	■	■							
10 Elaboración del Capítulo V																		■		
11 Revisión de los Capítulos																		■		
12 Revisión de la Bibliografía																		■		
13 Elaboración de Conclusiones																		■		
14 Revisión de Tesis																		■		
15 Corrección de Tesis																		■		
16 Aprobación de la Tesis																			■	
17 Defensa de Tesis																			■	

### 14. MATRIZ LÓGICA

<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>
Cómo contribuye el diseño e implementación de un plan de negocios para la Consultoría de asesoramiento integral ZION CONSULTORES para captar nuevos clientes, posicionarse en el mercado e incrementar su rentabilidad.	Diseñar, e Implementar un Plan de Negocios para la empresa de Consultoría y Asesoramiento Integral ZION CONSULTORES	El diseño, e implementación de un plan de negocios para la Empresa de Consultoría y Asesoramiento Integral ZION CONSULTORES, permite captar nuevos clientes y desarrollar una actividad económica factible de realizarla y financieramente rentable.
<b>PROBLEMAS DERIVADOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICA</b>
Carencia de una estructura organizacional bien definida.	Diseñar la estructura organizacional y administrativa de la empresa.	El plan de negocios permitirá determinar la Organización de la empresa y las necesidades financieras que el proyecto determine.
Falta de un estudio de mercado que identifique la	Elaborar un estudio de mercado que permita identificar factibilidad de la	El estudio técnico permitirá identificar los lineamientos y procesos que debe aplicar

demanda potencial y la competencia del mercado.	Consultoría y Asesoramiento Integral ZION CONSULTORES a través de la identificación de la oferta y demanda del mercado.	ZION CONSULTORES para mejorar la calidad del servicio
Especificar la rentabilidad de la empresa e identificar si la misma será sostenible en el tiempo.	Realizar un análisis financiero para identificar la viabilidad de la Consultoría y Asesoramiento Integral ZION CONSULTORES en la ciudad de Riobamba	El análisis financiero establecerá parámetros mínimos a cumplir para el sostenimiento de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- (OMC), O. M. (2016). *Organización Mundial de Comercio (OMC)*. Obtenido de [http://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/gproc\\_s/gproc\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/tratop_s/gproc_s/gproc_s.htm)
- Aguirre, S. A. (2007). *Administración de la Organización en el entorno actual*. Santiago: Capeos S.A.
- Alegre, J. (2004). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación: lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa*. Valencia: Publicaciones de la Universitat Jaume.
- Alegsa, L. (2016). *Definición de Factibilidad (estudio o análisis en sistemas de información)*. Obtenido de <http://www.alegsa.com.ar/Dic/factibilidad.php>
- Álvarez, R. (2012). *Metodología de la investigación: Operacionalización de Variables*. Medellín: McGraw-Hill.
- Ana Paola Gómez, V. M. (2006). *El mercado de compras públicas en Colombia: .* Obtenido de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/mercado\\_p%C3%BAblico.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/mercado_p%C3%BAblico.pdf)
- Ander-Egg, E. (1988). *Introducción a la planificación*. Buenos Aires: Editorial El Cid editor. Obtenido de <http://homoplanus.blogspot.com/2009/04/plan-conceptos-basicos.html>
- ANDES, A. P. (10 de 02 de 2017). *ANDES*. Obtenido de La sustitución de importaciones en Ecuador impulsará la producción industrial nacional, asegura Rafael Correa: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/sustitucion-importaciones-ecuador-impulsara-produccion-industrial-nacional-asegura-rafael>

- Carpio, M. (2014). *Espacios para la formación continua UMB*. Obtenido de <http://formacionumb.blogspot.com/p/aspectos-epistemologicos-ontologicos-y.html>
- Chucho, F. (2013). *Plan de negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo periodo 2012/2013*. Riobamba: Facultad de Administración de Empresas, ESPOCH.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA, E., & NACIONAL, A. (20 de Octubre de 2008). CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.
- CUENCA, D. H. (2012). *ASESORIA LEGAL EN CONTRATACIÓN PÚBLICA*. Obtenido de <http://hernancampoverdecuenca.blogspot.com/2012/01/glosario-terminos-subasta-inversa.html>
- Dávila, A. P. (2015). *GUÍA PRÁCTICA DE CONTRATACIÓN DE COMPETENCIAS EN EL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA*. Quito: Editora Jurídica.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: Cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. . México: Hill Interamericana.
- García, E., & Valencia, M. (2012). *Planeación Estratégica: Teoría y práctica*. México: Editorial Trillas.
- Gómez, A. P., & Nieto, G. V. (2006). *El mercado de compras públicas en Colombia*:. Obtenido de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/mercado\\_p%C3%BAblico.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/mercado_p%C3%BAblico.pdf)
- Kotler, P., & Gary, A. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Education.
- LEY ORGANICA DE LA ECONOMIA POPULAR, A. N. (10 de Mayo de 2011). ASAMBLEA NACIONAL.
- Malhotra, K. (2010). *Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico. 2ª ed.* . México: Prentice-Hall Hispanoamericana. .
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de [https://books.google.com.ec/books?id=WnHYrdgYGmcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=WnHYrdgYGmcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de [https://books.google.com.ec/books?id=r\\_H3dpKH5kMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=r_H3dpKH5kMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- OMC, O. M. (2016). *Organización Mundial de Comercio (OMC)*. Obtenido de [http://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/gproc\\_s/gproc\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/tratop_s/gproc_s/gproc_s.htm)
- Porter, M. E. (2009). *Estrategias Competitivas: Técnicas para analizar industrias y compañías*. . Mexico: Piramide.

- PÚBLICA, S. N. (2012). Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/06/1-Preliminar.pdf>
- Pública, S. N. (2016). *Portal compras públicas Ecuador*. Obtenido de [www.compraspublicas.gob.ec](http://www.compraspublicas.gob.ec)
- Ramírez, A. A. (2016). *“Plan de negocios para la creación de una empresa consultora, que fomente la cultura tributaria para Pymes en Guayaquil, año 2016”*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas.
- Sapag, N. (2007). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación*. México: Pearson Educación.
- Sapag, N. (2011). *Proyectos de inversión, formulación y evaluación. México. Cuarta edición*. Chile: Pearson Educación.
- SENPLADES, S. N. (2013). *PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR*. Quito.
- SERCOP, S. N. (14 de octubre de 2013). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*. Quito.
- SERCOP, S. N. (2016). *SERCOP*. Obtenido de <http://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/la-institucion/>
- Siegel, F. y. (1993). Obtenido de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/rosas\\_r\\_f/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/rosas_r_f/capitulo2.pdf)
- Soriano, C. (1998). *El plan de negocios*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- SRI, S. d. (03 de 02 de 2017). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32>: <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Valencia, D. (2015). *“Plan de negocios de la empresa Pública de Diseño y Creación de Software y prestación de servicios de NTIC (Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) en la Universidad Técnica del Norte”*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte. Facultad de Ingeniería en ciencias Aplicadas, .
- Zúñiga, M. (2003). *Gestión de Proyectos de Conservación Y Manejo de Recursos Naturales*. Costa Rica: EUNED Universidad Estatal a Distancia.