



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO:

PLAN DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO DE ASESORÍA DIGITAL A
EMPRENDEDORES Y NEGOCIOS INFORMALES EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL

AUTORES:

ING. ROBERTO DANIEL SEGOVIA ESTRELLA

EC. JULY STEFANY CAMPOSANO CEDEÑO

DIRECTOR:

PHD. WILLIAM LOYOLA SALCEDO

GUAYAQUIL – ECUADOR

2023

RECONOCIMIENTOS

Este trabajo va dedicado en primera instancia a mis padres, ya que ellos son quienes han formado mi vida durante todos estos años e invertido su tiempo, dinero y esfuerzo en darme educación de calidad.

A mis compañeros de ESPAE y profesores, así como compañeros y jefes del Banco del Pacífico, todos ellos aportan de distintas maneras para mi crecimiento profesional.

Roberto Daniel Segovia Estrella

A todos quienes conforman ESPAE y en especial a la promoción MAE-38, por todo el aporte recibido para realizar este proyecto de grado y a cada uno de mis compañeros que tengo el privilegio de conocer y aprender de ellos.

De manera especial a mi tutor, Dr. William Loyola y la asistencia de Alexis Rossi, quienes atentamente me han guiado en este trabajo de tesis, y en el proceso he adquirido inolvidables enseñanzas para mi vida profesional y personal

July Stefany Camposano Cedeño

AGRADECIMIENTOS

Agradecer primero a mi familia por apoyarme en este camino y en mis decisiones para mi desarrollo profesional.

También, agradecer a mis compañeros de maestría quienes con sus ideas han aportado a mi conocimiento y enriquecimiento intelectual.

Finalmente, agradecer a mis profesores quienes también aportaron su amplia experiencia en las diferentes áreas de conocimiento durante el transcurso de esta formación.

Roberto Daniel Segovia Estrella

Mi ferviente agradecimiento a Dios, porque todo lo bueno viene de Él, quien me ha acompañado y provisto en todo lo necesario para este proceso, mostrándome una vez más su fidelidad y amor.

Agradecer a mis jefes, María Eugenia de Hunter y su familia, quienes creyeron en mí y me apoyaron para emprender esta hermosa travesía de conocimientos.

También a mi madre, Dolores, y mis hijos, Melissa y Christian, que han sido mi constante motivación y alegría.

Finalmente, a mis profesores y compañeros cuyo aporte ha sido invaluable para mi crecimiento profesional, intelectual y personal. De manera muy especial a mi tutor, William Loyola, a quien admiro y aprecio.

July Stefany Camposano Cedeño



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1210

APELLIDOS Y NOMBRES	SEGOVIA ESTRELLA ROBERTO DANIEL
IDENTIFICACIÓN	0923441521
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	1021-750413C-P-0901
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PLAN DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO DE ASESORÍA DIGITAL A EMPRENDEDORES Y NEGOCIOS INFORMALES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2023-05-24
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,50) NUEVE CON CINCUENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los veinticuatro días del mes de Mayo del año dos mil veintitres a las 13:32 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: LOYOLA SALCEDO WILLIAM VLADIMIR, Director del trabajo de Titulación, ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO, Vocal y ARMIJOS DE LA CRUZ BENIGNO ALFREDO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PLAN DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO DE ASESORÍA DIGITAL A EMPRENDEDORES Y NEGOCIOS INFORMALES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.", presentado por el estudiante SEGOVIA ESTRELLA ROBERTO DANIEL.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,50/10,00, NUEVE CON CINCUENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y el estudiante.

William Vladimír
Loyola Salcedo

Firmado digitalmente por
William Vladimír Loyola Salcedo
Fecha: 2023.05.25 10:36:14
-05'00'

LOYOLA SALCEDO WILLIAM VLADIMIR
DIRECTOR



Firmado digitalmente por:

**ALEXIS
FEDERICO ROSSI
TRIGOSO**

ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO
EVALUADOR / PRIMER VOCAL

Roberto Daniel
Segovia Estrella

Firmado digitalmente por
Roberto Daniel Segovia Estrella
Fecha: 2023.05.29 20:13:10
-05'00'

SEGOVIA ESTRELLA ROBERTO DANIEL
ESTUDIANTE

ARMIJOS DE LA CRUZ BENIGNO ALFREDO
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL

Fecha: 2023-05-24 13:33:49

VERA VERA LUISA XIOMARA

TABLA DE CONTENIDO

RECONOCIMIENTOS	i
AGRADECIMIENTOS	ii
TABLA DE CONTENIDO	iv
LISTA DE TABLAS.....	ix
LISTA DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xiii
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	1
2. RETOS DE NEGOCIOS INFORMALES EN GUAYAQUIL	4
2.1. Falta de Empleo, Principal Causa del Comercio Informal	4
2.2. Baja Productividad Afecta a los Comerciantes.....	5
3. OFERTA DE ASESORÍA DE GESTIÓN Y PLATAFORMAS DIGITALES EN NEGOCIOS INFORMALES	6
3.1. Detalle de la Industria	7
3.2. Análisis Socioeconómico.....	7
3.2.1 Factores Políticos.....	7
3.2.2 Factores Económicos	8
3.2.3 Factores Sociales	9
3.2.4 Factores Tecnológicos	10
3.2.5 Factores Legales	11
3.2.6 Factores Ambientales	11
3.2.7 Conclusiones PESTLA	12

3.3.	Análisis Competitivo	13
3.3.1	Poder de Negociación de los Clientes	13
3.3.2	Amenazas de Productos Sustitutos	14
3.3.3	Amenazas de Nuevos Competidores	16
3.3.4	Poder de Negociación de los Proveedores.....	16
3.3.5	Rivalidad entre Competidores	17
	Mercado Libre	17
	Facebook Marketplace	19
3.3.6	Poder de Negociación de los Organismos Habilitadores y Controladores	19
3.3.7	Poder de Negociación de los Empleados, Gerentes y Propietarios	21
3.3.8	Conclusiones del Análisis Competitivo.....	21
4.	ANÁLISIS EXPLORATORIO DE ASESORÍAS Y PLATAFORMAS DIGITALES	22
4.1.	Características del Mercado Objetivo	23
4.2.	Grupos de Interés	23
4.3.	Problema de Decisión Gerencial.....	23
4.3.1	Objetivo General.....	23
	4.3.2 Objetivos Específicos	24
4.4.	Proceso de Investigación	24
4.5.	Modelo Canvas Preliminar	26
4.6.	Preguntas de Investigación	28
4.6.1	Guión de Entrevistas a Profesionales	28
4.7.	Modelo Canvas Ajustado con la Entrevista a los Expertos	35
4.7.1	Encuestas a Comerciantes Informales o Emprendedores	37

4.8.	Estadísticas y gráficas	44
4.8.1	RESUMEN DE ENCUESTAS E IMPACTO DEL NEGOCIO	54
4.8.1.1	De los Niveles de Educación.....	54
4.8.1.2	De los Documentos Formales.....	54
4.8.1.3	De los Ingresos	55
4.8.1.4	Del nivel de Conocimiento	55
4.8.1.5	De la Propuesta de Valor.....	55
4.8.1.6	De los Valores Dispuestos a Pagar	56
5.	DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	64
5.1.	Modelo CANVAS Definitivo	64
5.1.1	Clientes [1]	66
5.1.2	Propuesta de Valor [2].....	66
5.1.3	Canales y relación con los Clientes [3, 4]	67
5.1.4	Fuentes de Ingreso [5]	67
5.1.4.1	Fuente de Ingresos en un Escenario Realista.....	67
5.1.4.2	Fuente de Ingresos en un Escenario Pesimista.	68
5.1.4.3	Fuente de Ingresos en un Escenario Optimista.....	69
5.1.5	Estructura de Costos [9]	70
5.1.6	Recursos clave [6]	70
5.2.	Prueba Ácida del Modelo de Negocio	71
5.3.	Propuesta de Modelo de Negocio	73
5.4.	Propósito	73
5.4.1	Misión.....	73
5.4.2	Visión	74
5.4.3	Valores Organizacionales	74
6.	PLAN DE MARKETING	75

6.1.	Objetivo Estratégico	75
6.2.	Clientes Potenciales y Demanda Inicial.....	75
6.3.	Potencial de Ventas.....	75
6.4.	Estrategia de Posicionamiento	76
6.4.1	Estrategia de Precios.....	76
6.4.2	Estrategia de Venta.....	77
6.4.3	Estrategia Promocional.....	77
6.4.4	Política de Servicio al Cliente	77
6.4.5	Gestión de quejas.....	77
7.	ANÁLISIS TÉCNICO.....	78
7.1.	Plataforma.....	78
7.1.1	Alcance de Sistemas de Información.....	78
7.1.1.1	Inventario de Funciones.....	78
7.1.1.2	Registro de Comerciantes y Emprendedores.....	78
7.1.1.3	Registro de Auspiciantes	78
7.1.1.4	Cargar Productos y Servicios al Portal.....	79
7.1.1.5	Cargar Publicidad (Auspiciantes).....	79
7.1.1.6	Búsqueda de Productos y Servicios por parte de los Consumidores	79
7.1.1.7	Chatbot.....	79
7.1.1.8	Solicitud de Asesoría	80
7.1.1.9	Facturación Electrónica.....	80
7.2.	Presupuesto de la Plataforma.....	80
7.3.	Software utilizado	80
8.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	81
8.1.	Organización.....	81
8.2.	Socios Fundadores	81

8.3.	Colaboradores	81
8.4.	Esquema de Ubicación de Puestos Administrativos.....	82
8.4.1	Descripción de espacio físico	82
8.4.2	Organigrama	83
8.5.	Servicios Prestados	84
8.5.1	Servicio de asesorías profesionales	84
8.5.2	Servicios de diseño e implementación del portal web.....	85
9.	ANÁLISIS LEGAL	86
9.1.	Tipo de Empresa	86
9.2.	Contrato de Suscripción.....	86
9.3.	Contrato de confidencialidad del software	86
10.	ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES	87
10.1.	Riesgos de Mercado	87
10.2.	Riesgos Técnicos.....	87
10.3.	Riesgos Sociales y Laborales	87
10.4.	Riesgos Económicos	88
10.5.	Riesgos Financieros.....	88
11.	ANÁLISIS FINANCIERO	89
11.1.	Flujo de Caja estimado	89
11.2.	Estado de Resultados.....	90
11.3.	Punto de Equilibrio.....	91
11.4.	Análisis de Sensibilidad	92
12.	CONCLUSIONES	93
13.	BIBLIOGRAFÍA	94

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Motivaciones para Emprender	5
Tabla 2: Conclusiones PESTLA	12
Tabla 3: Costos de Comisiones de Mercado Libre	18
Tabla 4: Análisis Competitivo	21
Tabla 5: Modelo Canvas Preliminar	27
Tabla 6: Hallazgos en Entrevistas a Expertos	32
Tabla 7: Modelo Canvas Ajustado con la Entrevista a los Expertos	36
Tabla 8: Resumen de los Encuestados	57
Tabla 9: Modelo Canvas Definitivo	65
Tabla 10: Ingresos según un Escenario Realista	68
Tabla 11: Ingresos según un Escenario Pesimista	69
Tabla 12: Ingresos según un Escenario Optimista	69
Tabla 13: Estructura de Costos	70
Tabla 14: Valor a Financiar	71
Tabla 15: Prueba Ácida	71
Tabla 16: Ventas Estimadas en el Primer Año	75
Tabla 17: Escenarios para el Desarrollo de la Plataforma Web	80
Tabla 18: Colaboradores	81
Tabla 19: Gastos de Personal	83
Tabla 20: Ingreso por Asesorías y Declaraciones	85
Tabla 21: Flujo de Caja de Accionistas	89

Tabla 22: Estado de Resultados	91
Tabla 23: Composición de Ingresos	91
Tabla 24: Punto de Equilibrio	92
Tabla 25: Escenarios de Sensibilidad	92

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1: Tasa de Desempleo (En Porcentaje Respecto a la PEA)	4
Gráfico 2: Diagrama de idea del Negocio	29
Gráfico 3: Diseño del proyecto	39
Gráfico 4: Nivel de Educación	44
Gráfico 5: Lugar del Negocio de los Encuestados	45
Gráfico 6: Tipo de Productos o Servicios que Comercializa	45
Gráfico 7: Años en la Actividad Comercial	45
Gráfico 8: Composición del Negocio según sus Propietarios	46
Gráfico 9: Encuestados con RUC Activo	46
Gráfico 10: Ventajas del RUC	46
Gráfico 11: Promedio de Ingreso Semanal	47
Gráfico 12: Nivel de Conocimiento de Clientes	47
Gráfico 13: Nivel de Interés de los Servicios Ofrecidos	47
Gráfico 14: Beneficios Adicionales que le Gustaría Incluir	48
Gráfico 15: Interés en el Canal de Chatbot	48
Gráfico 16: Canal Preferido para Ofrecer la Plataforma	48
Gráfico 17: Canal Preferido para Atender Requerimientos de Trámites	49
Gráfico 18: Canal Preferido para Atender Asesorías	49
Gráfico 19 : Información de Interés para Envío por E-mail	49
Gráfico 20: Inversión Actual en Canales Virtuales	50
Gráfico 21: Tipos de Pago que Usa el Comerciante	50
Gráfico 22: Interés en el Servicio Gratuito por la Nueva Membresía	50

Gráfico 23: Dispuesto a Pagar por la Suscripción.....	51
Gráfico 24: Dispuesto a Pagar por la Asesoría Profesional.....	51
Gráfico 25: Trámites más Comunes del Negocio.....	51
Gráfico 26: Dispuesto a Pagar por Declaración de Impuesto	52
Gráfico 27: Dispuesto a Pagar por Trámites Municipales	52
Gráfico 28: Dispuesto a Pagar por Manejo de Redes Sociales	52
Gráfico 29: Interés en Chatbot.....	53
Gráfico 30: Dispositivo para Acceder a la Plataforma	53
Gráfico 31: Asesorías Mensuales Promedio Requeridas	53
Gráfico 32: Espacio Físico de la Oficina.....	82

LISTA DE ABREVIATURAS

CEPAL:	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
EPICO:	Empresa Pública Municipal para la Gestión de la Innovación y Competitividad de Guayaquil.
INEC:	Instituto Nacional de Estadísticas y Censo.
OIT:	Organización Internacional del Trabajo
PEA:	Población Económicamente Activa.
RUC:	Registro Único de Contribuyentes
SRI:	Servicio de Rentas Internas.
TEA:	Actividad Emprendedora Temprana.

1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento analiza la situación de la informalidad del comercio en Guayaquil, causado principalmente por la falta de empleo, bajo este escenario muchos se embarcan en la travesía de emprender; sin embargo, el 90% de los emprendimientos no sobrepasan los tres años de funcionamiento. El guayaquileño recurre a la informalidad enfrentándose a varios desafíos como la baja productividad, medidas coercitivas de parte de gobiernos locales, alta complejidad para regulaciones de su actividad económica, baja o ninguna protección social, entre otras problemáticas.

La industria de las asesorías está afectada por diversos factores internos y externos. Analizando la metodología PESTLA se encuentra los más relevantes: ordenanzas municipales, inestabilidad política, inflación, falta de empleo, bajo acceso a internet. En la metodología PORTER para el análisis competitivo se concluye que tanto los clientes, bienes sustitutos, competidores y organismos de control tienen un alto poder de mercado.

La demanda de mercado potencial en Guayaquil es de 146.000 clientes, el objetivo del modelo de negocio es brindar una integración de prestaciones a través de una plataforma web que permita comercializar sus productos, obtener asesoría profesional, derivar sus trámites y recibir constante información relevante para su negocio. Para el análisis de mercado se realizó encuestas a doscientos comerciantes y se entrevistó a seis expertos en contabilidad, tributación, finanzas y marketing revelando la realidad en cuanto a sus necesidades, las tarifas que disponen en pagar y el interés en adquirir los servicios ofrecidos y sus canales. El 45% de los encuestados se encuentran en el sector de la informalidad y más del 73% reconoce las ventajas que tiene al obtener un RUC para sus actividades, también reveló que

aproximadamente el 50% tiene poco o ningún conocimiento en contabilidad, tributación, finanzas o marketing.

Con la data recibida del estudio de mercado se construye un modelo de negocio cuyos precios son bajos debido al perfil del cliente: suscripción \$7.00 mensuales, asesorías \$20.00, trámites y declaraciones de impuesto \$20.00 y los ingresos mensuales por auspiciantes en \$60. Siendo la cantidad de clientes la fuente principal de la estructura de los ingresos, se estima que con la suscripción de dos clientes diarios (480 anual) y un crecimiento del 30%, se sostiene el modelo de negocio siendo este un escenario realista.

El centro de Guayaquil sigue siendo el casco comercial de la ciudad, en este se encuentra gran parte del mercado objetivo, la estrategia de posicionamiento va dirigida principalmente a reuniones con los gremios organizados de comerciantes de este sector, participación de ferias de emprendimiento, difusión en redes sociales y otros medios para ofrecer los servicios que presta la plataforma con las tarifas asequibles de acuerdo al estudio de mercado.

La plataforma web se distingue por ser sencilla para facilidad de manejo del cliente y el usuario final; y a su vez por ser completa en integración debido a que es el medio donde los suscriptores interactúan con el usuario final y donde los suscriptores pueden tener asesorías profesionales o agendar los trámites por medio de un chatbot. Todo esto bajo una estricta confidencialidad y propósito de mejora continua. El desarrollo de la plataforma está valorado en \$10.000.

Este modelo de negocio requiere de ocho colaboradores compuestos principalmente por comerciales debido a la cantidad de clientes, las oficinas se ubican en el centro de Guayaquil donde se concentra la mayor cantidad de comerciantes. Las asesorías requeridas y

las declaraciones de impuesto son subcontratadas cuya tarifa corresponde al 80% del valor cobrado al cliente.

Uno de los objetivos sociales es construir un puente a la formalidad de cada comerciante, es por ello que la plataforma se enlaza al SRI donde únicamente digitando su RUC puede acceder a él y recibir los servicios. Adicional, debido al flujo de clientes se considera elaborar un contrato de suscripción anual en el que permita débito automático con la finalidad de minimizar labores de cobranzas; así mismo este modelo de negocio requiere un contrato de confidencialidad con el proveedor de la plataforma por cuestiones de sigilo sobre todo ante la competencia.

En cuanto a los riesgos posibles a enfrentar en un escenario pesimista donde solo se considera una suscripción diaria, se estima una TIR del 10%. También se considera de riesgo alto el desfase de tiempo por elaboración de la plataforma, o las falencias que pueda presentar el sistema.

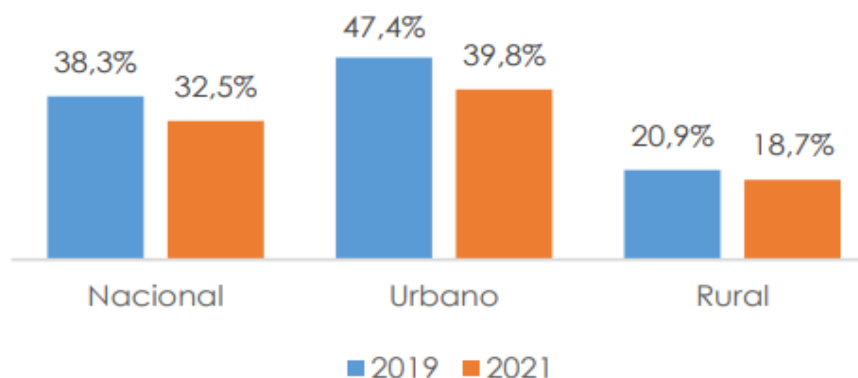
Para iniciar las operaciones se requiere un monto de \$49.295 cuyo financiamiento del 75% es con capital externo. El análisis financiero revela una VAN de \$12.507,44 y una TIR del 44% concluyendo que este modelo es rentable.

2. RETOS DE NEGOCIOS INFORMALES EN GUAYAQUIL

2.1. FALTA DE EMPLEO, PRINCIPAL CAUSA DEL COMERCIO INFORMAL

Según cifras presentadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el año 2021, la tasa de empleo adecuado a nivel nacional fue de 32,5%, esto significa que el 67.5% de los ecuatorianos no cuentan con condiciones laborales básicas, como percibir un salario mínimo; este escenario provoca que el ecuatoriano busque trabajo en el sector informal, según cifras de la misma fuente, en el año 2021 la población en el sector informal corresponde al 49,5%; llámese informal a quienes trabajan para o constituyen una empresa que no tiene RUC de acuerdo a la metodología usada por el INEC (INEC, 2022).

Gráfico 1: Tasa de Desempleo (En Porcentaje Respecto a la PEA)



Fuente: ENEMDU ANUAL

En Ecuador el 33% de los adultos es emprendedor; de ese porcentaje el 90% de esos emprendimientos no sobrepasan los tres años, demostrando el interés del ecuatoriano en emprender y a su vez revela la problemática que existe en el camino haciendo que sus negocios no prosperen (EDES, 2020).

El emprendedor ecuatoriano tiene en promedio 36 años, con un negocio enfocado al consumidor, once años de escolaridad y el 48.8% proviene de hogares con un ingreso mensual entre \$375 y \$750. Además, el 33.4% tiene un empleo adicional a su negocio y el 50.2% es autoempleado. Más del 73% de los emprendedores de los países como Perú, Chile y Colombia son motivados para emprender principalmente por la oportunidad de negocio; sin

embargo, en Ecuador esta tasa corresponde al 57.3% siendo la más baja de los cuatro países (ESPAE, 2018)

Tabla 1: Motivaciones para Emprender

Motivaciones para Emprender				
	Ecuador	Perú	Chile	Colombia
Tasa de emprendimiento (TEA)	29,6	24,6	23,8	18,6
Emprende por Oportunidad	57,3	80,2	73	77,4
Emprende por necesidad	42,3	16,6	25,7	20

Fuente: Escuela de Negocios ESPAE

Elaborado: Primicias

La informalidad se encuentra estrictamente relacionada con la baja escolaridad, incluso La Recomendación 204 de la OIT (Trabajo, 2015) indica que se debe implementar estrategias y políticas de elevación de niveles de escolaridad (incluyendo la educación técnica y profesional) como parte de estrategias integradas de desarrollo y de transición a la formalidad.

La informalidad también representa un costo para el Estado debido a que se deja de percibir ingresos tributarios necesarios para el Presupuesto General del Estado.

2.2. BAJA PRODUCTIVIDAD AFECTA A LOS COMERCIANTES

El comerciante informal recurre a las calles urbanas para mostrar sus productos, en Guayaquil esta práctica está prohibida para la venta ambulante y los vendedores informales según el artículo 6.1.5 de la “*Ordenanza que norma la instalación de quioscos y carretillas y demás formas de desarrollo de la actividad comercial en espacios públicos de la ciudad de Guayaquil*” (M.I. Municipalidad de Guayaquil, 2004); por ello necesita otras alternativas de exhibición de productos para incrementar sus ventas y rentabilidad.

Existe una relación entre formalidad y productividad, a medida que las empresas o trabajadores sean productivos tendrán las capacidades para asumir los costos de formalidad, pero también, los trabajadores formales tienen más oportunidades e incentivos para aumentar la productividad (Elorza, 2016).

La creciente economía digital como el e-commerce es una tendencia que usan los comerciantes para extender sus vitrinas de productos a bajo costo, provocando un impacto en el mercado laboral como el incremento del sector informal de la economía y la competencia desleal generada con el sector formal. (CEPAL, 2020)

Las principales causas del alto nivel de informalidad en el emprendimiento pueden resumirse en la alta complejidad de regulaciones que enfrenta el emprendedor, la difícil situación macroeconómica como baja oferta laboral (Freije, 2002), y el bajo nivel de escolaridad.

En consecuencia el comerciante informal sufre la falta de protección social como la ausencia de asistencia médica; pensión por vejez, invalidez o montepío, riesgos de trabajo, entre otros beneficios que ofrece el IESS y otros programas gubernamentales; además de la baja productividad debido a la falta de espacios públicos para promover sus productos, inasequibles fuentes crediticias confiables, incapacidad de atraer más clientes por la falta de emisión de comprobantes fiscales, y la dificultad de atraer y retener trabajadores calificados.

3. OFERTA DE ASESORÍA DE GESTIÓN Y PLATAFORMAS DIGITALES EN NEGOCIOS INFORMALES

Un proyecto de negocio inevitablemente se verá influido por factores externos, mismos que podrían favorecer como perjudicar su desarrollo pero que, finalmente, determinan una parte importante de hacia dónde camina la propuesta de valor.

Decisiones políticas, situación económica y comportamiento social, son algunas de los escenarios que van a influir en el desarrollo del proyecto. A continuación, se presentará en detalle qué factores del análisis PESTLA, pueden tener un impacto en el desenvolvimiento de la plataforma digital.

3.1. DETALLE DE LA INDUSTRIA

Los comerciantes representan un rubro importante dentro de la economía local, ya que según datos del INEC la informalidad sumó 400 mil personas entre 2020 y 2022 lo que da una cantidad total de 4 millones de personas para noviembre de 2021. Por ende, es una actividad que tiene un impacto grande en la economía del país y más concretamente en la ciudad de Guayaquil, que es la ciudad que concentra la mayor cantidad de comerciantes informales y de allí se despliegan una variedad de actividades con un amplio rango de ingresos y formas de llevar su contabilidad.

A partir de identificar un segmento, se analizaron a clientes del sector de Asesorías en Gestión y Plataformas Digitales segmentándolos en emprendedores y comerciantes informales cuyas ventas no superen los cien mil dólares al año, pero que necesitan contar con asesorías profesionales.

3.2. ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO

3.2.1 Factores Políticos

Durante 18 días entre los meses de junio y julio de 2022, Ecuador vivió momentos de tensión por una protesta de grupos indígenas que generó un paro de actividades comerciales, pero a su vez esto desencadenó en cierre de vías y varios disturbios que dejaron como consecuencia que muchos negocios de comerciantes se vieran afectados en sus ventas y por ende pérdidas en sus ingresos diarios.

Es importante tener en cuenta que muchos comerciantes informales dependen de sus ventas diarias y dicho fenómeno ha generado que éstos sean saqueados y destruidos por manifestantes infiltrados que más que cualquier otra cosa, han incitado a la violencia sin ninguna justificación, poniendo en peligro no solo el negocio de aquellas personas sino también su integridad física.

Otro factor importante que influye políticamente en el comercio informal son las ordenanzas municipales que prohíben que comerciantes realicen su actividad en ciertos espacios que si bien son atractivos turísticos y pueden significarle la captación de mayores clientes, estos mismos lugares son vigilados constantemente por policías municipales que evitan, sancionan y en muchas ocasiones incautan la mercadería y capital de trabajo de los comerciantes debido a la ordenanza municipal (M.I. Municipalidad de Guayaquil, 2004).

Lo que se ha mencionado anteriormente, conlleva a que la actividad comercial se encuentre constantemente en incertidumbre por los cambios políticos que con frecuencia ocurren en el país, desde ordenanzas municipales hasta modificaciones legales propuestas por el legislativo. El comerciante, podría preferir continuar con su actividad informal dado que el estar sujeto a entidades auditoras y fiscalizadoras puede alterar la dinámica con la que ha venido trabajando durante el tiempo que se ha dedicado a aquello.

3.2.2 Factores Económicos

A raíz de que el gobierno levantara el subsidio a los combustibles, el Estado dejó de cubrir dichos valores que en años anteriores servían como una protección a los precios de la gasolina indistintamente de cual fuera su precio en los mercados internacionales. Sin embargo, la situación coincidió con una crisis mundial que se viene gestando desde los primeros meses de la pandemia del COVID-19 y como hecho más reciente la guerra activa que mantienen Rusia y Ucrania, siendo el primero uno de los mayores productores de petróleo y gasolina a nivel mundial. Habiendo producido 523 millones de toneladas en el año 2021 (Statista, 2022).

El aumento sostenido de los precios de los combustibles conlleva a que el traslado de víveres que es en su gran mayoría por vía terrestre tenga un costo elevado y por ende los

precios de los productos de los comerciantes aumentan significativamente, perdiendo así un importante número de clientes.

Además, como factor económico general siempre es importante tener en cuenta que las ventas de los comerciantes no son sostenidas, es decir, hay momentos con amplia cantidad de clientes y en otras fechas, esta cifra puede descender.

Es importante tener en consideración, que las ventas de productos o servicios no es algo que ocurre de manera simétrica todos los días, semanas o meses. Por lo tanto, no es posible analizar económicamente la industria si no se tiene en cuenta sus ingresos anuales y cuál es la temporada de mayores ventas y en cuál estas mismas son mucho más bajas. Dependiendo de qué es lo que vende determinado negocio, estas cifras pueden ser muy volátiles a lo largo del año, pues si por ejemplo se trata de un producto estacional como útiles escolares, estos tienen su auge en los meses de marzo y abril para el ciclo costarricense.

De esta manera, junto con los factores externos que se han mencionado, la actividad comercial se ve afectada por la situación económica que se enfrenta atravesando el país y el mundo. Por citar algunos ejemplos, el paro nacional ocurrido en el pasado mes de junio del 2022, dejó pérdidas de más de 1100 millones de dólares, de los cuales solo 10 millones corresponden a daños materiales, mientras que el valor restante corresponde a capital de trabajo (Villarreal, 2022).

3.2.3 Factores Sociales

Si bien formalizar sus actividades, conlleva a dar un paso adelante para el comerciante y a su vez mayores ingresos, se suele dar por tácito que eso es lo que quieren “*todos*” los comerciantes informales. No obstante, la situación es mucho más compleja de lo que podría parecer, ya que no es una cuestión de negro o blanco sino una escala de grises en donde no solo es el progreso o el ingreso económico el factor que determina totalmente las decisiones que los comerciantes puedan tomar, sino que juegan un papel importante otros factores como son las **relaciones personales**, su rutina diaria y factores más específicos para cada comerciante.

Otro factor importante es conocer la razón por la cual son comerciantes informales. Para aquello, es importante observar las estadísticas de empleo en el país para tener un primer reflejo del porqué son comerciantes. Según las cifras más recientes arrojadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en la provincia del Guayas el empleo formal representa solamente el 37 por ciento frente al 23 por ciento del subempleo, que si bien es una cifra inferior, es preocupante que pueda ser elevada junto con las cifras de empleo no adecuado que es del 27 por ciento, dejando a poco más de un tercio de la población de la provincia con un empleo formal que cumple con todos los requisitos que establece el Estado. (INEC, 2021).

3.2.4 Factores Tecnológicos

La digitalización de muchos de los procesos es inevitable y dentro del comercio no es la excepción. Si bien un país en vías de desarrollo como Ecuador, el acceso a medios tecnológicos es relativamente bajo si se compara con el acceso que se tiene en los países del primer mundo. En 2019, solo un 45,5 por ciento de hogares en Ecuador contaba con acceso a internet, eso supone una cifra preocupante, ya que hoy en día, dicha herramienta es parte de las labores cotidianas de las personas que se encuentran de una u otra manera, aportando a la economía (INEC, 2019).

Actualmente, se puede ver un crecimiento exponencial del comercio en línea en donde prima la facilidad de compra y venta de bienes y servicios desde cualquier parte en donde se encuentra el cliente o vendedor, aquello significa una amenaza para el comercio tradicional, ya que las ventajas de dicha modalidad cada vez obliga a los clientes a optar por realizar compras en línea y evitar acudir físicamente a los sitios lo que también supone un costo en el proceso como la movilización y la logística de encontrar el lugar en donde se encuentra el bien o servicio que quieren recibir.

En el año 2020, el comercio electrónico en Ecuador alcanzó 2.3 mil millones en ventas lo que supone un crecimiento de 43 por ciento frente al año anterior y además dicho volumen se puede resumir en que 1 de cada 3 compradores utiliza el comercio electrónico como primera opción (Ekos, 2021).

En América Latina, el comercio en línea según los envíos transfronterizos ha aumentado un 35 por ciento a inicios de la década anterior, específicamente entre 2011 y 2015. (Suominen, 2019)

En los años que están por venir, los comerciantes deberán tener como un factor incuestionable el hecho de que su negocio se encuentre en plataformas digitales, este fenómeno simplemente tiene una tendencia al alza, gracias al avance de la tecnología a pasos agigantados que se puede ver a nivel mundial. Por lo tanto, la capacitación en el uso de dichas herramientas será fundamental para que su actividad tenga éxito.

3.2.5 Factores Legales

Es importante considerar qué leyes han sido aprobadas o se encuentran en proceso de aprobación que de alguna o varias maneras influyen en la actividad comercial. Así, se puede observar que la Superintendencia de Compañías desde el pasado mes de mayo de 2019 tiene vigente el Código de Comercio en donde en su artículo 2 señala específicamente quiénes se consideran comerciantes y a partir de allí una serie de artículos en donde se enfocan en varios temas más específicos relacionados con dicha actividad. (Compañías, 2019).

3.2.6 Factores Ambientales

Es inevitable que las actividades comerciales generen un impacto al medio ambiente, ya que en muchas ocasiones es imprescindible utilizar recursos naturales para que un negocio funcione, dicha acción supone una alteración a la naturaleza y por ello muchos gobiernos locales y centrales han optado por implementar políticas medioambientales que pudieran llevar un control sobre cuánto impacto causan cada una de las actividades y de esa manera mermar el impacto medioambiental.

Sin embargo, el comportamiento del comerciante informal e incluso de quien no lo es, dista mucho de las políticas medioambientales globales. Con frecuencia, se puede observar que los desechos que producen cada comercio son arrojados sin ningún orden en específico y éstos se suelen acumular en grandes cantidades atrayendo así a plagas de insectos y otros animales que son causantes de enfermedades en las personas que de una u otra manera se relacionan con el negocio.

Si bien esto es más frecuente en negocios de comestibles, también resulta un problema en negocios de no comestibles y demás productos inorgánicos, ya que sus residuos son arrojados en vertederos que van hacia los océanos poniendo así en riesgo la vida de especies marinas.

3.2.7 Conclusiones PESTLA

Tabla 2: Conclusiones PESTLA

	VARIABLE	CONCLUSIÓN
POLITICO	Incertidumbre política	Comerciantes prefieren seguir en la informalidad a fin de evitar procesos burocráticos.
ECONÓMICO	Alza en precios de combustibles y pérdidas por acontecimientos globales y locales	Comerciantes tienden a elevar los precios de sus productos para cubrir pérdidas
SOCIAL	Estadísticas de comercio informal presentadas por el INEC	Complejidad para analizar las decisiones de los comerciantes al realizar su actividad
TECNOLÓGICO	Cambios acelerados y constantes en la tecnología a nivel mundial	Crecimiento sostenido de comercio en línea
LEGAL	Constante seguimiento a los cambios en la normativa relacionada al tema	Es importante estar al día de los cambios en normativa legales.
AMBIENTAL	Implementar políticas medioambientales siguiendo la tendencia mundial	Poco conocimiento y práctica de las normativas ambientales globales

Elaborado: Autores

3.3. ANÁLISIS COMPETITIVO

Para el análisis del entorno competitivo se presenta el modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter. Según Porter (Porter, 2008) se debe considerar cinco fuerzas para analizar en nivel de rivalidad en la industria: Las amenazas de nuevos competidores, poder de negociación de los clientes, amenaza de nuevos productos o servicios, poder de negociación de los proveedores, y la rivalidad entre los competidores. Adicional se considera para análisis el poder de regulación de los organismos de habilitación y control; y el poder que ejercen los empleados y gerencia.

3.3.1 Poder de Negociación de los Clientes

En el análisis de los clientes del sector de Asesorías en Gestión y Plataformas Digitales segmentándolos en emprendedores y comerciantes informales cuyas ventas no superan los trescientos mil dólares al año, además tienen la necesidad de acceder a las asesorías profesionales en temas: (1) contables, (2) financieros, (3) tributarios y (4) de marketing; para el crecimiento de sus actividades comerciales

Para estudiar a los emprendedores acogeremos el criterio de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) que considera en la tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) a las personas adultas que están iniciando un negocio y no ha sobrepasado 42 meses desde su inicio. (ESPAE, Escuela de Negocios de la ESPOL, 2020)

Se incluye en este estudio a los comerciantes informales, que son aquellos que realizan actividades comerciales sin rendir cuentas a los organismos competentes, debido a que no tienen RUC y no llevan contabilidad. (INEC, 2015)

En el contexto del modelo de negocio de las plataformas de comercio electrónico notamos un crecimiento en los últimos años y de forma exponencial desde la cuarentena del COVID-19, produciendo nuevos hábitos de consumo, en esta tendencia muchos clientes migraron al modelo online; bajo esta nueva realidad se aumentaron las ofertas de plataformas virtuales para realizar comercio de productos y servicios, ahora los clientes tienen varias alternativas para formalizar sus negocios y comercializar sus productos por medios virtuales; incluso algunas plataformas de asesorías y de e-commerce son gratuitas con la finalidad de

tener mayor cantidad de clientes, la desventaja que presenta esta gratuidad se basa en las limitantes que tienen.

Los emprendedores y comerciantes informales generalmente son empíricos y no cuentan con conocimientos suficientes en contabilidad, tributación, finanzas o marketing; incluso muchos de ellos acuden a cybers o a familiares con conocimientos básicos en tributación para “cumplir” con la reglamentación del Servicio de Rentas Internas y requisitos municipales.

En la actualidad, las ofertas de plataformas digitales para comercializar y asesorías profesionales se presentan de manera aislada, no existe una propuesta integral profesional de gestión de negocios; sin embargo, las ofertas de estos servicios para los clientes son muchas y variadas, por lo que podemos concluir que el poder negociador de los clientes es alto.

3.3.2 Amenazas de Productos Sustitutos

Los sustitutos que identificado son los siguientes:

Las ventas físicas tradicionales: Las compras tradicionales se realizan con el contacto físico entre compradores y vendedores, se constituye el sustituto principal a la alternativa del comercio electrónico; sin embargo, la modalidad de compras online en Ecuador cambió vertiginosamente desde inicios de la cuarentena producto de la pandemia por COVID-19. Las compras realizadas no solo estuvieron limitadas a los millenials, sino también a los consumidores de distintas edades. (Rodriguez, 2021).

Tiendas virtuales personalizadas gratuitas: Hay sitios impulsados por distintas organizaciones para enfrentar la crisis económica generada desde la pandemia por COVID-19, como la campaña ‘Salva un Comercio’ de La Cámara de Comercio de Guayaquil (CCG) y la Federación de Cámaras de Comercio del Ecuador (Fedecámaras); y, Mercado 593 Guayaco proyecto de EPICO en unión a la empresa privada CONTIFICO. (Diario Expreso, 2020).

Tiendas virtuales personalizadas con costo: Existen algunas opciones en la web con pagos mensuales o anuales que cobran por un servicio más personalizado. Durante la

pandemia se han desarrollado varias tiendas virtuales para comerciantes. Entre ellas Tienda Box, una plataforma creada en la emergencia sanitaria.

En cuanto al servicio de asesorías profesionales este mercado ofrece algunas opciones profesionales y no profesionales:

Servicios no profesionales: En Guayaquil, los comerciantes generalmente recurren a cyber, familiares o amigos con conocimientos muy limitados en tributación para presentar sus declaraciones ante el fisco; y son empíricos en el uso de sus redes sociales para comercializar sus productos, los emprendedores y comerciantes informales no cuentan con un acceso directo y económico para obtener asesorías profesionales.

Servicios profesionales: La legislación ecuatoriana indica que toda persona natural y jurídica que inicie actividades comerciales debe obtener RUC y por ende cumplir con sus obligaciones tributarias. En el 2022 se definieron dos tipos de regímenes impositivos: Régimen de Negocio Popular y Régimen Emprendedor cuyos ingresos brutos alcanzan hasta trescientos mil dólares anuales; por lo tanto, están exentos de llevar la contabilidad de sus actividades; pero si están obligados a declarar los impuestos de IVA y renta (RIMPE ECUADOR, 2022). Actualmente hay ofertas de profesionales para realizar las declaraciones de impuesto y/o brindar asesoría contable, financiera y tributaria como los colegios de contadores, empresas de servicio privadas como Contifico, ContrifrinSA, entre otras.

Los servicios profesionales de asesorías en marketing digital se obtienen de agencias nacionales o extranjeras, entre las más contratadas en Ecuador tenemos a: AMD Agencia de Marketing Digital, Synergia MKT Digital, Monkey Plus BC, Black Box, entre otras. (Agencia de Marketing Digital, 2022)

Existe una gran diversidad de ofertas de productos sustitutos de asesorías profesionales y de plataformas e-commerce, algunas gratuitas y otras con costos, concluyendo que la amenaza de productos sustitutos es alta.

3.3.3 Amenazas de Nuevos Competidores

Los nuevos competidores que se han identificado en esta industria son:

Las instituciones gubernamentales relacionadas al desarrollo del comercio local crean continuamente programas que apoyan al emprendedor. En Guayaquil se cuenta con los programas municipales Guayaquil Emprende y actualmente EPICO; por lo que se espera que cada gobierno promueva iniciativas que contribuyan al desarrollo del comercio guayaquileño.

Existen fundaciones nacionales y extranjeras orientadas en apoyar a los comerciantes en el Ecuador, como: Fundación Ecuador, Fundación Misión Ecuador, Fundación Huancavilca; entre otras, que se dedican al desarrollo de los emprendimientos a través de capacitaciones y otras asistencias; pero actualmente carecen de una asistencia continua a lo largo del desarrollo de los negocios, y no cuentan con plataformas digital para promover los productos de los comerciantes.

A raíz de la cuarentena por COVID-19 hubo un incremento de las ventas online y las Cámaras de Comercio tienen iniciativas que buscan desarrollar el comercio digital. Actualmente los gremios y colegios de contadores también ofrecen asesorías contables y tributarias; ambas organizaciones podrían tomar iniciativas similares a esta propuesta de negocio siendo una gran amenaza.

Actualmente en la web existe una variedad de plataformas digitales que ofrecen diferentes servicios y la tendencia continúa a este tipo de comercio; sin embargo, muchas ofertas son de origen internacional carente de la realidad local.

Podemos concluir que la amenaza de nuevos competidores es alta.

3.3.4 Poder de Negociación de los Proveedores

Los insumos para la prestación del servicio de asesoría y la plataforma digital básicamente corresponden a talento humano. En Guayaquil existe una gran cantidad de profesionales en estas ramas para brindar estos servicios:

Profesionales con conocimientos en contabilidad, tributación y finanzas: Actualmente hay una gran oferta de profesionales con conocimientos en estas ramas; según la Federación Nacional de Contadores existen casi trescientos mil contadores en todo el país, de los cuales se concentran en Guayas, Pichincha, Manabí, Tungurahua y El Oro (Universo, 2022), esta cifra da una estimación del gran número de oferta de contadores disponibles.

Desarrolladores de plataformas digitales: Para realizar la plataforma digital se necesita los conocimientos de un desarrollador de sistemas, o un profesional con estudios afines este tipo de estudios está vigente en Ecuador desde fines de 1990; pero también existen desarrolladores internacionales de e-commerce.

Podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores no ejerce influencia sobre los servicios, por lo tanto, no tiene poder sobre la empresa ni potencial de incrementar los precios.

3.3.5 Rivalidad entre Competidores

Actualmente existe en el mercado una gran cantidad de competidores, entre ellas empresas internacionales de gran tamaño, capacidad y experiencia que ofrecen servicio de e-commerce. Según la Cámara de Innovación y Tecnología Ecuatoriana (CITEC), desde el confinamiento por la pandemia, el comercio electrónico creció un 400% en Ecuador, generando así, alrededor de \$2.760 millones en 2020 y en el 2021 \$3.220 millones (Negocios, 2022)

Entre las empresas de mayor aceptación en el mercado ecuatoriano está Mercadolibre y Market Place.

Mercado Libre

Ventajas: Es una de las plataformas de compra - venta con mayor posicionamiento y reputación en el mercado, ofrece “Mercado – Pago” que incluye su propio procesador de pagos otorgando a sus clientes diferentes opciones de pagos y financiamiento de cuotas; también cuenta con una plataforma para la logística de envíos llamada “Mercado- Envíos”.

Mercado Libre cuenta con un gran tráfico de personas que buscan productos para encontrar el precio más bajo, lo que implica que los productos tendrán mucha visibilidad para las personas que los estén buscando. Bajo esta figura los clientes deben considerar reducir su rentabilidad para poder competir.

Desventajas: El costo de las comisiones es muy alto. Las transacciones realizadas tienen dos tipos de cargo: el costo por publicar y por la venta de un producto; y si requiere mejor posicionamiento se debe abonar una comisión (las comisiones varían del 11,5% al 30% por venta según el tipo de publicación). También existe la posibilidad de realizar publicaciones gratuitas durante un mes.

Tabla 3: Costos de Comisiones de Mercado Libre

Categorías	Clásica	Premium
		+ \$ 22 por unidad en productos de hasta \$ 3.499 inclusive
Celulares y Smartphones	11%	26%
Notebook	11%	26%
Televisores	11%	26%
Auriculares	15%	30%
Aires Acondicionados	12%	27%
Discos Rígidos y SSD	15%	30%
Impresoras	11%	26%
Monitores	11%	26%
Tablets	12%	27%
PC de Escritorio	11%	26%
Parlantes	15%	30%
Heladeras	13%	28%
Neumáticos de Auto y Camioneta	13%	28%
Bicicletas	13%	28%
Suplementos	15%	30%
Libros	13%	28%
Colchones	13%	28%
Lámparas de Techo y de Pared	13%	28%
Sillas de Oficina	13%	28%
Zapatillas	13%	28%
Alimento para Perros y Gatos	12%	27%

Fuente: (MVC, 2020)

Para poder comprar las personas tienen que estar registrados en Mercado Libre, situación que podría desmotivar al cliente a efectuar la compra solo por evitar el registro. Al tener tanto tráfico de clientes, surgen muchas formas de estafas al efectuar el proceso de pago, con envío de correos falsos de confirmación de depósitos o transferencias bancarias.

El margen de ganancia es muy bajo debido al filtro de “ordenar precio de menor a mayor” para que logre posicionarse el precio más bajo; adicional a esta ganancia se debe cancelar el valor de la comisión cobrada por Mercado Libre.

Facebook Marketplace

Ventajas: Para comercializar los productos no es necesario descargar un programa adicional, se puede acceder al sitio web desde el teléfono celular o computador personal, siendo ideal para los comerciantes que no tienen sitio web, también permite también conservar su propia marca y logotipo para el desarrollo de un buen catálogo de productos.

Facebook Marketplace cuenta con altas medidas de seguridad para evitar los ciberataques, dando confianza tanto a los compradores como los vendedores. Se puede expandir el mercado a otros países por la facilidad de lenguaje a través del chat con soporte multi - idiomas, para atender las dudas de cualquier comprador en el mundo.

Desventajas: No permite exportar la base de datos de los clientes que se ha manejado en esta plataforma debido a la falta de acceso a esta información; y cuando el comerciante decide usar su propia plataforma web, Facebook Marketplace no permite clonar el catálogo de productos, el usuario deberá crear nuevamente su catálogo. Hay falta de control sobre la publicación de los vendedores y muchos ofrecen productos usados, por lo que se puede encontrar fácilmente a estafadores.

Podemos concluir que la rivalidad de los competidores es alta.

3.3.6 Poder de Negociación de los Organismos Habilitadores y Controladores

Se han indentificado a los siguientes organismos habilitadores y controladores de este mercado:

- Superintendencia de Compañías: Su función consiste en garantizar la gestión transparente de los recursos de la organización y rendir cuentas a la ciudadanía según la norma jurídica.
- Servicio de Rentas Internas: Es la institución encargada de la administración y recaudación de los impuestos internos que están bajo su cargo.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS): Institución pública autónoma de seguros que brinda servicios de seguridad social a los asegurados.
- Superintendencia de Telecomunicaciones: Mediante Ley No. 67, publicada en el suplemento del Registro Oficial No. 577 de 17 de abril del 2002 se expidió la Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos y su Reglamento General, que otorga a la Superintendencia de Telecomunicaciones, las funciones de control, supervisión, inspección y sanción a las entidades de Certificación de Información y Servicios Relacionados, así como a los terceros vinculados, con el objeto de garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente y de los términos y condiciones de autorización y registro.
- Estrategia Nacional de Comercio Electrónico (ENCE) es una iniciativa de los Ministerios de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información (Mintel) y Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP) que plantea algunas acciones a desarrollar dentro del marco legal entre ellas está en actualizar la normativa con el fin de homologar y estandarizar las pasarelas de pago para que todas las marcas de tarjetas de crédito o débito puedan ser usadas; y, revisar o modificar las normas relacionadas a las obligaciones tributarias como funcionamiento de pasarelas de pago, comisiones bancarias por cobros con tarjetas de crédito y débito, retenciones al Impuesto al Valor Agregado e Impuesto a la Renta. (Comercio, 2021)

El uso de las plataformas digitales es una reciente forma de hacer comercio, por ello carece de algunas regulaciones que logren formalizar el comercio. Sin embargo, existen organismos de control que establecen algunas regulaciones a las empresas y deben ser cumplidas concluyendo que el poder de negociación de los organismos de control es alto.

3.3.7 Poder de Negociación de los Empleados, Gerentes y Propietarios

La industria de asesoría de gestión está conformada por profesionales de diversas ramas con alta oferta en el área de contabilidad, tributación, finanzas y marketing. Podemos concluir que el poder de negociación de los empleados, gerencia y propietarios que forman parte de este sector es bajo.

3.3.8 Conclusiones del Análisis Competitivo

Debido a lo antes expuesto podemos resumir el análisis competitivo con los tipos de actores y su nivel de poder.:

Tabla 4: Análisis Competitivo

Tipos de Actor	Actores	Nivel de Poder
Poder de negociación de los clientes	Comerciante Informal y Emprendedor	Alto
Amenaza de Productos Sustitutos	Ventas físicas tradicionales	Alto
	Plataformas Virtuales con costo	Alto
	Plataformas Virtuales gratuitas	Alto
	Servicios de Asesorías profesionales	Alto
	Servicios de Asesorías no profesionales	Alto
Amenaza de nuevos competidores	Instituciones Gubernamentales	Alto
	Fundaciones	Alto
	Cámaras de Comercio	Alto
	Empresa privada	Alto
Poder de negociación de los proveedores	Profesionales con conocimientos en contabilidad, tributación y finanzas	Bajo
	Desarrolladores de Plataforma digital	Bajo
Rivalidad entre competidores	Mercado Libre	Alto
	Market Place de Facebook	Alto
Poder de negociación de organismos habilitadores y controladores	Superintendencia de Compañías	Alto
	Servicio de Rentas Internas	Alto
	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)	Alto
	Superintendencia de Telecomunicaciones	Alto
	Ministerios de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información (MINTEL)	Alto
	Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP)	Alto
Poder de negociación de los empleados, gerentes y propietarios	Empleados, gerentes y propietarios	Bajo

Elaborado: Autores

4. ANÁLISIS EXPLORATORIO DE ASESORÍAS Y PLATAFORMAS DIGITALES

4.1. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO OBJETIVO

Los clientes son emprendedores o comerciantes con negocios informales cuyas ventas no superan los trescientos mil dólares por año, que necesiten apoyo contable, financiero, tributario, y de mercadeo para crecer sus actividades comerciales.

El mercado objetivo corresponde a los emprendedores y comerciantes informales en la ciudad de Guayaquil que deseen tener herramientas profesionales para ser más productivos.

4.2. GRUPOS DE INTERÉS

Usuarios y clientes: Existe en el mercado una gran cantidad de comerciantes informales y emprendedores que desean promover sus productos y la pandemia ha acelerado los cambios en las preferencias del consumidor al e-commerce. En la actualidad hay variedad de plataformas digitales disponibles en la web y también gran oferta de asesores contables, concluyendo que el poder de los compradores es alto.

Competidores: Existen actualmente muchas empresas que ofrecen servicios de plataformas digitales y asesoría tributaria, contable, financiera y de marketing; con la diferencia que no se encuentran integrados, por lo que el cliente tendría que pagar estos valores individualmente, esta separación provoca un incremento de precio en el servicio.

Las ofertas actuales son variadas desde la tienda física tradicional, hasta una gran cantidad de propuestas de plataformas digitales que existen en el mercado.

Empleados: El mercado de asesoría de gestión es intensivo en mano de obra profesional, para operar se requiere de personas comprometidas para evitar rotación debido a la relación directa que tienen con los clientes cuando laboran dentro de sus instalaciones para recopilar la información.

4.3. PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL

4.3.1 Objetivo General

Realizar el estudio que valide la aceptación de una plataforma digital con asistencia profesional en contabilidad, tributación, finanzas y marketing por medio de un chatbot, con la finalidad de que los comerciantes puedan vender sus productos y encontrar asesoría en un solo lugar a bajo costo.

4.3.2 Objetivos Específicos

1. Determinar la percepción, rechazo o aceptación, del uso de la plataformas de los clientes.
2. Tamaño y potencial del mercado objetivo.
3. Escalabilidad del plan de negocio.
4. Perfil de usuarios.

4.4. PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Descripción del Sector de Asesorías en Gestión y Plataformas Digitales.

Para que la propuesta de valor pueda funcionar de manera eficiente es importante realizar un análisis del sector en el que se encuentra, cuáles son las empresas más importantes que participan en él y cómo es su funcionamiento para a partir de allí, poder adoptar estrategias que se consideren importantes en el proyecto.

El sector de Asesorías en Gestión y Plataformas digitales se encuentra en la sección M7020.01 en la división de empresas según la industria que proporciona la Superintendencia de Compañías. Dicho sector está compuesto por 441 compañías activas a nivel nacional con corte al 2020.

La empresa más grande de dicho sector es DEXICORP S.A. con una facturación anual de 4.5 millones de dólares en 2021. Está especializada en ofrecer servicios de asesoramiento, orientación y asistencia operativa a las empresas y a la administración pública, más concretamente en lo relacionado a las relaciones públicas y comunicaciones. (Ekos, 2021).

Describir la Oportunidad de Negocio

La falta de empleo adecuado ha provocado que gran parte de la PEA recurra a comercializar productos para obtener ingresos, gran parte de este comercio en Guayaquil es informal, también existen emprendedores formales cuyo negocio no prospera, estas situaciones complejas derivan de un bajo nivel de instrucción educativa, altos costos de formalización, e iniciativas gubernamentales fallidas para hacer frente a estas problemáticas.

EPICO como empresa del gobierno local ha dirigido capacitaciones y tiene objetivos de transformación digital; sin embargo, no se ha logrado resultados para la formalización de los comerciantes informales. Las plataformas digitales han crecido vertiginosamente en la pandemia, y con ello ha crecido la informalidad debido a que no existen políticas que regulen estas prácticas.

Bajo este diagnóstico se presenta una propuesta que contempla una plataforma digital que además de ofrecer productos de forma confiable al consumidor, debido a que los comerciantes para acceder a ella necesitan tener RUC, también incluye asesoría en las ramas profesionales necesarias para lograr el desarrollo de su negocio.

Muchos comerciantes no logran formalizarse o su negocio no prospera debido que ignoran los procedimientos fiscales y no cuentan con recursos financieros para pagar los honorarios profesionales para recibir asesoría contable, tributaria, financiera y de marketing. Como se ha mencionado en varias ocasiones dentro de este documento, la digitalización de los procesos está cada vez más presente y es por ello que ha sido importante explorar el sector en donde se ubica la propuesta de valor del equipo de trabajo.

Si bien, gran parte del manejo de dicha plataforma no requiere de gran número de empleados por tratarse de una herramienta digital en donde varios de los procesos son automatizados, es necesario que el poco personal se encuentre lo suficientemente capacitado para poder monitorear constantemente el desarrollo de la herramienta y atender a la demanda con la asesoría profesional, para poder gestionar nuevas propuestas e implementar estrategias que permitan llegar al nivel de la competencia y posicionarse en el mercado.

4.5. MODELO CANVAS PRELIMINAR

Se presenta un modelo canvas preliminar, antes del análisis exploratorio de mercado, con la finalidad de desglosar la estructura del modelo de negocio.

Tabla 5: Modelo Canvas Preliminar

<p>(8) SOCIOS CLAVE</p> <p>1.Desarrollador de la plataforma digital. 2. Auspiciantes. 3. Muy Ilustre Municipio de Guayaquil</p>	<p>(7) ACTIVIDADES CLAVE</p> <ol style="list-style-type: none"> Realizar la plataforma digital con catálogos de productos Incorporar un chatbot Visitas a gremios de comerciantes Difusión de propuesta de valor en e-mail y redes sociales de emprendedores Coordinar atención de las consultas Realizar trámites diversos: <p>Regularización de actividades de comerciantes informales, renovaciones de documentación a emprendedores, etc</p> <ol style="list-style-type: none"> Enviar información para negocios a través de e-mail y redes sociales. Captar auspiciantes 	<p>(2) PROPUESTA DE VALOR</p> <ol style="list-style-type: none"> Asesoría profesional personalizada para el comerciante informal y emprendedor en temas contables, financieros, tributarios y de marketing (chatbot) Acompañamiento para la regularización de sus actividades comerciales (vía telefónica) Recomendar para sus negocios: fechas de declaraciones de impuestos, ferias, oportunidades de créditos, etc (correo electrónico y redes sociales) Brindar catálogo online para la visualización de su marca y productos Enlace entre la plataforma digital y redes sociales del comerciante o emprendedor 	<p>(4) RELACION CON LOS CLIENTES</p> <p>A. Comerciantes Informales</p> <ol style="list-style-type: none"> Campaña de difusión en gremios <p>B. Emprendedores</p> <ol style="list-style-type: none"> Campaña de difusión por e-mail y redes sociales <p>Otras relaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> Atender las consultas por chatbot Acompañamiento para regularización de actividades comerciales Publicación en redes sociales de información para comerciantes Envío y recepción de documentos o información relevante por e-mail 	<p>(1) SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>A. Comerciantes informales B. Emprendedores con negocios en Guayaquil</p> <p>Con el siguiente perfil:</p> <ol style="list-style-type: none"> Vivan en Guayaquil Desean expandir su negocio Con poco conocimiento contable, tributario, financiero y de marketing Minoristas de productos de: vestimenta, salud y belleza, alimentos, hogar, electrónicos y juguetes. Mínimo dos años en la actividad comercial Ingresos mensuales desde \$600 hasta \$5.000
<p>(9) ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ol style="list-style-type: none"> Gastos Administrativos: Honorarios de asesores, asistente contable y mensajería. Gastos Operativos: Inversión en la plataforma digital y soporte técnico. Gastos de Venta: Sueldos y salarios del agente vendedor Gastos de Publicidad: Inversión en publicidad por medios de difusión 		<p>(5) FUENTES DE INGRESOS</p> <ol style="list-style-type: none"> Suscripción mensual por uso de la plataforma digital Incluye una asesoría al inicio del contrato Tendrá un valor estimado de US\$ 9 Se realizará un un contrato anual. Costo por consulta adicional con asesores desde US\$ 5 Avisos publicitarios en la Página Web Otros servicios de asistencial trámites para regulación de actividades Declaraciones de impuesto 		

Elaborado: Autores

4.6. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Para validar el modelo de negocio se desarrollaron dos instrumentos: (1) el guion de entrevistas a los profesionales en contabilidad, tributación, finanzas y marketing; y (2) encuesta a los comerciantes informales y emprendedores en la ciudad de Guayaquil

4.6.1 Guión de Entrevistas a Profesionales

Sección 0: Datos Generales y Explicación del Modelo de Negocio:

1. ¿Cuáles son sus nombres y apellidos?
2. ¿Cuál es su título profesional?
3. ¿Dónde trabaja en la actualidad y que cargo ocupa?
4. ¿Cuántos años de experiencia tiene en la rama contabilidad, tributación o finanzas?
- 5.a En su experiencia, ¿Cuál es el valor promedio de un servicio de asesoría con un experto en contabilidad, tributación o finanzas y cuánto tiempo dura en promedio?
- 5.b En su experiencia, ¿Cuál es el valor promedio de un servicio de asesoría con un experto en marketing y cuánto tiempo dura en promedio? (Marketing)
6. En un servicio de asesoría tradicional, ¿Cuántos clientes y/o personas se pueden atender a diario?
7. ¿Cuáles son las preguntas más frecuentes relacionadas a la rama de contabilidad, tributación o finanzas que consultan los emprendedores o comerciantes?

1.- _____

2.- _____

3.- _____

4.- _____

8. En su opinión, ¿Actualmente a quienes considera que acuden los comerciantes o emprendedores para tener asesoría en ramas de contabilidad, tributación o finanzas?

Idea de Negocio:

La idea de negocio propone el desarrollo de un servicio digital que permite a los comerciantes informales y emprendedores, con negocios en marcha, suscritos en acceder a una plataforma digital para mostrar sus productos en un catálogo online y tener interacción con sus clientes por medio de WhatsApp, realizar consultas por medio de un chatbot semi-inteligente, y pedir asesoría a un conjunto de profesionales que brindaran asistencia profesional en áreas necesarias para desarrollar su negocio como contabilidad, finanzas, tributación y marketing.

El servicio requiere que los comerciantes informales se pongan en contacto con “El Socio” para la formalización de sus actividades, debido a que con el RUC y la clave de acceso pueden los comerciantes regularizados y emprendedores subir fotos al catálogo online en la plataforma digital, tener acceso al chatbot semi-inteligente que le permite el acceso a la información preprogramada y a un grupo de profesionales dispuestos a dar asistencia y/o acompañamiento, recibir información relevante como fechas de declaración, ferias, programas gubernamentales para comerciantes o emprendedores, entre otros beneficios.

Tenemos una idea de negocio resumida en este diagrama:

Gráfico 2: Diagrama de idea del Negocio



Elaborado: Autores

Sección 1: Segmento de Clientes

9. Además de los comerciantes informales o emprendedores ¿Quiénes podrían ser clientes para este servicio de asesoría?

10. ¿Considera que este negocio es escalable a otras ciudades de Ecuador?

Sección 2: Propuesta de Valor

11. ¿Considera que el comerciante o emprendedor que necesita servicios de asesoría con sus actividades comerciales prefiere buscar ayuda en un profesional, conocido o es necesario actuar de manera empírica?

12. ¿Considera que un comerciante informal desearía regularizar sus actividades por el atractivo de recibir servicios de asesorías personalizadas de esta propuesta?

13. ¿Considera que el comerciante o emprendedor tendrá interés en recibir información sobre ferias, fechas de declaraciones de impuesto, capacitaciones, entre otros?

14. ¿Considera que será atractivo para el comerciante o emprendedor mostrar sus productos en un catálogo online?

15. ¿Considera que será de interés para el comerciante o emprendedor tener un enlace del catálogo online a las redes sociales de su negocio?

16. ¿Considera que la asistencia en: contabilidad, tributación, finanzas y marketing son suficientes para el desarrollo de un negocio?, de no ser así indique cuál rama se debe incluir.

17. ¿Conoce de un servicio similar al propuesto?

Mencione _____

18. ¿Estaría dispuesto a formar parte de este servicio?

19. ¿Cuáles son sus impresiones para este servicio?

Sección 3: Canales

20. ¿Estaría dispuesto a brindar servicios de asesorías por videollamadas a comerciantes informales y emprendedores?

21. ¿Cuántos minutos duraría cada servicio de asesoría virtual y en que horarios podría atenderla?

22. ¿Cuántos servicios de asesoría virtuales podría atender en una semana bajo su disponibilidad de tiempo?

23. ¿Por qué canal considera adecuado que se brinde el servicio de asesoría virtual?

Sección 4: Relación con los clientes

24. ¿Considera usted que el uso de chatbots y otras consultas digitales están destinados a ser la norma a futuro?

25. ¿Cómo impactaría esta tendencia a los comerciantes menos adeptos a la tecnología y de qué otra manera se los podría incluir dentro de la propuesta de valor?

26. ¿Considera que los comerciantes informales o emprendedores se sentirían mejor al contar con un asesor de confianza destinado a su cuenta o sería indiferente?

Sección 5: Fuentes de Ingreso

27. ¿Cuáles son los servicios de su rama, más solicitados por un emprendedor o comerciante informal?

28. ¿Considera Ud. que una plataforma digital con estos servicios tendrá una aceptable acogida de auspiciantes?

29. ¿Cuánto cobra el mercado por cada declaración de impuesto?

30. ¿Aproximadamente cuantos servicios de asesorías de su rama considera que necesita un comerciante o emprendedor mensualmente?

31. ¿Cuánto cree que estaría dispuesto a pagar el comerciante o emprendedor por la suscripción mensual a esta plataforma digital?

Sección 6: Recursos Clave

32. ¿Considera que se puede personalizar un chatbot semi-inteligente cargado con las respuestas de las preguntas más frecuentes que hacen los comerciantes o emprendedores?

Sección 7: Actividades Clave

33. ¿Dónde considera que se puede captar comerciantes o emprendedores con el perfil descrito, además de los gremios de comerciantes o en redes sociales?

34. De darse una eventual reforma tributaria ¿Cómo impactaría en el desarrollo de una plataforma digital?

35. ¿Con que información y facilidades debe contar un experto en contabilidad, tributación y finanzas para operar en la modalidad de consultas por chatbot?

Sección 8: Socios Clave

36. ¿Considera que el modelo de esta plataforma digital será atractivo para captar auspiciantes?

37. ¿Considera que el Municipio de Guayaquil, tendrá interés en ser parte de esta propuesta?

Sección 9: Estructura de Costos

38.a ¿Cuánto cobra por declaración de impuesto de comerciantes o emprendedores de este perfil; y cuanto cobra por trámites generales?

38.b: ¿Cuánto cobra por elaboración de flyers y manejo de redes? (Marketing)

39. ¿Requieren de material adicional como software u otras herramientas para desarrollar sus actividades?

40. ¿Cuántas asesorías promedio realizaría un emprendedor o comerciante al mes?

41. ¿Qué valor económico desearía percibir por dar una consulta al emprendedor o comerciante?

42. ¿Cuáles son las herramientas de publicidad más rentables para invertir en este modelo de negocio? (Marketing)

43. ¿Qué egresos adicionales tiene al llevar a cabo una asesoría en marketing? (Marketing)

Tabla 6: Hallazgos en Entrevistas a Expertos

Sondeo de afectación al modelo de negocio			
No	Preguntas de investigación	Ideas	¿Cómo afecta al modelo de negocio?
Sección 1: Segmento de Clientes			
9	Además de los comerciantes informales o emprendedores ¿Quiénes podrían ser clientes para este servicio de asesoría?	Los que necesitan contabilidad (1) Comerciantes (2) Pymes (2) Dueños de negocios (1) Artesanos (1)	No afecta
10	¿Considera que este negocio es escalable a otras ciudades de Ecuador?	Si (6)	No afecta

Asesoría Digital a Emprendedores y Negocios Informales

Sección 2: Propuesta de Valor			
11	¿Considera que el comerciante o emprendedor que necesita servicios de asesoría con sus actividades comerciales prefiere buscar ayuda en un profesional, conocido o es necesario actuar de manera empírica?	Conocidos (1) Alguien que de seguridad y bajos precios (1) Manera empírica (3) Donde no son profesionales (1)	No afecta
12	¿Considera que un comerciante informal desearía regularizar sus actividades por el atractivo de recibir servicios de asesorías personalizadas de esta propuesta?	SI (4) Si, algunos (1) Posiblemente (1)	No afecta
13	¿Considera que el comerciante o emprendedor tendrá interés en recibir información sobre ferias, fechas de declaraciones de impuesto, capacitaciones, entre otros?	Si (6)	No afecta
14	¿Considera que será atractivo para el comerciante o emprendedor mostrar sus productos en un catálogo online?	Si (6)	No afecta
15	¿Considera que será de interés para el comerciante o emprendedor tener un enlace del catálogo online a las redes sociales de su negocio?	Si (6)	No afecta
16	¿Considera que la asistencia en: contabilidad, tributación, finanzas y marketing son suficientes para el desarrollo de un negocio?, de no ser así indique cuál rama se debe incluir.	Suficientes las ofrecidas (4) Informática (1) Ventas y servicio al cliente (1)	Afecta al punto 3 (propuesta de valor) / incorporar capacitaciones
17	¿Conoce de un servicio similar al propuesto?	No (6)	No afecta
18	¿Estaría dispuesto a formar parte de este servicio?	Si (6)	No afecta
19	¿Cuáles son sus impresiones para este servicio?	Tendrá acogida con mkt (1) Novedoso (2) Beneficioso para sector con dificultad de crecimiento (2) Asertivo (1)	No afecta
Sección 3: Canales			
20	¿Estaría dispuesto a brindar servicios de asesorías por videollamadas a comerciantes informales y emprendedores?	Si (6)	No afecta
21	¿Cuántos minutos duraría cada servicio de asesoría virtual y en que horarios podría atenderla?	20min (2), 30min (3), 60min(1)	No afecta
22	¿Cuántos servicios de asesoría virtuales podría atender en una semana bajo su disponibilidad de tiempo?	15 asesorías (1), 5 asesorías (2), 2 asesorías (1), 1 asesorías (1), 3 asesorías (1)	Afecta al punto 2 (propuesta de valor) / Poca oferta de asesores
23	¿Por qué canal considera adecuado que se brinde el servicio de asesoría virtual?	Redes sociales (2) Wsp (1) Zoom (3) Teams (2) Instagran (1)	Afecta el punto 3 (canales) Incrementar canal de zoom
Sección 4: Relación con los clientes			
24	¿Considera usted que el uso de chatbots y otras consultas digitales están destinados a ser la norma a futuro?	Si (4), Si, pero en primer lugar personalizado (2)	No afecta
25	¿Cómo impactaría esta tendencia a los comerciantes menos adeptos a la tecnología y de qué otra manera se los podría incluir dentro de la propuesta de valor?	Capacitarlos (2) Call center (2) Presencial (1) Definir plan (1) Pérdida del cliente (1)	Afecta al punto 4, (relación con clientes) / Incorporar plan
26	¿Considera que los comerciantes informales o emprendedores se sentirían mejor al contar con un asesor de confianza destinado a su cuenta o sería indiferente?	Si (6)	No afecta

Asesoría Digital a Emprendedores y Negocios Informales

Sección 5: Fuentes de Ingreso			
27	¿Cuáles son los servicios de su rama, más solicitados por un emprendedor o comerciante informal?	Declaración de impuesto (2) Manejo de flujos (1) Avisos de entrada/salida (1) Fact Electrónica (1) Diseño gráfico (3) Creación de contenido (1)	No afecta
28	¿Considera Ud. que una plataforma digital con estos servicios tendrá una aceptable acogida de auspiciantes?	Si (6) Incluso los clientes pueden ser auspiciantes (1) No estoy segura (1)	Afecta al punto 5 (ingresos) (cliente/auspiciante)
29.a	¿Cuánto cobra el mercado por cada declaración de impuesto?	\$15 a \$30 (2)	No afecta
29.b	¿Cuánto cobra el mercado por flyer y manejo de redes?	Paquete \$180 mensual (1) Depende (1) Desconozco (1) Mensual \$100 a \$500 (1)	No afecta
30.a	¿Aproximadamente cuantos servicios de asesorías de su rama considera que necesita un comerciante o emprendedor mensualmente? (C.T.F)	2 , 1	Afecta al punto 2 (propuesta de valor) / Poca demanda de asesorías
30.b	¿Aproximadamente cuantos servicios de asesorías de su rama considera que necesita un comerciante o emprendedor mensualmente? (MKT)	2 , 4, 1 , 10 a 15	Afecta al punto 2 (propuesta de valor) / Poca demanda de asesorías
31	¿Cuánto cree que estaría dispuesto a pagar el comerciante o emprendedor por la suscripción mensual a esta plataforma digital?	\$5 a \$10 (1) Desconozco (1) \$10 a \$20 (1) \$100 a \$500 (1) No tendrá acogida (1) 5% de sus ingresos (1)	No afecta
Sección 6: Recursos Clave			
32	¿Considera que se puede personalizar un chatbot semi-inteligente cargado con las respuestas de las preguntas más frecuentes que hacen los comerciantes o emprendedores?	Si (4) Puede ser complicado, pero se puede segmentar (1)	No afecta
Sección 7: Actividades Clave			
33	¿Dónde considera que se puede captar comerciantes o emprendedores con el perfil descrito, además de los gremios de comerciantes o en redes sociales?	Presencial en zona comercial (1) Volantes en zona comercial (1) Ferias de emprendimiento (2) LinkedIn (1) Universidades (1)	Afecta al punto 7 (actividades clave)
34	De darse una eventual reforma tributaria ¿Cómo impactaría en el desarrollo de una plataforma digital?	Incluso aumenta la demanda (1) Bases ya establecidas (1)	No afecta
35	¿Con que información y facilidades debe contar un experto en contabilidad, tributación y finanzas para operar en la modalidad de consultas por chatbot?	Depende de su desenvolvimiento (1) Internet (2) Estudios y Experiencia (1) Experto mkt y sistemas (1) Cuestionario (1)	No afecta
Sección 8: Socios Clave			
36	¿Considera que el modelo de esta plataforma digital online será atractivo para captar auspiciantes?	Si (4)	No afecta
37	¿Considera que el Municipio de Guayaquil, tendrá interés en ser parte de esta propuesta?	Si (4) Desconozco (1) Posiblemente (1)	No afecta










	Sección 9: Estructura de Costos		
38.A	¿Cuánto cobra por declaración de impuesto de comerciantes o emprendedores de este perfil; y cuanto cobra por trámites generales?	Declaración de impuesto: \$10 (1) \$15a\$60 (1) Trámite: \$50(1) Depende (1).	No afecta
38.B	¿Cuánto cobra por elaboración de flyers y manejo de redes'	\$100 a \$500 (1) Desconoce (1) \$80 a \$150(2)	No afecta
39.A	¿Requieren de material adicional como software u otras herramientas para desarrollar sus actividades? (C.T.F)	Internet (2)	No afecta
39.B	¿Requieren de material adicional como software u otras herramientas para desarrollar sus actividades? (MKT)	Adobe Photoshop (1) Desconoce (1) Illustrator (1) Paquete Adobe (2)	No afecta
40.A	¿Cuántas asesorías promedio realizaría un emprendedor o comerciante al mes? (C.T.F.)	1 (1), Desde 1 o varias, depende del tipo de declaración sujeto	No afecta
40.B	¿Cuántas asesorías promedio realizaría un emprendedor o comerciante al mes? (MKT)	10(1) 4a5 (1) 3a5(1) 5 (1)	No afecta
41.A	¿Qué valor económico desearía percibir por dar una consulta al emprendedor o comerciante? (C.T.F.)	\$10 (2)	Afecta al punto 9 (egresos)
41.B	¿Qué valor económico desearía percibir por dar una consulta al emprendedor o comerciante? (MKT)	\$30 (3) \$60 (1)	Afecta al punto 9 (egresos)
42	¿Cuáles son las herramientas de publicidad más rentables para invertir en este modelo de negocio? (MKT)	Redes Sociales (3) Online (1)	No afecta
43	¿Qué egresos adicionales tiene al llevar a cabo una asesoría en marketing? (MKT)	Ninguno (2) Tiempo, espacio y transporte (1) Estudio de mercado (1)	No afecta

Elaborado: Autores

Luego de realizar el análisis concluyente de las opiniones de los expertos en área contable, tributaria, financiera y de marketing acerca del modelo de negocios se realiza un segundo ajuste al modelo de canvas preliminar.

4.7. MODELO CANVAS AJUSTADO CON LA ENTREVISTA A LOS EXPERTOS

Tabla 7: Modelo Canvas Ajustado con la Entrevista a los Expertos

<p>(8) SOCIOS CLAVE</p>  <p>1.Desarrollador de la plataforma digital. 2. Auspiciantes. 3. Muy Ilustre Municipio de Guayaquil</p>	<p>(7) ACTIVIDADES CLAVE</p>  <p>1. Realizar la plataforma digital con catálogos de productos 2. Incorporar un chatbot 3. Visitas a gremios de comerciantes 4. Difusión de propuesta de valor en e-mail y redes sociales de emprendedores 5.Coordinar atención de las consultas 6. Realizar trámites diversos: Regularización de actividades de comerciantes informales, renovaciones de documentación a emprendedores, etc 7. Enviar información para negocios a través de e-mail y redes sociales. 8. Captar auspiciantes 9. Visitar Universidades y ferias de</p> <p>(6) RECURSOS CLAVE</p>  <p>1. Personalizar el chatbot 2. Administrar un equipo asesor profesional en: contabilidad, finanzas, tributación y marketing 3. Contratar agente vendedor para captar clientes y auspiciantes 4. Contratar una asistente contable y un mensajero. 5. Soporte y mejora continua del</p>	<p>(2) PROPUESTA DE VALOR</p>  <p>1. Asesoría profesional personalizada para el comerciante informal y emprendedor en temas contables, financieros, tributarios y de marketing (chatbot) 2. Acompañamiento para la regularización de sus actividades comerciales (vía telefónica) 3. Recomendar para sus negocios: fechas de declaraciones de impuestos, ferias, <u>avisos de capacitación de terceros</u>, oportunidades de créditos, etc (correo electrónico y redes sociales) 4. Brindar catálogo online para la visualización de su marca y productos 5. Enlace entre la plataforma digital y redes sociales del comerciante o emprendedor</p>	<p>(4) RELACION CON LOS CLIENTES</p>  <p>A. Comerciantes Informales: Campaña de difusión en gremios B. Emprendedores: Campaña de difusión por e-mail y redes sociales Otras relaciones: 1. Atender las consultas por chatbot 2. Acompañamiento para regularización de actividades comerciales 3. Publicación en redes sociales de información relevante 4. Envío/recepción de documentos por e-mail 5. <u>Plan de acción para clientes menos adeptos a la tecnología</u></p> <p>(3) CANALES</p>  <p>1. Plataforma digital 2. Chatbot semi-inteligente 3. Línea telefónica móvil 4. Línea telefónica IP 5. Redes sociales 6. Correo Electrónico 7. <u>Zoom</u></p>	<p>(1) SEGMENTO DE CLIENTES</p>  <p>1. A. Comerciantes informales B. Emprendedores con negocios en marcha. Total: 146,000 Con el siguiente perfil: 1. Vivan en Guayaquil y sus alrededores 2. Desean expandir su negocio 3. Con poco conocimiento contable, tributario, financiero y de marketing 4. Minoristas de productos de: vestimenta, salud y belleza, alimentos, hogar, electrónicos y juguetes. 5. Mínimo dos años en la actividad comercial 6. Ingresos mensuales desde \$600 hasta \$5.000</p>
<p>(9) ESTRUCTURA DE COSTOS</p>  <p>1. Gastos Administrativos: Honorarios de asesores, asistente contable y mensajería. 2. Gastos Operativos: Inversión en la plataforma digital y soporte técnico. 3. Gastos de Venta: Sueldos y salarios del agente vendedor 4. Gastos de Publicidad: Inversión en publicidad por medios de difusión</p>		<p>(5) FUENTES DE INGRESOS</p>  <p>1. Suscripción mensual por uso de la plataforma digital 2. Incluye una asesoría al inicio del contrato 3. Tendrá un valor estimado de US\$ 9 4. Se realizará un contrato anual. 5. <u>Se otorga asesorías desde \$30</u> 6. Avisos publicitarios en la Página Web con preferencias para suscriptores 7. Otros servicios de asistencia/ trámites para regulación de actividades 8. <u>Declaraciones de impuesto \$15</u></p>		

Elaborado: Autores

4.7.1 Encuestas a Comerciantes Informales o Emprendedores

Sección 0: Datos Generales y Explicación del Modelo de Negocio:

1.- ¿Cuáles son sus nombres y apellidos?

2.- ¿Cuál es su mayor nivel de educación alcanzado?

Primaria inconclusa

Primaria completa

Secundaria

Superior

Maestría

Otros

Sección 1: Segmento de Clientes

3. - ¿Dónde está ubicado su comercio?

Guayaquil

Otras ciudades del Guayas

Otras provincias de Ecuador: _____

4.- ¿Qué tipo de productos o servicio comercializa?

Vestimenta

Alimentos

Electrónica

Juguetes

Hogar

Otros _____

5.- ¿Hace cuántos años inició su negocio o emprendimiento?

0 – 1 año

1 – 2 años

2 – 3 años

3 – 4 años

Mas de 4 años

No soy comerciante (fin de la encuesta)

6.- ¿Quiénes colaboran con usted en su negocio o emprendimiento?

Único dueño

Negocio familiar

Sociedad

Otro

7.- ¿Tiene RUC activo?

Si

No

8.- ¿Considera que tener RUC le da ventajas?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente o neutro

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

9.- ¿Cuál es el promedio de ingresos semanales de su negocio o emprendimiento?

\$ 0.00 - \$150.00

\$151.00 - \$300.00

\$301.00 - \$450.00

\$451.00 - \$600.00

\$601.00 - \$750.00

\$751.00 en adelante

10.- ¿Cuál es su nivel de conocimiento en contabilidad, tributación, finanzas y marketing?

	Ninguno	Bajo	Medio	Alto
Contabilidad				
Tributación				
Finanzas				
Marketing				

Sección 2: Propuesta de Valor

Presentación del proyecto:

El proyecto consiste en ofrecer una plataforma digital con catálogo online para comerciantes informales o emprendedores en la cual consistirá de lo siguiente:

Gráfico 3: Diseño del proyecto

Plataforma digital con catálogo online y asesoría a comerciantes informales y emprendedores



Elaborado: Autores

11.- De acuerdo a lo presentado indique el nivel de interés para la contratación de los siguientes servicios para apoyar su negocio:

	Totalmente interesado	Parcialmente interesado	Interesado	Parcialmente Desinteresado	Totalmente Desinteresado
1. Contabilidad					
2. Tributación					
3. Finanzas					
4. Marketing					
5. Asesoramiento con acompañamiento					
6. Recibir recomendaciones para su negocio					
7. Catálogo online					
8. Enlace de plataforma y redes de su tienda					

12.- ¿Qué beneficios además de los nombrados anteriormente, le gustaría que incluya la plataforma digital?

13.- Un chatbot es un servicio de mensajería automatizada similar al WhatsApp ¿Desearía canalizar sus dudas sobre temas de contabilidad, tributación, finanzas y marketing con expertos a través de un chatbot?

Si

No

Otro

14.- Como emprendedor o comerciante, ¿Cómo desea ser asistido para atender sus solicitudes para trámites?

Personal

Call Center

Videollamada por Zoom

Videollamada por Teams

Videollamada por WhatsApp

Videollamada por Messenger

Otro

15.- ¿Qué información le interesaría recibir para el desarrollo de su negocio? (puede enumerar más de una opción)

- Anuncio de declaración de Impuesto
- Ferias comerciales
- Capacitaciones
- Beneficios gubernamentales
- Información financiera o bancaria
- Otro**

Sección 3: Canales

16.- ¿Por cuál canal desea recibir asesoría de contabilidad, tributaria, financiero y marketing?

- Línea telefónica IP (fija)
- Línea telefónica móvil (celular)
- WhatsApp
- Zoom
- Teams
- Messenger
- Otro: _____

17.- ¿Cuánto invierte en canales digitales mensualmente?

- Nada
- \$ 1.00 - \$5.00
- \$ 6.00 - \$10.00
- \$11.00 - \$15.00
- Mas de \$15.00

Sección 4: Relación con los clientes

18.- ¿Qué tipos de medios de pago utiliza para sus procesos de compras y cobros?

- Efectivo
- Transferencia
- Cheque
- Tarjeta de crédito (recarga)
- Tarjeta de crédito (sin recarga)
- Otros: _____

18.- La plataforma brindará una asesoría gratis por cada nueva membresía ¿Qué tipo de asesoría le gustaría recibir?

- Contabilidad
- Tributación
- Tributación (para activar RUC)
- Finanzas
- Marketing

Sección 5: Fuentes de Ingreso

19.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por la suscripción a una plataforma digital que le otorgue la oportunidad de promover sus productos en un catálogo online y le dé contactos con expertos en temas de contabilidad, tributación, finanzas y marketing para sus asesorías?

- Nada
- \$ 2 a \$ 4
- \$ 5 a \$ 7
- \$ 8 a \$10
- \$11 a \$13
- \$14 a \$16
- Otro: _____

20.- La plataforma brindará servicios de asesoría con profesionales ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una asesoría en temas de contabilidad, tributación, finanzas y marketing?

- Nada
- \$0 a \$10
- \$11 a \$20
- \$21 a \$30
- \$31 a \$40
- \$41 a \$50
- Mas de \$50

21.- ¿Qué tipo de trámite son los más comunes en su negocio? (Puede elegir más de una)

- Declaración de Impuesto
- Permisos Municipales
- Activación de RUC
- Permiso Anual de funcionamiento emitido por el Cuerpo de Bomberos
- Avisos de entrada y salida
- Facturación Electrónica

- Acta de finiquito
- Otros

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada declaración de impuestos?

- Nada
- Hasta \$10
- Hasta \$20
- Hasta \$30
- Otro

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por trámites municipales, permisos de funcionamiento por el Cuerpo de Bomberos, entre otros similares?

- Nada
- Hasta \$10
- Hasta \$20
- Hasta \$30
- Otro

22.- ¿Cuánto está dispuesto a pagar por el manejo de sus redes sociales?

- Nada
- \$10 mensual
- \$20 mensual
- \$30 mensual
- Otro

Sección 6: Recursos Clave

La plataforma brindará un chatbot semi- inteligente que tendrá respuestas preestablecidas a preguntas frecuentes ¿Apreciaría este recurso?

- Si
- No
- Otro

¿Cómo desearía que lo contacte un agente vendedor para ofrecerle la plataforma digital?

- Presencial
- Telefonía Móvil
- Telefonía IP
- WhatsApp
- Otro

26.- ¿Por cuál dispositivo electrónico le gustaría acceder a esta plataforma digital con asesoría?

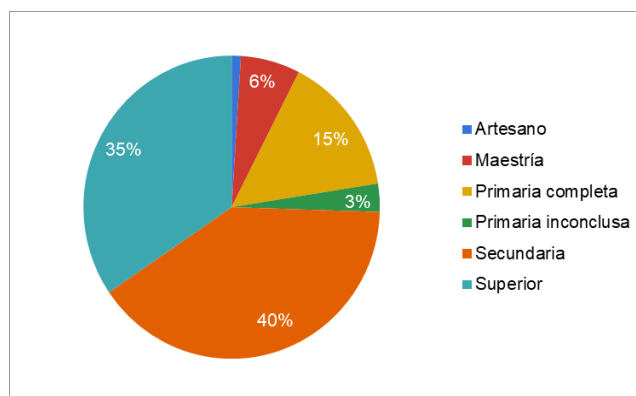
- Smartphone/Tablet con acceso al internet.
- Computadora con acceso al internet
- Ambos
- Otro: _____

27.- ¿Cuántas asesorías en contabilidad, tributación, finanzas o marketing considera que necesita al mes para impulsar su negocio?

- Ninguna
- 1 o 2
- 3 o 4
- 5 o 6
- Mas de 7

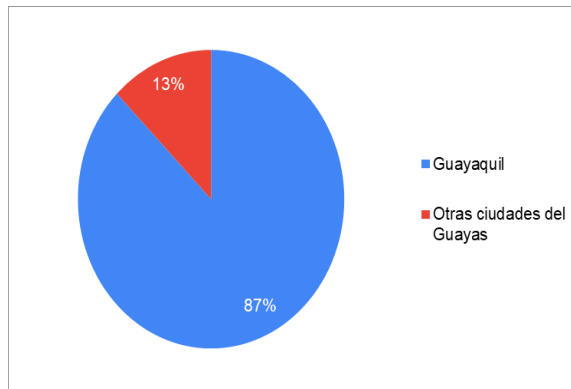
4.8. ESTADÍSTICAS Y GRÁFICAS

Gráfico 4: Nivel de Educación



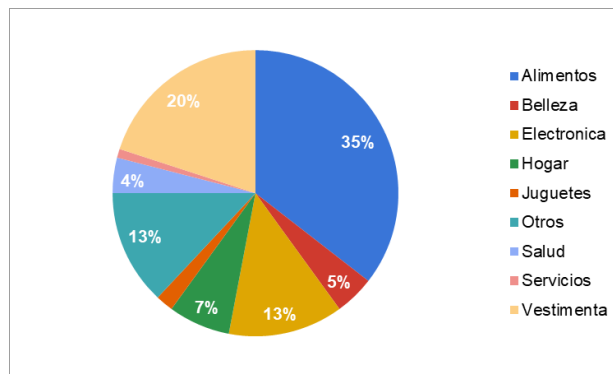
Elaborado: Autores

Gráfico 5: Lugar del Negocio de los Encuestados



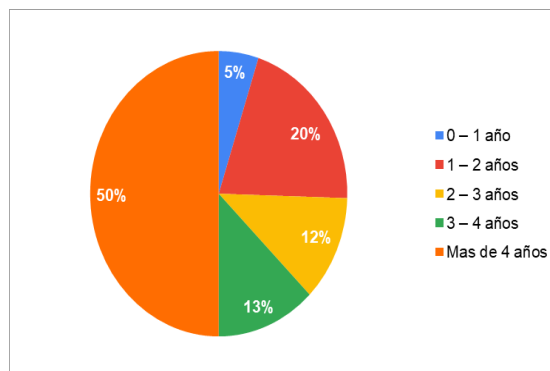
Elaborado: Autores

Gráfico 6: Tipo de Productos o Servicios que Comercializa



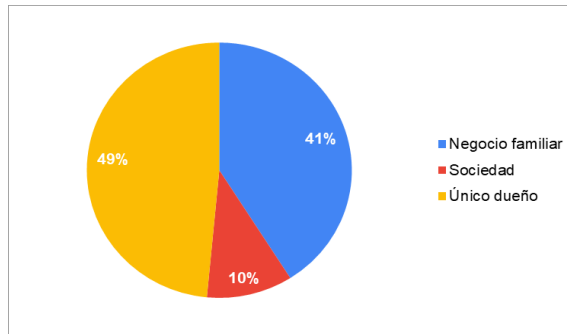
Elaborado: Autores

Gráfico 7: Años en la Actividad Comercial



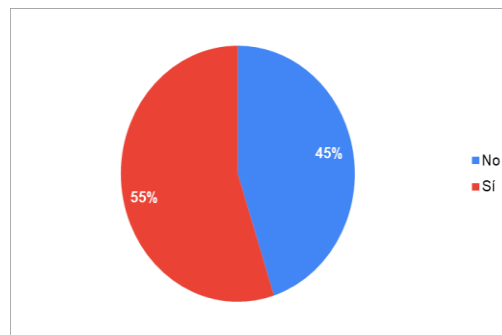
Elaborado: Autores

Gráfico 8: Composición del Negocio según sus Propietarios



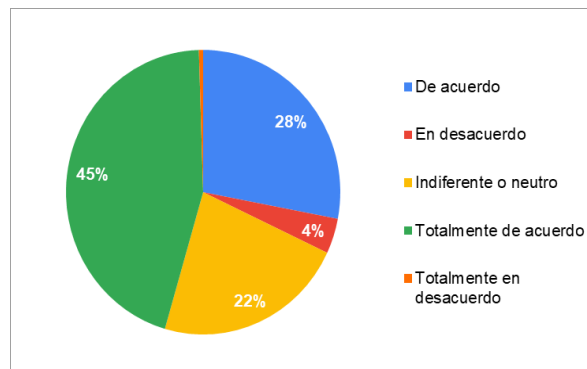
Elaborado: Autores

Gráfico 9: Encuestados con RUC Activo



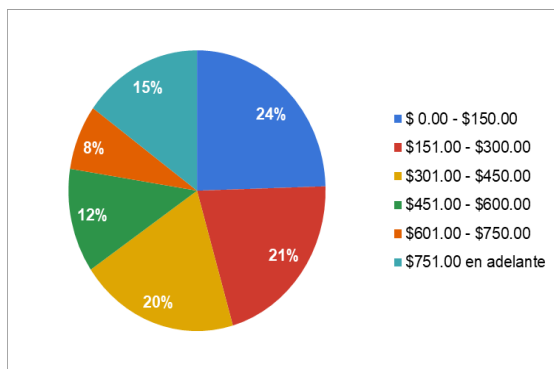
Elaborado: Autores

Gráfico 10: Ventajas del RUC



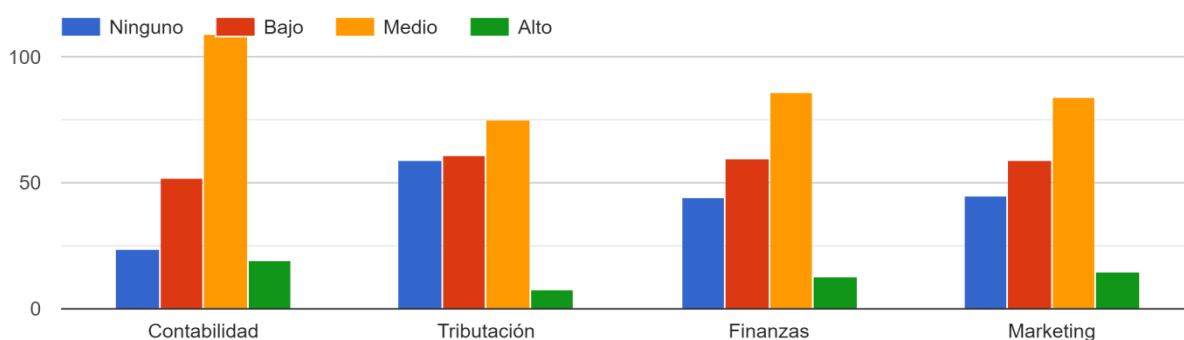
Elaborado: Autores

Gráfico 11: Promedio de Ingreso Semanal



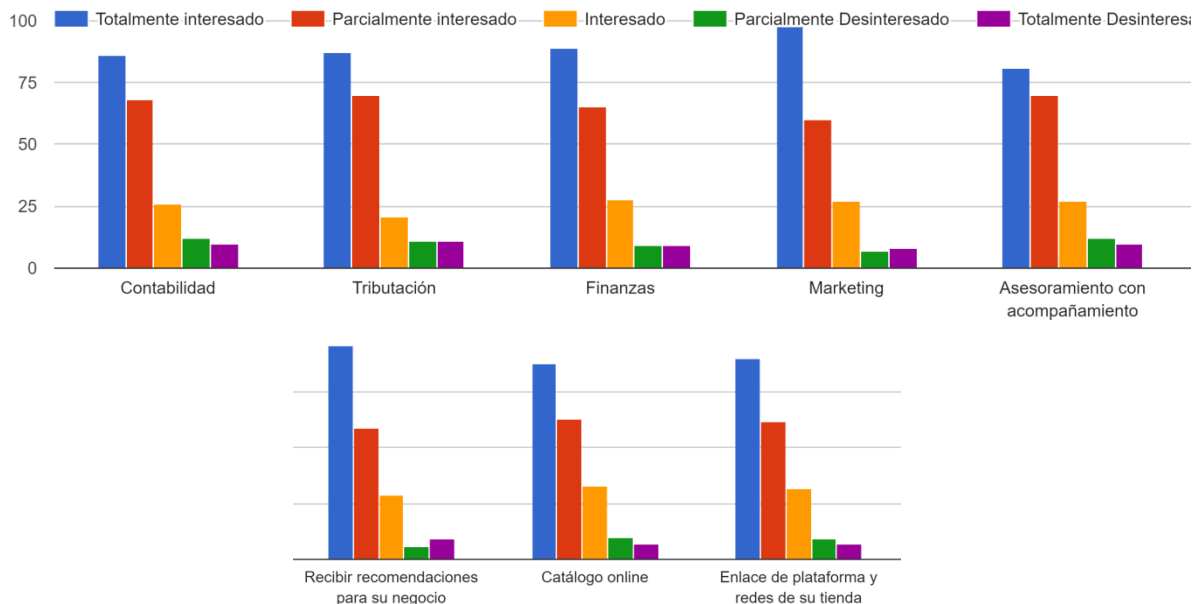
Elaborado: Autores

Gráfico 12: Nivel de Conocimiento de Clientes



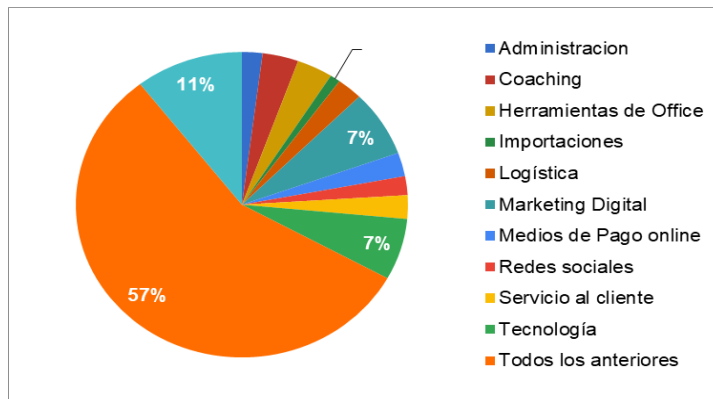
Elaborado: Autores

Gráfico 13: Nivel de Interés de los Servicios Ofrecidos



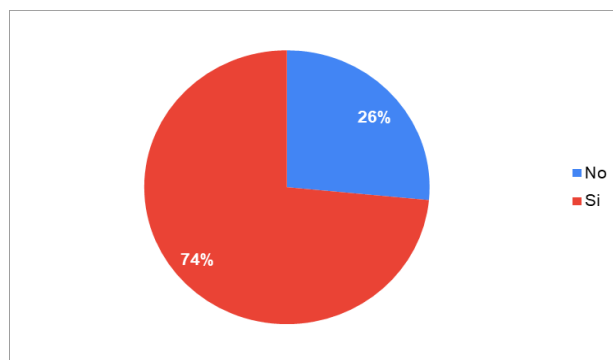
Elaborado: Autores

Gráfico 14: Beneficios Adicionales que le Gustaría Incluir



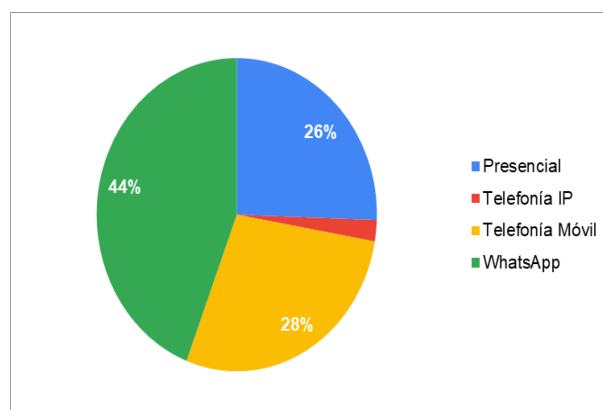
Elaborado: Autores

Gráfico 15: Interés en el Canal de Chatbot



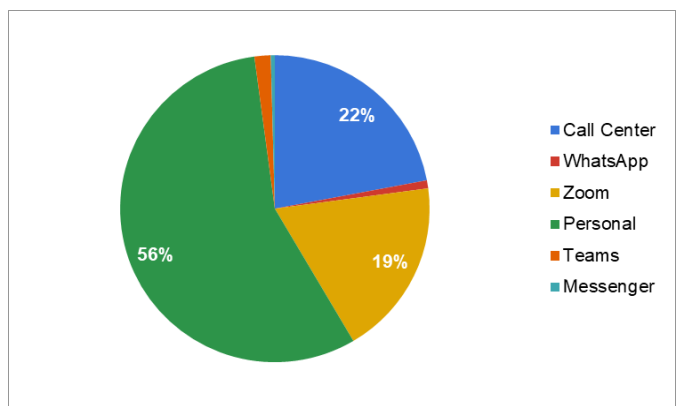
Elaborado: Autores

Gráfico 16: Canal Preferido para Ofrecer la Plataforma



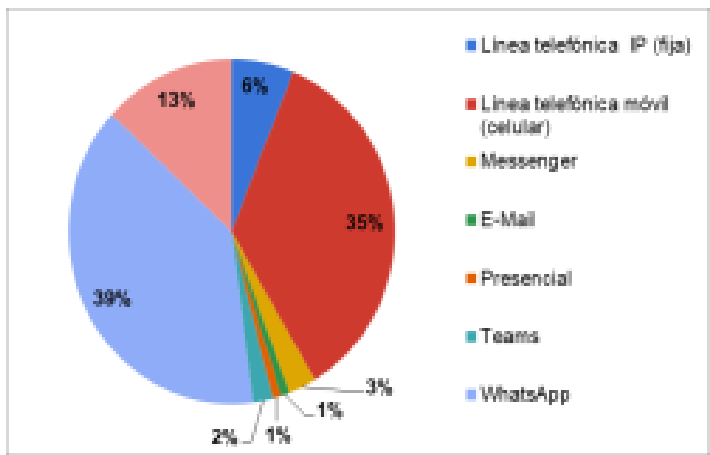
Elaborado: Autores

Gráfico 17: Canal Preferido para Atender Requerimientos de Trámites



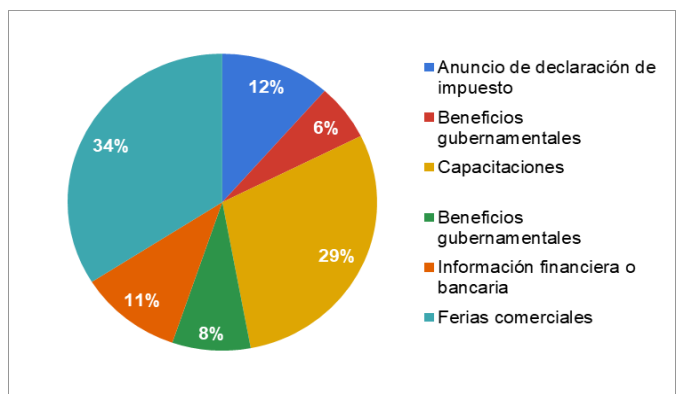
Elaborado: Autores

Gráfico 18: Canal Preferido para Atender Asesorías



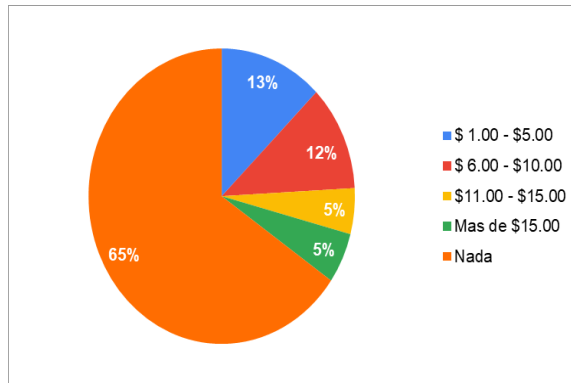
Elaborado: Autores

Gráfico 19 : Información de Interés para Envío por E-mail



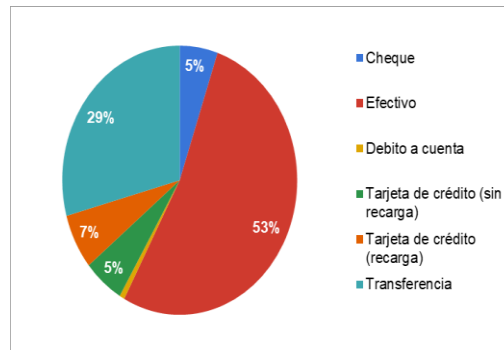
Elaborado: Autores

Gráfico 20: Inversión Actual en Canales Virtuales



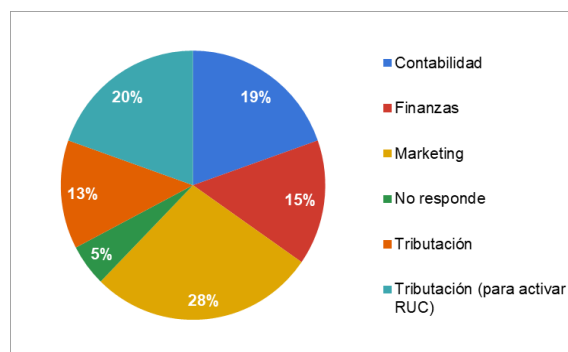
Elaborado: Autores

Gráfico 21: Tipos de Pago que Usa el Comerciante



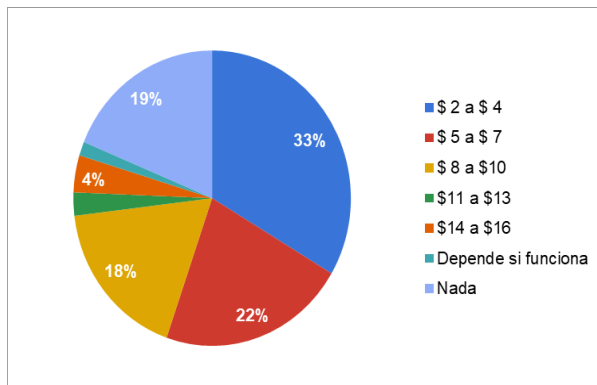
Elaborado: Autores

Gráfico 22: Interés en el Servicio Gratuito por la Nueva Membresía



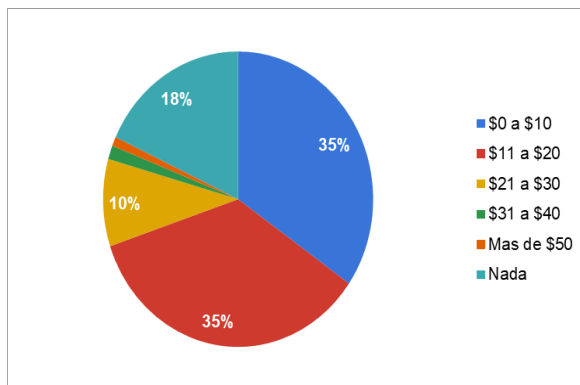
Elaborado: Autores

Gráfico 23: Dispuesto a Pagar por la Suscripción



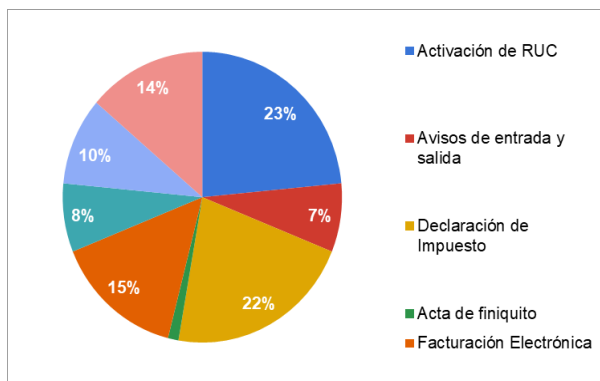
Elaborado: Autores

Gráfico 24: Dispuesto a Pagar por la Asesoría Profesional



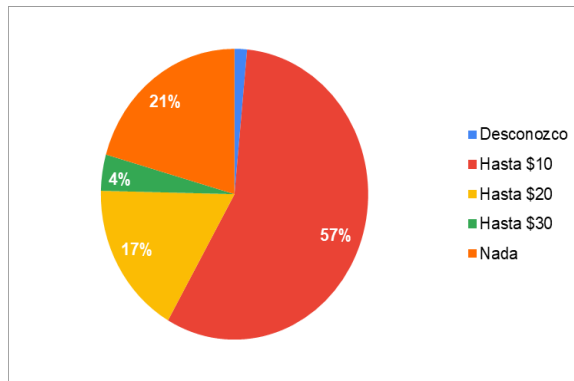
Elaborado: Autores

Gráfico 25: Trámites más Comunes del Negocio



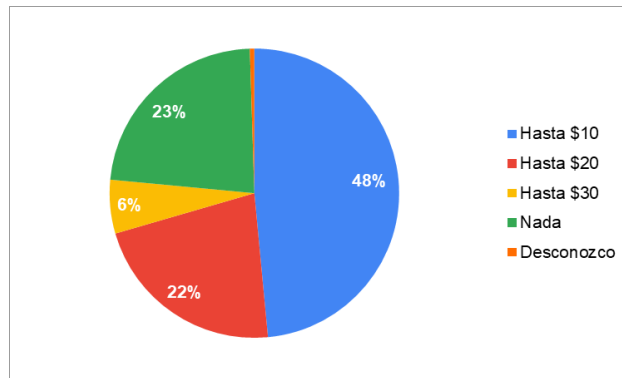
Elaborado: Autores

Gráfico 26: Dispuesto a Pagar por Declaración de Impuesto



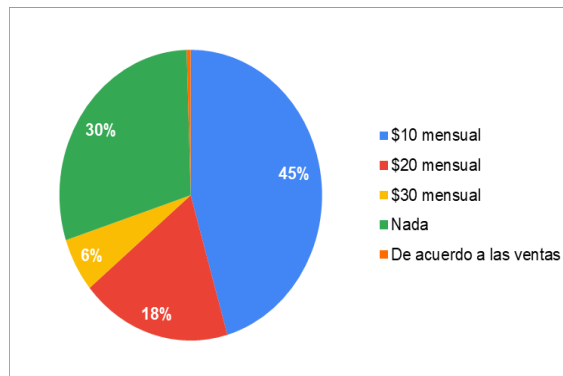
Elaborado: Autores

Gráfico 27: Dispuesto a Pagar por Trámites Municipales



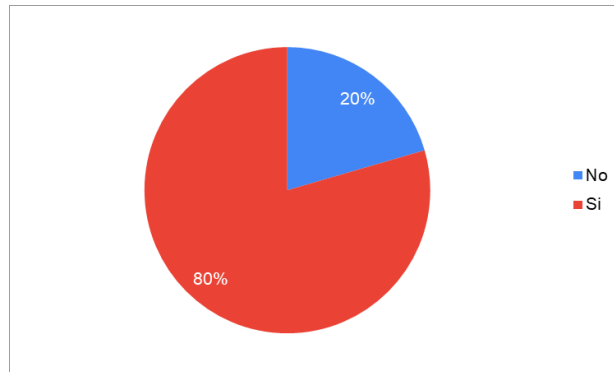
Elaborado: Autores

Gráfico 28: Dispuesto a Pagar por Manejo de Redes Sociales



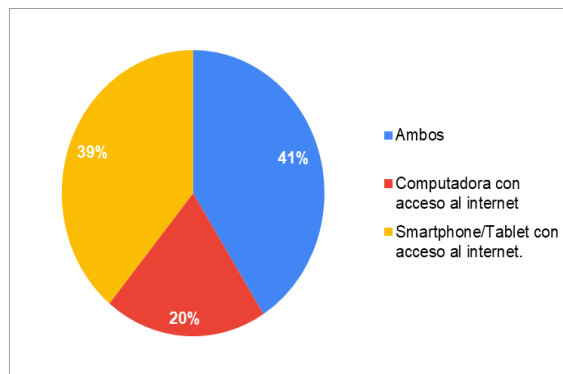
Elaborado: Autores

Gráfico 29: Interés en Chatbot



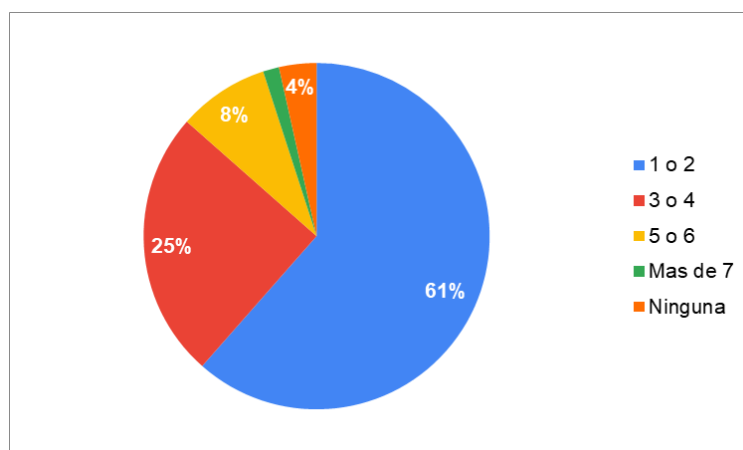
Elaborado: Autores

Gráfico 30: Dispositivo para Acceder a la Plataforma



Elaborado: Autores

Gráfico 31: Asesorías Mensuales Promedio Requeridas



Elaborado: Autores

4.8.1 RESUMEN DE ENCUESTAS E IMPACTO DEL NEGOCIO

Para obtener un panorama claro de qué es lo que buscan realmente los comerciantes, se realizaron encuestas a 200 personas dedicadas a esta actividad y se obtuvieron los siguientes resultados que se analizarán a continuación.

Como se ha podido apreciar en la sección anterior, la encuesta estuvo dividida en tres partes para poder ordenar las ideas de una mejor manera. La primera parte estaba más enfocada a la actividad general del comerciante, la segunda hacia su negocio o emprendimiento y la tercera enfocada al proyecto de la plataforma digital.

4.8.1.1 De los Niveles de Educación

En los gráficos arrojados en esta pregunta, es interesante apreciar cómo existe una cantidad importante de comerciantes que han culminado sus estudios superiores, representando poco más de un tercio de las personas encuestadas (ver gráfico 4).

Si bien, se tiene el paradigma que en Ecuador y más específicamente en la ciudad de Guayaquil, los comerciantes son personas que finalmente se dedican a esta actividad producto de la falta de oportunidades laborales justamente porque tienen poca formación académica. Sin embargo, las encuestas han roto con este paradigma.

Esta pregunta tiene bastante relación con aquella que se enfoca en el tiempo en que inició su actividad, ya que casi la mitad de los comerciantes la iniciaron hace más de cuatro años (ver gráfico 7) y por lo tanto el asunto de la educación superior no es algo nuevo, sino que es probable que muchos comerciantes que han logrado obtener su título de tercer nivel, ya se dedicaban al comercio mientras estudiaban.

4.8.1.2 De los Documentos Formales

Si bien, el proceso de formalizar la actividad comercial en Ecuador no es algo sencillo, ya que requieren muchos trámites y costos, más de la mitad de los comerciantes indicaron que sí poseen un RUC activo (ver gráfico 9), pero su negocio no ha logrado despegar por lo que en cuanto se les preguntó acerca de la propuesta de valor, se mostraron interesados en querer participar en ella.

Además, muy pocos encuestados fueron los que indicaron no estar de acuerdo con las ventajas que ofrece tener un RUC activo (ver gráfico 10), pues a pesar de no seguir escalando

más allá con el resto de los trámites para tener un negocio funcional, el hecho de estar registrado en los archivos gubernamentales, le da una ventaja competitiva muy por delante de los otros comerciantes que por diversos motivos no han podido obtener el RUC de su negocio.

4.8.1.3 De los Ingresos

El ingreso de los comerciantes encuestados es muy variable, ya que dentro de la escala que se propuso para medir el nivel de los mismos, se obtuvieron porcentajes muy similares entre cada intervalo. No obstante, es posible agrupar los tres primeros intervalos, que juntos dan un rango de 0 a 450 dólares por semana y se puede ver que representan un 62 por ciento de los ingresos, un poco más de la mitad.

Esto refleja que la necesidad de crecer es grande entre los comerciantes, ya que dichos valores representan relativamente poco para poder utilizarlos en los costos administrativos del negocio.

4.8.1.4 Del nivel de Conocimiento

El proyecto se enfoca en cuatro áreas de conocimiento relacionadas al desarrollo de un negocio, contabilidad, tributación, finanzas y marketing. Se les consultó a los comerciantes cuál era su nivel de conocimiento en las áreas mencionadas y se puede apreciar (ver gráfico 12) que el nivel “medio” es el dominante, mientras que el “alto” fue el que obtuvo menor respuesta. Pues de esta manera se puede dar una hipótesis que gran parte de sus conocimientos han sido obtenidos de manera empírica antes que formal (a pesar de que muchos poseen estudios superiores).

Por ello responden positivamente a las preguntas que van acerca de la posibilidad de recibir asistencia en dichas áreas (ver gráfico 13).

4.8.1.5 De la Propuesta de Valor

El servicio al cliente de muchas empresas ha adoptado en los últimos un servicio al cliente robotizado conocido como chatbot, en donde el cliente puede realizar preguntas sencillas y éste tener programadas sus respuestas de tal manera que le sea útil en ciertas ocasiones. Sobre este servicio a implementar se le preguntó a los encuestados y casi tres cuartos de ellos (ver gráfico 15) respondieron positivamente a esta posibilidad. Sin embargo, esta afirmación contrasta con el canal preferido de los clientes a la hora de ser asistido, ya que un 66

por ciento respondió que prefiere una atención personal, es decir que sea atendido por una persona real antes que una virtual.

Otro medio preferido por los encuestados es a través de WhatsApp, ya que es una de las plataformas virtuales más comunes a nivel global y de la que se ha adquirido facilidad de manejo por la mayoría de las personas que cuentan con un teléfono inteligente. Si bien, el servicio tendría un costo, pues se les consultó cuánto estarían dispuestos a pagar por el servicio de asesoría y la mayoría estuvo dispuesta a pagar un determinado valor por dicho servicio. Indistintamente de cuál es el rango de precios a pagar, es curioso ver cómo más del 65 por ciento (ver gráfico 20) no invierte en redes sociales, una práctica relativamente común y sencilla para poner en conocimiento su negocio y difundirlo a través de miles de usuarios de redes sociales.

4.8.1.6 De los Valores Dispuestos a Pagar

En esta parte de la encuesta se consultó a los comerciantes acerca de cuánto estaban dispuestos a pagar por acceder a los servicios de asesorías en áreas de conocimiento y en trámites para formalizar su negocio, la mayoría optó por un rango que no supere los 10 dólares (ver gráficos 26-28) , pues a pesar de que los demás rangos no suponen un valor mucho mayor, se puede llegar a la conclusión que, dentro del presupuesto de los comerciantes, aquello no representa una prioridad, al menos al inicio.

Tabla 8: Resumen de los Encuestados

Resumen de los encuestados				
Preguntas	Respuestas		Componente del Canvas	Nivel de Afectación
Nivel de Educación	Artesano	1%	1	Conclusión: Comerciantes que con sus estudios superiores representan más de un tercio de los encuestados. Afectación: Ninguno
	Maestría	7%		
	Primaria completa	15%		
	Primaria inconclusa	3%		
	Secundaria	40%		
	Superior	35%		
¿Dónde está ubicado su comercio?	Guayaquil	88%	1	Conclusión: Desarrollo de comercio enfocado principalmente en Guayaquil Afectación: Ninguna
	Otras ciudades del Guayas	13%		
¿Qué tipo de productos o servicios comercializa?	Alimentos	36%	1	Conclusión: Mas del 50% de los encuestados comercializan alimentos y bebidas Afectación: Ninguna
	Belleza	5%		
	Electrónica	13%		
	Hogar	7%		
	Juguetes	2%		
	Otros	13%		
	Salud	4%		
	Servicios	1%		
Vestimenta	20%			
¿Hace cuántos años inició su negocio o emprendimiento?	0 – 1 año	5%	1	Conclusión: Mas del 50% de los encuestados tienen su negocio maduro por más de 4 años Afectación: Ninguna
	1 – 2 años	21%		
	2 – 3 años	12%		
	3 – 4 años	13%		
	Mas de 4 años	50%		
¿Quiénes colaboran con usted en su negocio o emprendimiento?	Negocio familiar	41%	1	Conclusión: Aproximadamente el 50% es único dueño y el otro 50% conforma una sociedad con amigos o familiares Afectación: Ninguna
	Sociedad	11%		
	Único dueño	49%		
¿Tiene RUC activo?	No	45%	1	Conclusión: El 55% de los encuestados necesitan asistencia en sus declaraciones de impuestos, el otro 45% está en estado de informalidad Afectación: Ninguna
	Sí	55%		
¿Considera que tener RUC le da ventajas?	De acuerdo	28%	1	Conclusión: Mas del 73% de los encuestados considera tener ventajas con un RUC Afectación: Afirma el modelo de negocio de guiar a los comerciantes a la formalidad
	En desacuerdo	4%		
	Indiferente o neutro	23%		
	Totalmente de acuerdo	45%		
	Totalmente en desacuerdo	1%		
¿Cuál es el promedio de ingresos semanales de su negocio o emprendimiento?	\$ 0.00 - \$150.00	25%	1	Conclusión: Mas del 75% de los encuestados reciben un ingreso superior al salario básico Afectación: Ninguna
	\$151.00 - \$300.00	21%		
	\$301.00 - \$450.00	20%		
	\$451.00 - \$600.00	12%		

Resumen de los encuestados				
Preguntas	Respuestas		Componente del Canvas	Nivel de Afectación
	\$601.00 - \$750.00	8%		
	\$751.00 en adelante	15%		
¿Cuál es su nivel de conocimiento en temas de contabilidad?	Ninguno	12%	1	Conclusión: El 38% de los encuestados indican tener bajo o ningún conocimiento en contabilidad Afectación: Afirma el modelo de negocio de guiar a los comerciantes en el área contable
	Bajo	26%		
	Medio	54%		
	Alto	8%		
¿Cuál es su nivel de conocimiento en temas de tributación?	Ninguno	30%	1	Conclusión: Mas del 60% de los encuestados indican tener bajo o ningún conocimiento en tributación Afectación: Afirma el modelo de negocio de guiar a los comerciantes en el área tributaria
	Bajo	31%		
	Medio	37%		
	Alto	3%		
¿Cuál es su nivel de conocimiento en temas de finanzas?	Ninguno	22%	1	Conclusión: Mas del 50% de los encuestados indican tener bajo o ningún conocimiento en finanzas Afectación: Afirma el modelo de negocio de guiar a los comerciantes en el área financiera
	Bajo	30%		
	Medio	43%		
	Alto	6%		
¿Cuál es su nivel de conocimiento en temas de marketing?	Ninguno	22%	1	Conclusión: Mas del 50% de los encuestados indican tener bajo o ningún conocimiento en marketing Afectación: Afirma el modelo de negocio de guiar a los comerciantes en el área marketing
	Bajo	30%		
	Medio	41%		
	Alto	8%		
De acuerdo a lo presentado indique el nivel de interés para la contratación de los siguientes servicios: [Contabilidad]	Totalmente interesado	43%	2	Conclusión: Mas del 89% de los encuestados indican tener interés para la contratación en servicios contables Afectación: Afirma la propuesta de valor en otorgar servicios contables
	Parcialmente interesado	34%		
	Interesado	13%		
	Parcialmente Desinteresado	6%		
	Totalmente Desinteresado	6%		
De acuerdo a lo presentado indique el nivel de interés para la contratación de los siguientes servicios: [Tributación]	Totalmente interesado	44%	2	Conclusión: Mas del 90% de los encuestados indican tener interés para la contratación en servicios de tributación Afectación: Afirma la propuesta de valor en otorgar servicios tributarios
	Parcialmente interesado	35%		
	Interesado	11%		
	Parcialmente Desinteresado	5%		
	Totalmente Desinteresado	6%		
De acuerdo a lo presentado indique el nivel de interés para la contratación de los siguientes servicios: [Finanzas]	Totalmente interesado	45%	2	Conclusión: Mas del 92% de los encuestados indican tener interés para la contratación en servicios de tributación Afectación: Afirma la propuesta de valor en otorgar servicios financieros
	Parcialmente interesado	33%		
	Interesado	15%		
	Parcialmente Desinteresado	4%		
	Totalmente Desinteresado	5%		

Asesoría Digital a Emprendedores y Negocios Informales

Resumen de los encuestados				
Preguntas	Respuestas		Componente del Canvas	Nivel de Afectación
De acuerdo a lo presentado indique el nivel de interés para la contratación de los siguientes servicios: [Marketing]	Totalmente interesado	49%	2	Conclusión: Mas del 93% de los encuestados indican tener interés para la contratación en servicios de marketing Afectación: Afirma la propuesta de valor en otorgar servicios marketing
	Parcialmente interesado	30%		
	Interesado	14%		
	Parcialmente Desinteresado	4%		
	Totalmente Desinteresado	4%		
De acuerdo a lo presentado indique el nivel de interés para la contratación de los siguientes servicios: [Asesoramiento con acompañamiento]	Totalmente interesado	41%	2	Conclusión: Mas del 89% de los encuestados indican tener interés para la contratación en servicios de asesoramiento con acompañamiento Afectación: Afirma la propuesta de valor en otorgar servicios de asesoramiento con acompañamiento
	Parcialmente interesado	35%		
	Interesado	14%		
	Parcialmente Desinteresado	7%		
	Totalmente Desinteresado	5%		
De acuerdo a lo presentado indique el nivel de interés para la contratación de los siguientes servicios: [Recibir recomendaciones para su negocio]	Totalmente interesado	48%	2	Conclusión: Mas del 93% de los encuestados indican tener interés para recibir recomendaciones para su negocio Afectación: Afirma la propuesta de valor en otorgar servicios de recomendaciones para su negocio
	Parcialmente interesado	30%		
	Interesado	15%		
	Parcialmente Desinteresado	3%		
	Totalmente Desinteresado	5%		
De acuerdo a lo presentado indique el nivel de interés para la contratación de los siguientes servicios: [Catálogo online]	Totalmente interesado	44%	2	Conclusión: Mas del 92% de los encuestados indican tener interés para recibir un catálogo online Afectación: Afirma la propuesta de valor en otorgar un catálogo online
	Parcialmente interesado	32%		
	Interesado	16%		
	Parcialmente Desinteresado	5%		
	Totalmente Desinteresado	4%		
De acuerdo a lo presentado indique el nivel de interés para la contratación de los siguientes servicios: [Enlace de plataforma y redes de su tienda]	Totalmente interesado	45%	2	Conclusión: Mas del 93% de los encuestados indican tener interés para recibir el enlace de la plataforma digital con las redes sociales de su tienda Afectación: Afirma la propuesta de valor en otorgar el enlace de la plataforma digital con las redes sociales de su tienda
	Parcialmente interesado	32%		
	Interesado	16%		
	Parcialmente Desinteresado	4%		
	Totalmente Desinteresado	4%		
Qué beneficios además de los nombrados anteriormente, le gustaría que incluya la plataforma digital	Administración	2%	2	Conclusión: Mas del 57% de los encuestados indica estar satisfecho con los beneficios ofrecidos en la propuesta de valor Afectación: Ninguna
	Coaching	4%		
	Herramientas de Office	4%		
	Importaciones	1%		
	Logística	3%		
	Marketing Digital	7%		
	Medios de Pago online	3%		
	Redes sociales	2%		
	Servicio al cliente	3%		
	Tecnología	7%		
	Todos los anteriores	57%		
Ventas	11%			

Asesoría Digital a Emprendedores y Negocios Informales

Resumen de los encuestados				
Preguntas	Respuestas		Componente del Canvas	Nivel de Afectación
¿Desearía canalizar sus dudas sobre temas de contabilidad, tributación, finanzas y marketing con expertos a través de un chatbot?	No	27%	2, 6 y 7	Conclusión: Aceptación por más del 73% al uso del chatbot Afectación: Ninguna
	Si	73%		
Como emprendedor o comerciante, ¿Cómo desea ser asistido para atender sus solicitudes para trámites?	Personal	57%	3 y 4	Conclusión: Mas de la mitad de los encuestados prefieren ser asistidos de manera presencial para atender la solicitud a sus trámites, un 22% por medio de call center Afectación: Cambia valor de los egresos (punto 9) en el modelo de negocios para incrementar gastos de movilización e incorporación de sistema de telefonía fija
	Call Center	22%		
	Zoom	19%		
	Teams	2%		
	WhatsApp	1%		
	Messenger	0%		
¿Qué información le interesaría recibir para el desarrollo de su negocio? (puede enumerar más de una opción)	Ferias comerciales	34%	2 y 8	Conclusión: Casi un tercio de la población le interesa recibir información de ferias comerciales y capacitaciones Afectación: Ninguna
	Capacitaciones	29%		
	Anuncio de declaración de impuesto	12%		
	Información financiera o bancaria	11%		
	Beneficios gubernamentales	8%		
	Beneficios gubernamentales	6%		
¿Por cuál canal desearía recibir asesoría en temas de contabilidad, tributación, finanzas y marketing?	WhatsApp	39%	3 y 4	Conclusión: Mas del 74 % de los encuestados desean recibir sus asesorías por llamadas o WhatsApp Afectación: Ninguna
	Línea telefónica móvil (celular)	35%		
	Zoom	13%		
	Línea telefónica IP (fija)	6%		
	Messenger	3%		
	Teams	2%		
	E-Mail	1%		
	Presencial	1%		
¿Cuánto invierte aproximadamente en canales digitales mensualmente?	\$ 1.00 - \$5.00	13%	5	Conclusión: Mas del 65% de los encuestados no invierten en canales digitales actualmente Afectación: Ninguna
	\$ 6.00 - \$10.00	12%		
	\$11.00 - \$15.00	5%		
	Mas de \$15.00	6%		
	Nada	65%		

Asesoría Digital a Emprendedores y Negocios Informales

Resumen de los encuestados				
Preguntas	Respuestas		Componente del Canvas	Nivel de Afectación
¿Qué tipo de medios de pago utiliza para sus procesos de compras y cobros?	Efectivo	53%	5	Conclusión: Más del 50% usa el efectivo como medio de pago y cobro Afectación: Ninguna
	Transferencia	29%		
	Tarjeta de crédito (recarga)	7%		
	Tarjeta de crédito (sin recarga)	6%		
	Cheque	5%		
	Debito a cuenta	1%		
La plataforma brindará una asesoría gratis por cada nueva membresía. ¿Qué tipo de asesoría le gustaría recibir?	Marketing	28%	2	Conclusión: Mas del 70% de los comerciantes están interesados en temas contables, tributarios y financieros Afectación: Ninguna
	Contabilidad	20%		
	Tributación (para activar RUC)	20%		
	Finanzas	15%		
	Tributación	13%		
	No responde	5%		
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por la suscripción a una plataforma digital que le otorgue la oportunidad de promover sus productos en un catálogo online y le dé contactos con expertos en temas de contabilidad, tributación, finanzas y marketing para sus asesorías?	\$ 2 a \$ 4	34%	5	Conclusión: Casi del 50% de los encuestados están dispuestos a pagar desde \$7 por la suscripción a la plataforma digital Afectación: Cambia el punto (5) en ingresos
	\$ 5 a \$ 7	22%		
	Nada	19%		
	\$ 8 a \$10	18%		
	\$14 a \$16	4%		
	\$11 a \$13	3%		
	Depende si funciona	2%		
La plataforma brindará servicios de asesoría con profesionales ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una asesoría en temas de contabilidad, tributación, finanzas y marketing?	\$0 a \$10	35%	5	Conclusión: Casi del 13% de los encuestados están dispuestos a pagar más de \$20 en asesorías Afectación: Cambia el punto (5) en ingresos
	\$11 a \$20	35%		
	Nada	19%		
	\$21 a \$30	10%		
	\$31 a \$40	2%		
	Mas de \$50	1%		
¿Qué tipo de trámite son los más comunes	Activación de RUC	23%	5	Conclusión: Aproximadamente la mitad de los encuestados están

Asesoría Digital a Emprendedores y Negocios Informales

Resumen de los encuestados				
Preguntas	Respuestas		Componente del Canvas	Nivel de Afectación
en su negocio? (Puede elegir más de una)	Declaración de Impuesto	22%		interesados en el servicio de trámites tributarios Afectación: Ninguna
	Facturación Electrónica	15%		
	Permisos Municipales	14%		
	Permiso Anual de funcionamiento emitido por el Cuerpo de Bomberos	10%		
	Avisos de entrada y salida	8%		
	Otros	8%		
	Acta de finiquito	1%		
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada declaración de impuestos?	Desconozco	2%	5	Conclusión: Mas del 78% de los encuestados están dispuestos a pagar por declaración de impuesto, el 57% por un valor de \$10 Afectación: Cambia el punto (5) en ingresos
	Hasta \$10	57%		
	Hasta \$20	17%		
	Hasta \$30	4%		
	Nada	21%		
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por trámites municipales, permisos de funcionamiento por el Cuerpo de Bomberos, entre otros similares?	Hasta \$10	49%	5	Conclusión: Aproximadamente del 77% de los encuestados están dispuestos a pagar desde \$10 por trámites regulares de su negocio Afectación: Cambia el punto (5) en ingresos
	Hasta \$20	22%		
	Hasta \$30	6%		
	Nada	23%		
	Desconozco	1%		
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el manejo de sus redes sociales?	\$10 mensual	46%	5	Conclusión: Aproximadamente del 71% de los encuestados están dispuestos a pagar desde \$10 por manejo de redes sociales Afectación: Cambia el punto (5) en ingresos
	\$20 mensual	19%		
	\$30 mensual	6%		
	Nada	30%		
	De acuerdo a las ventas	1%		
La plataforma brindará un chatbot semi-inteligente que tendrá respuestas preestablecidas a preguntas frecuentes ¿Apreciaría este recurso?	No	20%	2, 3 y 4	Conclusión: Más del 80% de los encuestados están interesados en el uso del chatbot semi-inteligente Afectación: Ninguno
	Si	80%		
¿Cómo desearía que lo contacte un agente vendedor para ofrecerle la plataforma	WhatsApp	44%	3 y 4	Conclusión: Más del 70% de los encuestados sugiere que se ofrezca el servicio de suscripción por medio de WhatsApp y telefonía móvil

Resumen de los encuestados				
Preguntas	Respuestas		Componente del Canvas	Nivel de Afectación
digital?	Telefonía Móvil	28%		Afectación: Ninguno
	Presencial	26%		
	Telefonía IP	2%		
¿Por cuál dispositivo electrónico le gustaría acceder a esta plataforma digital?	Ambos	41%	6 y 7	Conclusión: Aproximadamente el 50% de los encuestados requieren el acceder a la plataforma digital por computadora y smarphone. Afectación: Ninguno
	Smartphone/Tablet con acceso al internet.	39%		
	Computadora con acceso al internet	20%		
¿Cuántas asesorías en temas de contabilidad, tributación, finanzas y marketing considera que necesita al mes para impulsar su negocio?	1 o 2	62%	2 y 5	Conclusión: Mas del 60% de los encuestados requieren máximo 2 asesorías. Afectación: Cambia el punto (5) en ingresos
	3 o 4	25%		
	5 o 6	9%		
	Ninguna	4%		
	Mas de 7	2%		










Elaborado: Autores

5. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Para visualizar la estructura del negocio de una manera detallada y estratégica usamos el modelo canvas ajustado al estudio de mercado realizado.

5.1. MODELO CANVAS DEFINITIVO

Tabla 9: Modelo Canvas Definitivo

<p>(8) SOCIOS CLAVE</p>  <p>1.Desarrollador de la plataforma digital. 2. Auspiciantes.</p>	<p>(7) ACTIVIDADES CLAVE</p>  <ol style="list-style-type: none"> Realizar la plataforma digital con catálogos de productos Incorporar un chatbot Visitas a gremios de comerciantes Difusión de propuesta de valor en e-mail y redes sociales de emprendedores Coordinar atención de las consultas Realizar trámites diversos: Regularización de actividades de comerciantes informales, renovaciones de documentación a emprendedores, etc Enviar información para negocios a través de e-mail y redes sociales. Captar auspiciantes Visitar Universidades y ferias de emprendimiento y participar en LinkedIn <p>(6) RECURSOS CLAVE</p>  <ol style="list-style-type: none"> Personalizar el chatbot Administrar un equipo asesor profesional en: contabilidad, finanzas, tributación y marketing Contratar agente vendedor para captar clientes y auspiciantes Contratar una asistente contable y un mensajero. Soporte y mejora continua del sistema 	<p>(2) PROPUESTA DE VALOR</p>  <ol style="list-style-type: none"> Asesoría profesional personalizada para el comerciante y emprendedor en temas contables, financieros, tributarios y de marketing (chatbot) Acompañamiento para la regularización de sus actividades comerciales (vía telefónica, chatbot) Recomendar para sus negocios: fechas de declaraciones de impuestos, ferias, avisos de capacitación de terceros, oportunidades de créditos, etc (correo electrónico y redes sociales) Brindar catálogo online para la visualización de su marca y productos (plataforma digital) Enlace entre la plataforma digital y redes sociales del comerciante o emprendedor (plataforma digital) 	<p>(4) RELACION CON LOS CLIENTES</p>  <p>A. Comerciantes Informales: Campaña de difusión en gremios B. Emprendedores: Campaña de difusión por e-mail y redes sociales Otras relaciones: 1. Atender las consultas por chatbot 2. Acompañamiento para regularización de actividades comerciales 3. Publicación en redes sociales de información relevante 4. Envío/recepción de documentos por e-mail 5. Plan de acción para clientes menos adeptos a la tecnología</p> <p>(3) CANALES</p>  <ol style="list-style-type: none"> Plataforma web Chatbot semi-inteligente Línea telefónica móvil Línea telefónica IP Redes sociales Correo Electrónico Zoom 	<p>(1) SEGMENTO DE CLIENTES</p>  <ol style="list-style-type: none"> A. Comerciantes informales B. Emprendedores con negocios en marcha. Total 146,000 <p>Con el siguiente perfil:</p> <ol style="list-style-type: none"> Viven en Guayaquil y sus alrededores Desean expandir su negocio Con poco conocimiento contable, tributario, financiero y de marketing Minoristas de productos de: vestimenta, salud y belleza, alimentos, hogar, electrónicos y juguetes. Mínimo dos años en la actividad comercial Ingresos mensuales desde \$600 hasta \$5.000
<p>(9) ESTRUCTURA DE COSTOS</p>  <ol style="list-style-type: none"> Gastos Administrativos: Honorarios de asesores, sueldos y salarios del personal administrativo y comercial. Gastos Operativos: Sueldos y salarios de mensajería y soporte técnico, inversión en la plataforma digital, <u>y sistema de telefonía</u> Gastos de Publicidad: Inversión en publicidad por medios de difusión, <u>gastos de representación, entre otros</u> 		<p>(5) FUENTES DE INGRESOS</p>  <ol style="list-style-type: none"> Suscripción mensual por uso de la plataforma web Incluye una asesoría al inicio del contrato Tendrá un valor estimado de <u>US\$ 7</u> Se realizará un contrato anual. <u>Asesorías Promedio 2 al mes por \$20 cada asesoría</u> <u>Servicios de trámites para regulación de actividades \$10</u> <u>Declaración de Impuesto 2 anual por \$10</u> <u>Avisos publicitarios en la Página Web \$60, con un total de 20 auspiciantes</u> 		

Elaborado: Autores

5.1.1 Clientes [1]

El servicio está direccionado a comerciantes informales y emprendedores con negocios en marcha con poco o ningún conocimiento contable, tributario, financiero y marketing cuyo negocio tiene al menos dos años de actividad comercial en Guayaquil. El cliente comercializa productos de: vestimenta, salud, belleza, alimentos, hogar, electrónicos y juguetes, sus ingresos mensuales oscilan entre \$600 hasta \$5000.

Con datos a marzo del 2021 se registra una PEA en Guayaquil de 1.242.733, y el empleo en el sector informal a nivel nacional del 46.4% (INEC, 2021) , estimando un total de 576.628 informales en esta ciudad; según el informe del Municipio de Guayaquil se conoce que las principales actividades económicas realizadas en Guayaquil son las comerciales con una participación del 25,34% (Guayaquil, 2021), estimando un mercado potencial de 146.000 comerciantes.

Siguiendo esta línea de razonamiento, en el año 2019 en Ecuador alrededor de 3.6 millones de habitantes estuvieron involucrados en la puesta en marcha de un negocio (ESPAE, GEM, 2020), debido a que Guayaquil corresponde al 16% de la población total de Ecuador y el 25.34% corresponde a las actividades comerciales (Guayaquil, 2021), concluimos que por esta metodología estimamos también un mercado potencial de 146.000 emprendedores.

5.1.2 Propuesta de Valor [2]

La idea de negocio propone un servicio digital que brinda a los comerciantes informales y emprendedores suscritos los siguientes beneficios:

1. Asesoría profesional personalizada en temas contables, tributarios, financieros y marketing (chatbot).
2. Trámites administrativos para su negocio (vía telefónica, chatbot).
3. Recomendar para sus negocios: fechas de declaraciones de impuestos, ferias, avisos de capacitación de terceros, oportunidades de créditos, etc (correo electrónico y redes sociales).
4. Brindar catálogo online para la visualización de su marca y productos (plataforma web).
5. Enlace entre la plataforma digital y redes sociales del comerciante o emprendedor (plataforma web).

5.1.3 Canales y relación con los Clientes [3, 4]

La prestación de servicios de este emprendimiento se realizará por medio de la suscripción a la plataforma digital que tendrá un chatbot por donde se canalizará las distintas asesorías, los trámites que requiera el comerciante serán más personales por medio de línea telefónica móvil o fija y se recibirán también por chatbot; además, se enviará al correo electrónico notificaciones de importancia para el desarrollo de sus negocios como recordatorio de fechas de declaración de impuesto, ferias comerciales, beneficios gubernamentales, capacitaciones de terceros, entre otros.

Dentro del plan de acción a seguir para los clientes menos adeptos a la tecnología se considera el contacto presencial y capacitación para el uso de la plataforma digital y el chatbot.

La promoción de este servicio se realizará de forma personal con visitas a gremios de comerciantes, ferias de emprendimiento y sitios de alta recurrencia comercial como La Bahía de Guayaquil, Mercado Central, Terminal Terrestre, entre otros. Además, presencia en las redes sociales.

5.1.4 Fuentes de Ingreso [5]

Las principales fuentes de ingresos será la suscripción anual a la plataforma digital debido a que representa un valor fijo, además de las asesorías, elaboración de las declaraciones de impuestos, trámites, e ingresos recibidos por los auspiciantes.

5.1.4.1 Fuente de Ingresos en un Escenario Realista.

De acuerdo a la investigación exploratoria con profesionales, comerciantes informales y emprendedores para considerar un escenario realista se debe comenzar con doscientos clientes dentro del primer año, correspondiente al 0.14% del mercado potencial de 146.000 comerciantes. Se proyecta que anualmente habrá un crecimiento del 30% en clientes y en auspiciantes.

En un escenario en el cual dos comerciantes por día decidan contratar el servicio y el crecimiento anual de clientes es del 30%, nos refleja que el ingreso del primer año será de \$136.512. Este escenario tan solo corresponde al 0.33% del universo de la demanda de mercado potencial.

Debido a que en el transcurso del año hay clientes ingresando y abandonando la suscripción se estima un ajuste del 80% del total del ingreso estimado inicialmente.

Tabla 10: Ingresos según un Escenario Realista

INGRESOS SEGUN ESCENARIO REALISTA								
Presupuesto de Ingresos	Tarifa	Cant. Anual	Clientes Interesados (%)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de clientes suscritos (2 diarios - Crecimiento 30% anual)				480	624	811	1.055	1.371
TOTAL				480	624	811	1.055	1.371
Valor mensual por suscripción	\$7	12	100%	\$40.320	\$52.416	\$68.141	\$88.583	\$115.158
Asesorías Promedio	\$20	24	13%	\$29.952	\$38.938	\$50.619	\$65.805	\$85.546
Declaración de Impuesto	\$10	2	78%	\$7.488	\$9.734	\$12.655	\$16.451	\$21.386
Trámites	\$10	12	77%	\$44.352	\$57.658	\$74.955	\$97.441	\$126.674
Auspiciantes	\$60	12	20	\$14.400	\$18.720	\$24.336	\$31.637	\$41.128
Total de Ingresos Brutos				\$136.512	\$177.466	\$230.705	\$299.917	\$389.892
Total de Ingreso Esperado - Cobertura 80%			80%	\$109.210	\$141.972	\$184.564	\$239.933	\$311.914

Elaborado: Autores

5.1.4.2 Fuente de Ingresos en un Escenario Pesimista.

Considerando un escenario pesimista en el cual un comerciante al día contrate el servicio y su crecimiento es del 20% anual, refleja un ingreso durante el primer año de \$68.256. Este escenario tan solo corresponde al 0.16% del total de la demanda potencial.

Tabla 11: Ingresos según un Escenario Pesimista

INGRESOS SEGUN ESCENARIO PESIMISTA								
Presupuesto de Ingresos	Tarifa	Cant. Anual	Clientes Interesados (%)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cientes suscritos: (1 diario- Crecimiento 20% anual)				240	288	346	415	498
TOTAL				240	288	346	415	498
Valor mensual por suscripción	\$7	12	100%	\$20.160	\$24.192	\$29.030	\$34.836	\$41.804
Asesorías Promedio	\$20	24	13%	\$14.976	\$17.971	\$21.565	\$25.879	\$31.054
Declaración de Impuesto	\$10	2	78%	\$3.744	\$4.493	\$5.391	\$6.470	\$7.764
Trámites	\$10	12	77%	\$22.176	\$26.611	\$31.933	\$38.320	\$45.984
Auspiciantes	\$60	12	10	\$7.200	\$8.640	\$10.368	\$12.442	\$14.930
TOTAL DE INGRESOS				\$68.256	\$81.907	\$98.289	\$117.946	\$141.536

Elaborado: Autores

5.1.4.3 Fuente de Ingresos en un Escenario Optimista.

En un escenario optimista en el cual se contraten cinco comerciantes al día con un crecimiento de clientes del 50% anual, se obtendría un ingreso en el primer año de \$319.680. Este escenario tan solo corresponde al 0.82% del total de la demanda potencial.

Tabla 12: Ingresos según un Escenario Optimista

INGRESOS SEGUN ESCENARIO OPTIMISTA								
Presupuesto de Ingresos	Tarifa	Cant. Anual	Clientes Interesados (%)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cientes suscritos (5 diarios - Crecimiento 50% anual)				1.200	1.800	2.700	4.050	6.075
TOTAL				1.200	1.800	2.700	4.050	6.075
Valor mensual por suscripción	\$7	12	100%	\$100.800	\$151.200	\$226.800	\$340.200	\$510.300
Asesorías Promedio	\$20	24	13%	\$74.880	\$112.320	\$168.480	\$252.720	\$379.080
Declaración de Impuesto	\$10	2	78%	\$18.720	\$28.080	\$42.120	\$63.180	\$94.770
Trámites	\$10	12	77%	\$110.880	\$166.320	\$249.480	\$374.220	\$561.330
Auspiciantes	\$60	12	20	\$14.400	\$21.600	\$32.400	\$48.600	\$72.900
TOTAL DE INGRESOS				\$319.680	\$479.520	\$719.280	\$1.078.920	\$1.618.380

Elaborado: Autores

5.1.5 Estructura de Costos [9]

La estructura de costos estimados es intensiva en mano de obra propia y contratada por la naturaleza del servicio que se ofrece:

Tabla 13: Estructura de Costos

COSTOS	Cantidad	Costo Unitario	Año 1
GASTOS ADMINISTRATIVOS			\$ 76.514,00
Arriendo	12	\$ 500	\$ 6.000,00
Sueldos Administrativos			\$ 56.354,00
Gastos de servicios energía	12	\$ 200	\$ 2.400,00
Gastos de servicio de Internet	12	\$ 250	\$ 3.000,00
Gastos de limpieza y mantenimiento	12	\$ 80	\$ 960,00
Mejora continua de la Página Web	12	\$ 600	\$ 7.200,00
Papelería y Suministros de Oficina	6	\$ 100	\$ 600,00
COSTOS VARIABLES			\$ 61.092,96
Mano de obra (personal operativo)		-	\$ 26.702,40
Comisión por cobros bancarios	12.682	\$ 0,35	\$ 4.438,56
Comisión de servicio 80%		-	\$ 29.952,00
GASTOS DE PUBLICIDAD			\$ 7.200,00
Gastos de mercadeo: visitas y asistencias a: gremios de comerciantes, ferias de emprendimiento, universidades, entre otros	12	\$ 600	\$ 7.200,00
TOTAL COSTOS FIJOS			\$ 144.806,96

Elaborado: Autores

5.1.6 Recursos clave [6]

La inversión requerida asciende a \$49.295, cuyas fuentes de financiamiento se componen principalmente con financiamiento externo.

Tabla 14: Valor a Financiar

VALOR A FINANCIAR	VALOR
Total Activos Fijos	\$17.155
Total Capital de Trabajo	\$29.140
Valor mínimo en Bancos	\$3.000
Valor Total a Financiar	\$49.295
Valor Financiamiento Propio - 25%	\$12.324
Valor Restante por Financiar- 75%	\$36.971
TOTAL	\$49.295

Elaborado: Autores

5.2. PRUEBA ÁCIDA DEL MODELO DE NEGOCIO

La prueba ácida permite analizar y reconocer la estructura del negocio y recuerda que se debe considerar en los costos un rubro para otorgar garantías de mejoras a la plataforma virtual; además de gestionar un acuerdo de confidencialidad con los desarrolladores de software con el afán de brindar mejores servicios a los usuarios.

Tabla 15: Prueba Ácida

1. Servicio	¿Qué servicio proporciona la organización?	Plataforma digital con catálogo online y asesoría a comerciantes informales y emprendedores.
2. Mercado	¿A qué mercado objetivo sirve la organización?	Clientes: A. Comerciantes informales y emprendedores con negocios en marcha que vivan en Guayaquil de productos de: vestimenta, salud y belleza, alimentos, hogar, electrónicos y juguetes. Que cuenten con mínimo de dos años en la actividad comercial y sus ingresos mensuales sean entre \$600 a \$5000.
3. Valor	¿Cómo se diferencia el producto o servicio?	El servicio permitirá: 1. Precio asequible por medio de una suscripción mensual. 2. Catálogo online para mostrar sus marcas y productos con enlace a sus redes sociales. 3. Asesoría profesional personalizada en temas contables, finanzas y marketing por medio de chatbot semi-inteligente. 4. Acompañamiento para regulación de sus actividades comerciales. 5. Recomendaciones y notificaciones para el desarrollo de sus actividades comerciales.
4. Recursos	¿En quienes se soporta, la diferencia del servicio?	1. Profesionales en contabilidad, tributación, finanzas y marketing. 2. Sistema de plataforma digital para catálogo de productos. 3. Chatbot semi-inteligente con información preprogramada. 4. Sistema informático y redes de comunicación. 5. Personal interno: vendedor, asistente contable y mensajero.

<p>5. Procesos</p>	<p>¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del servicio?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación: Diseño, desarrollo e implementación de la plataforma digital y chatbot. 2. Operación: Se trata de que los clientes nutran la plataforma con los productos que comercializan. 3. Actividades de promoción de los servicios: a través de e-mail, redes sociales, volanteo, ferias de emprendimiento, visitas a gremios, entre otros. 4. Distribución de profesionales: Coordinar las asesorías y/o trámites. profesionales con los comerciantes y emprendedores cuando estos lo requieran. 5. Envío de notificaciones: Declaración de impuesto, ferias comerciales, capacitaciones, entre otros. 6. Captación de auspiciantes.
<p>6. Redes Organizacionales</p>	<p>¿Qué organizaciones son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesionales en áreas contable, tributario, financiero y marketing: Obtendrá un ingreso adicional por asesoría y trámites para el desarrollo de los negocios de los comerciantes. 2. Comerciantes informales y emprendedores: anhelan el crecimiento de sus negocios de forma especializada y asequible. 3. Desarrolladores de software y mantenimiento de plataforma: Buscará posicionarse como una plataforma digital conocida, intuitiva y práctica para el desarrollo de los comercios. 4. Auspiciantes: Buscan promover sus servicios y productos en la plataforma digital. 5. Gobierno Local y central: Contribuir con el desarrollo de los emprendimientos.
<p>7. Redes Individuales</p>	<p>¿Qué individuos forman la red social del sector que soporta este modelo?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesionales en área de contabilidad, tributación, finanzas y marketing. 2. Comerciantes informales y empresarios con negocios en marcha. 3. Desarrollador de Software y mantenimiento de la plataforma. 4. Auspiciantes. 5. Usuario final (quien compra al comerciante o emprendedor).
<p>8. Posicionamiento</p>	<p>¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posiciona ante cada grupo de interés (6) y su red (7)?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gratuidad de una asesoría a la suscripción de la plataforma digital "El Socio" para los comerciantes y emprendedores que les permite formalizarse (comerciantes informales), u obtener una asesoría (comerciantes regularizados o emprendedores) con el fin de que puedan ver la usabilidad, confianza y simplicidad de las asesorías. 2. Lo servicios ofrecidos contribuirán al desarrollo de los negocios de los comerciantes informales y emprendedores 3. Plataforma digital impulsará el comercio de los suscriptores 4. Los auspiciantes encuentran un sitio donde decenas de suscriptores estarán interesados en sus productos 5. La regulación de los comerciantes informales impacta de manera positiva la recaudación de impuestos y permite bajar los índices del sector informal 6. El usuario final, quien compra a los clientes suscritos, podrá tener la seguridad de que está adquiriendo mercaderías a un negocio regulado ante el fisco.
<p>9. Lógica de Riqueza y/o Bienestar</p>	<p>¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?</p>	<p>"El Socio" permitirá regularizar las actividades de los comerciantes informales para que puedan acceder a la plataforma digital donde les permitirá subir su catálogo online para comercializar sus productos, desarrollando y promoviendo su negocio. Los comerciantes informales podrán recibir sugerencias a través de su correo electrónico que es de interés para su negocio, "El Socio" permitirá realizar asesorías y trámites a profesionales por medio del chatbot semi-inteligente.</p>
<p>10. Sustentabilidad</p>	<p>¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acuerdo de confidencialidad con los desarrolladores de software. 2. Garantías de soporte y mejoras de la plataforma para los clientes y usuarios. 3. Realizar promociones/actividades para incentivar el uso de la plataforma por los usuarios. 4. Suscripción anual para los clientes.

Elaborado: Autores

5.3. PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO

Se propone el desarrollo de un servicio digital que permite a los comerciantes informales y emprendedores, con negocios en marcha, suscritos en acceder a una plataforma digital para mostrar sus productos en un catálogo online y tener interacción con sus clientes por medio de WhatsApp, realizar consultas por medio de un chatbot semi-inteligente, y pedir asesoría a un conjunto de profesionales que brindaran asistencia en áreas necesarias para desarrollar su negocio como contabilidad, tributación, finanzas y marketing.

Suscripción: Para que los clientes accedan a la plataforma digital y tener los servicios de asesoría deben pagar previamente el valor de \$7 mensuales mediante un contrato anual. Una vez firmado el contrato de servicio se le proporcionará a los suscriptores su contraseña única.

Asesorías: Los clientes podrán acceder por medio del chatbot consultas de contabilidad, tributación, finanzas y marketing; éstas llegarán a los distintos asesores previamente seleccionados.

Declaraciones de impuestos: Los asesores contables se encargarán de realizar las declaraciones de impuesto que para este segmento de clientes es de dos veces al año.

Trámites: Son diversos los trámites que debe realizar el comerciante para iniciar y dar continuidad a su negocio entre ellos: obtención de RUC, permiso de funcionamiento emitido por el Cuerpo de Bomberos de Guayaquil, permisos municipales, entre otros

Auspiciantes: Para muchos auspiciantes es atractivo encontrar en un solo sitio a cientos de comerciantes que comparten las mismas necesidades como: servicios de guardianía, compra y recargas de extintores y equipos de seguridad industrial, suministro de oficina, entre otros.

5.4. PROPÓSITO

5.4.1 Misión

Entregar una solución integral, ágil y profesional que prioriza el desarrollo del comerciante informal y emprendedor, a través de un equipo profesional en contabilidad,

tributación, finanzas y marketing altamente comprometido y ético usando como canal una plataforma digital intuitiva y sencilla.

5.4.2 Visión

Convertirse en cinco años en el socio estratégico de mayor importancia para los comerciantes y emprendedores de la ciudad de Guayaquil mediante un equipo altamente profesional con herramientas digitales que brinden calidad, lealtad, innovación e integridad para impulsar el desarrollo de sus negocios.

5.4.3 Valores Organizacionales

- **Calidad:** Mejorando continuamente todas las actividades del equipo de trabajo incrementando un marco de alta calidad.
- **Lealtad:** Cuidando la confidencialidad de toda la información proporcionada por los clientes.
- **Integridad:** Actuando con veracidad, transparencia en la información, congruencia, ética y responsabilidad.
- **Innovación:** Introducción de nuevas ideas, técnicas y procesos con la finalidad de crear valor continuamente.
- **Aprendizaje:** El afán de lograr progresivamente la excelencia mediante el estudio de nuevos procesos y técnicas para el personal interno.

6. PLAN DE MARKETING

6.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO

El proyecto está enfocado en desarrollar una plataforma digital para que comerciantes de diversos sectores puedan acceder de una manera simple y rápida a comercializar sus productos y recibir asesorías en contabilidad, tributación, finanzas y marketing.

6.2. CLIENTES POTENCIALES Y DEMANDA INICIAL

Comerciantes de la ciudad de Guayaquil y sus alrededores que quieran potenciar su negocio y a su vez acceder a herramientas básicas para poder implementarlas allí.

6.3. POTENCIAL DE VENTAS

- Ciento cuarenta y seis mil comerciantes informales y emprendedores.
- Pago promedio mensual: 7 dólares por suscripción a la plataforma, adicional a los distintos servicios ofrecidos.
- Ingresos de hasta un millón veintidós mil dólares.

Estas cifras reflejan el valor total que se puede llegar a percibir considerando el universo total de comerciantes en Guayaquil. En un escenario en el consideramos suscribir a dos clientes diarios se estima unas ventas totales de \$109.210 en el que incluye una cobertura del 80% estimando el ingreso y salida de suscriptores en el año.

Tabla 16: Ventas Estimadas en el Primer Año

Presupuesto de Ingresos	Tarifa	Frecuencia Anual	Interesados	Total Ventas	
Cantidad anual de clientes suscritos			480		
Valor mensual por suscripción	\$7	12	100%	480	\$40.320
Asesorías Promedio	\$20	24	13%	62	\$29.952
Declaración de Impuesto	\$10	2	78%	374	\$7.488
Trámites	\$10	12	77%	370	\$44.352
Auspiciantes	\$60	12		20	\$14.400
Total de Ingresos Brutos					\$136.512
Total de Ingreso Esperado - Cobertura 80%					\$109.210

Elaborado: Autores

6.4. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Para posesionarse en el mercado de asesorías es necesario difundir la propuesta de valor mediante una estrategia que logre captar la mayor cantidad de sectores de la ciudad, especialmente aquellos con mayor concentración de comerciantes, para ello es necesario enfocarnos en dos frentes:

- Concretar reuniones con gremios de comerciantes, visitar universidades y ferias de emprendimiento anunciando la propuesta de valor del servicio con un demo de la plataforma en pc y smartphones en las zonas comerciales de Guayaquil, para ello necesitamos al menos un monto de \$180 mensuales para gastos de representación, adicional a los sueldos del administrador y un asistente comercial. Se considera que al menos los seis primeros meses son necesarios para captar un grupo de suscriptores que permita el inicio de las operaciones.
- Difusión de los servicios que ofrece la plataforma digital “El Socio”, a través de e-mail y redes sociales en el cual se estima invertir al menos \$120 mensuales al menos los seis primeros meses.
- Se considera una inversión en publicidad de \$600 mensuales los primeros años de operación con la finalidad de retener a los clientes suscritos los seis primeros meses y también obtener más suscripciones.

6.4.1 Estrategia de Precios

En el estudio de mercado, se consultó a los comerciantes sobre el precio que estarían dispuestos a pagar por el servicio que ofrece el portal web. A partir de las respuestas obtenidas se llegó a la conclusión que la mayoría de los encuestados están dispuestos a pagar las siguientes tarifas:

- \$7.00 + IVA cada suscripción.
- \$20.00 + IVA cada asesoría.
- \$10.00 + IVA cada declaración de impuesto.
- \$10.00 + IVA cada trámite administrativo.

Cabe indicar que en la oferta no se incorpora el servicio de manejo de redes sociales debido a que en el estudio de mercado identificamos que los encuestados no pagan por el manejo de redes actualmente y aquellos que están dispuestos a pagar desean hacerlo por debajo de la tarifa que cobra el profesional de marketing.

6.4.2 Estrategia de Venta

Las encuestas reflejan que hay comerciantes que no son adeptos a la tecnología y otros que nunca han comercializado por medio de canales digitales, es por ello que se propone la gratuidad de una asesoría a la suscripción de la plataforma digital para los comerciantes informales y emprendedores con el fin de comprobar la usabilidad, confianza y simplicidad de la plataforma.

6.4.3 Estrategia Promocional

- Descuento del 50% a cada cliente que desee ser auspiciante en la plataforma digital para crear lazos de lealtad.
- Una asesoría gratuita por cada referido con la finalidad de captar nuevos clientes.

Entre los requerimientos para formar parte del grupo de asesores se establece que deben ofrecer la primera asesoría del recién suscrito de forma gratuita y una asesoría adicional al cliente que presenta un referido.

6.4.4 Política de Servicio al Cliente

Se contará con un chatbot de sitio web que otorga soporte al usuario, en el que tiene respuestas preestablecidas para el servicio al cliente con la finalidad de despejar el inconveniente que en muchas ocasiones ralentiza el trabajo.

6.4.5 Gestión de quejas

Dentro de la plataforma existirá un portal para que los clientes puedan ingresar inconvenientes e inconformidades con el servicio. Se atenderá su caso y se dará prioridad a los de mayor urgencia. Así también, el portal podrá recibir sugerencias y retroalimentación por parte de los clientes para ir implementando cambios a futuro.

7. ANÁLISIS TÉCNICO

7.1. PLATAFORMA

Se utilizará el sistema disruptivo, que se caracteriza por ser simple y directo de tal manera que a los clientes se les haga fácil hacer uso de la misma. Se considera también acuerdos de confidencialidad con los desarrolladores del software y mejora continua.

El acceso a la web estará detallado de la siguiente manera:

- Ingresar dominio.
- Web principal donde el cliente podrá registrarse o en su defecto, acceder con su usuario y contraseña.
- Página inicial también contará con información general del negocio.

7.1.1 Alcance de Sistemas de Información

7.1.1.1 Inventario de Funciones

- Registrar usuario y contraseña.
- Registrar información de negocio.
- Registrar datos de auspiciantes, productos y servicios.
- Ingresar datos para la facturación electrónica.
- Ingresar datos para solicitud de asesoría.

7.1.1.2 Registro de Comerciantes y Emprendedores

- Ingresar Ruc.
- Detallar breve información de su negocio.

7.1.1.3 Registro de Auspiciantes

- Informar a los potenciales auspiciantes de los beneficios al aportar en el portal web.
- Empresas interesadas ingresan su información.
- Registrar el tipo de beneficio que desean recibir a cambio (paquetes promocionales).

7.1.1.4 Cargar Productos y Servicios al Portal

- Los clientes podrán cargar archivos dentro de su portal.
- El sitio permitirá cargar imágenes para una mejor visualización de sus productos o servicios.
- Imágenes en formato jpg.

7.1.1.5 Cargar Publicidad (Auspiciantes)

- El portal de los auspiciantes permitirá subir imágenes según el paquete promocional contratado.
- Dependiendo del paquete promocional, se permitirá subir determinado tamaño de imagen que contiene información a su empresa.
- Ingresar renovación de contrato según el tiempo que hayan contratado el servicio (mensual o anual).

7.1.1.6 Búsqueda de Productos y Servicios por parte de los Consumidores

- El portal cuenta con un botón de búsqueda para que el cliente pueda, a través de palabras clave, obtener la información requerida.

7.1.1.7 Chatbot

- Preguntas y respuestas predeterminadas.
- Acceso a través de WhatsApp.
- Digitar prefijo ecuatoriano y número telefónico otorgado por la operadora.

- Iniciar conversación con el bot.

7.1.1.8 Solicitud de Asesoría

- El portal web cuenta con un vínculo de contacto.
- Cliente ingresa al vínculo y escribe su intención de contactarse con un asesor.
- Información será enviada al correo electrónico del cliente.

7.1.1.9 Facturación Electrónica

- Clientes registrarán sus facturas ingresando el usuario y contraseña creados previamente.

7.2. PRESUPUESTO DE LA PLATAFORMA

Tabla 17: Escenarios para el Desarrollo de la Plataforma Web

Escenarios para desarrollo de la web			
	Optimista	Pesimista	Realista
Horas de planificación	1s/ 168 h	2s/ 336 h	1s/ 168 h
Horas de codificación	3s/ 504 h	6s/ 1344 h	4s/ 672 h
Horas de ajuste	1s/ 168 h	3s/ 672 h	2s/ 336 h
Horas de actualización	1s/ 168 h	2s/ 336 h	1s/ 168 h
Total horas	6 semanas	13 semanas	8 semanas
Presupuesto:	\$4.600	\$10.000	\$6.200

Elaborado: Autores

7.3. SOFTWARE UTILIZADO

- Generador de aplicaciones en base a Inteligencia Artificial que generara código:
 - Lenguaje de programación web: JAVA Script
 - Base de datos: MySQL
- El mantenimiento posterior se realizará en entorno de programación: Visual Studio.

8. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

8.1. ORGANIZACIÓN

Estará compuesta por sus socios fundadores, colaboradores, prestadores de servicios.

8.2. SOCIOS FUNDADORES

July Camposano, graduada en Ciencias Económicas con experiencia en el área comercial de una empresa de telecomunicaciones por más de diez años.

Roberto Segovia, graduado en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales con experiencia en el área comercial de una importante institución financiera a nivel nacional.

8.3. COLABORADORES

Para iniciar las operaciones se considera contratar 8 personas distribuidas en áreas administrativas, comerciales y operativas. Debido a la naturaleza del negocio, la inversión en mano de obra es intensiva en área comercial y servicios de tecnología para abordar la demanda estimada.

Tabla 18: Colaboradores

Personal	Área	# Colaboradores
Administrador	Administrativa	1
Asistente comercial	Comercial	3
Servicios Contables	Administrativa	1
Servicios de Tecnología	Operativo	2
Limpieza y mensajería	Operativo	1
TOTAL		8

Elaborado: Autores

8.4. ESQUEMA DE UBICACIÓN DE PUESTOS ADMINISTRATIVOS

8.4.1 Descripción de espacio físico

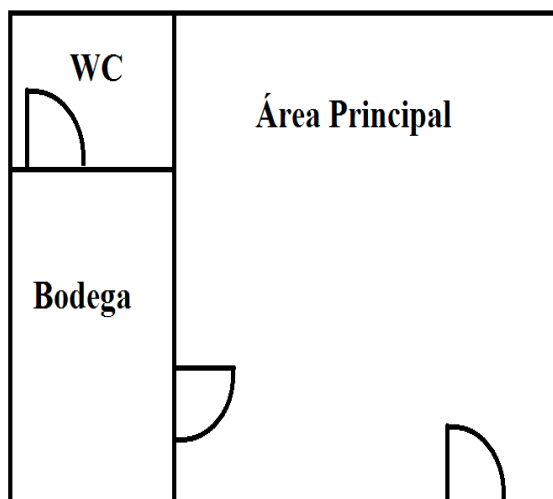
Si bien el servicio principal es la plataforma digital, también se contará con un espacio físico determinado para brindar información y soporte a usuarios que lo requieran.

El lugar estratégico estará ubicado en el centro de la ciudad, pues con base a las encuestas realizadas, es en dicho sector donde se encuentran la mayor cantidad de comerciantes en Guayaquil.

El espacio físico está descrito de la siguiente manera:

- Área: 50 metros cuadrados de construcción cubierta.
- Ubicación: Boyacá y Luis Urdaneta 502.
- Servicios básicos: Agua potable, electricidad, cuarto de baño para uso del personal.
- Antigüedad: 20 años.
- Alquiler: 500 USD mensuales

Gráfico 32: Espacio Físico de la Oficina



Elaborado: Autores

8.4.2 Organigrama

- Para iniciar las operaciones se requieren ocho colaboradores cuyo presupuesto durante el primer año es de \$83.056

Tabla 19: Gastos de Personal

Personal	Sueldo Mensual	Aporte Personal	Aporte Patronal	Vacaciones	Sueldo Anual	13ro	14to	FD Reserva	Presupuesto Anual
	AÑO 1	9,45%	11,15%				\$450	8,33%	AÑO 1
Administrador	\$800	\$907	\$1.070	\$400	\$9.200	\$800	\$450	\$800	\$11.920
Asistente comercial	\$800	\$2.722	\$3.211	\$1.200	\$27.600	\$2.400	\$1.350	\$2.400	\$35.761
Servicios Contables	\$600	\$680	\$803	\$300	\$6.520	\$600	\$450	\$600	\$8.672
Servicios de Tecnología	\$700	\$1.588	\$1.873	\$700	\$15.212	\$1.400	\$900	\$1.400	\$20.086
Limpieza y mensajería	\$450	\$510	\$602	\$225	\$4.890	\$450	\$450	\$450	\$6.617
TOTAL	\$3.350	\$6.407	\$7.560	\$2.825	\$63.422	\$5.650	\$3.600	\$5.650	\$83.056

Elaborado: Autores

Las funciones están asignadas de la siguiente manera:

- **Administrador:** Encargado de representar y de llevar a cabo la toma de decisiones del negocio. Además, es el encargado revisar periódicamente las obligaciones asignadas a su personal a cargo.
- **Asistente comercial:** Gestionar la atención al cliente y captar nuevos suscriptores a través de los canales físicos y digitales.

- Servicios contables: Personal encargado de llevar la contabilidad, así como manejar los flujos de caja del negocio. También realizará los trámites en línea de los requerimientos de los clientes.
- Servicio de Tecnología: Brindar soporte a los usuarios y dar un constante seguimiento al buen funcionamiento del portal web.
- Limpieza y mensajería: Servicios complementarios para que el espacio físico se mantenga ordenado y limpio, además de realizar la mensajería por los servicios de trámites.

8.5. SERVICIOS PRESTADOS

8.5.1 Servicio de asesorías profesionales

Expertos en temas de contabilidad, tributación, finanzas y marketing prestarán sus servicios para ofrecer asesorías periódicas a comerciantes suscritos a la plataforma digital por medio del chatbot que de forma inteligente derivará la consulta con el asesor contratado.

De acuerdo al análisis de mercado identificamos que el 13% de los encuestados están interesados en adquirir el servicio de asesoría y el 78% en contratar servicio de declaración de impuesto, los asesores contables se encargarán de realizar las declaraciones de impuesto que para este segmento de clientes es de dos veces al año.

El tiempo de las asesorías corresponde a cuarenta y cinco minutos donde el cliente podrá exponer sus problemáticas y el asesor lo orientará con un lenguaje sencillo acorde al nivel de conocimiento del cliente. Es opcional para el asesor atender los fines de semana o feriados las asesorías que ingresan al chatbot; sin embargo, se indica al cliente que el plazo para responder las asesorías es no mayor a veinticuatro horas de lunes a viernes en horarios extendidos acorde al asesor.

Las asesorías o requerimientos de declaración de impuesto se realizarán por medio de chatbot con la finalidad de obtener registro de las asesorías realizadas. El estudio de mercado arroja que el 39% de los encuestados les interesa tratar sus asesorías por

WhatsApp, el chatbot propio de la plataforma es muy similar en sus características al WhatsApp por ello consideramos que tendrá una adecuada aceptación.

La comisión por el servicio de los profesionales tanto de asesorías y declaración de impuesto, corresponde al ochenta por ciento de la tarifa cobrada al cliente, correspondiente a \$29.952 en el primer año. A pesar de que porcentaje cancelado a los asesores es alto, este servicio es necesario para que los clientes tengan profesionales al alcance, evitando caer en prestamistas usureros, estafadores, entre otros delincuentes.

Tabla 20: Ingreso por Asesorías y Declaraciones

Presupuesto de Ingresos	Tarifa	Cantidad Anual	Cientes Interesados (%)	Ingresos
Cantidad de clientes suscritos				480
Asesorías Promedio	\$20	24	13%	\$29.952
Declaración de Impuesto	\$10	2	78%	\$7.488
Total de Ingresos				\$37.440

Elaborado: Autores

8.5.2 Servicios de diseño e implementación del portal web

Se requiere la contratación de una empresa local que proporcione el servicio integral del portal web incluyendo el servidor en la nube y el dominio para el market place. También contará con los enlaces para el acceso a las asesorías y sus debidos registros como indica la sección del análisis técnico.

9. ANÁLISIS LEGAL

9.1. TIPO DE EMPRESA

Se ha escogido el tipo de Sociedad de Acciones Simplificadas (SAS), ya que este trámite permite constituir una compañía sin costo alguno. Además, es suficiente que exista solo un accionista sea este persona natural o jurídica. (Superintendencia de Compañías, 2022)

9.2. CONTRATO DE SUSCRIPCIÓN

Los clientes podrán registrarse a la plataforma ingresando su RUC como usuario y una clave de acceso que se le asigna a los recién suscritos.

Es importante ofrecer a los usuarios finales la certeza de que los clientes están legalmente constituidas bajo el amparo de las leyes ecuatorianas, por ello el RUC se enlaza con el SRI para validar y dar acceso a los clientes finales de la plataforma digital.

El servicio contará con débitos automático de los servicios recurrentes y no recurrentes, el mismo que se encuentra estipulado en el apartado 011-01-03 de la normativa del SRI donde se permite a las personas naturales o jurídicas autorizar débitos automáticos en sus cuentas bancarias.

9.3. CONTRATO DE CONFIDENCIALIDAD DEL SOFTWARE

Se gestiona un acuerdo de confidencialidad con el desarrollador del software por la sensibilidad de la información que existe en los clientes y para evitar filtración de información de operaciones a la competencia.

10. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

10.1. RIESGOS DE MERCADO

- Cambios en las tasas de interés que afecten la decisión de posibles inversores.
- Competidores nuevos que entran con propuestas agresivas.
- Posibles escenarios negativos para la industria: Si consideramos un escenario pesimista en el que tenemos una suscripción diaria, éste tiene un impacto en mi negocio en el que mi ingreso es de \$121.018 el primer año con una TIR del 10%.
- Volatilidad de las acciones de las empresas que influyen en el desarrollo de la plataforma digital.

10.2. RIESGOS TÉCNICOS

- Eventuales cambios en los procedimientos del sistema que encarezca la plataforma web.
- Manejo oportuno de las falencias del sistema de tal manera que se puedan evitar contratiempos.
- Constante adaptación a las nuevas tecnologías y herramientas que se vayan implementando y así no dejar que el proyecto se convierta en obsoleto.

10.3. RIESGOS SOCIALES Y LABORALES

- Mantener una constante búsqueda de talentos que puedan adaptarse rápidamente al proyecto para ocupar eventuales vacantes del personal saliente.
- Mantener la eficiencia del sistema y desenvolvimiento de la plataforma en casos de que existan vacantes y aún no se haya podido cubrir con otro personal.
- Es importante estar al día con el marco laboral y las leyes relacionadas para evitar sanciones por parte de organismos de control en caso de que no se esté cumpliendo con alguno de sus apartados.

10.4. **RIESGOS ECONÓMICOS**

- Posibilidad de negación de créditos en casos de ser necesario, ya que con frecuencia las empresas los requieren para invertir en proyecciones futuras.
- Incertidumbre en la puntuación del Riesgo País, ya que influyen en las tasas de interés tanto activas como pasivas y en la posibilidad de contar con nuevos inversores.
- Recesión económica a nivel local o global que puedan afectar los precios de los servicios e insumos de uso constante.

10.5. **RIESGOS FINANCIEROS**

- Riesgo de liquidez que impidan el pago de obligaciones a corto plazo.
- Riesgos de solvencia que, si se mantiene una constante falta de liquidez, esto afectaría eventualmente a los activos de la empresa.
- Tipo de cambio, al adoptar el dólar americano como moneda local es importante dar seguimiento a eventuales cambios frente a otras monedas fuertes como el euro o libra esterlina.
- Llevar un flujo de caja y la contabilidad del negocio es imprescindible para el desarrollo de esta plataforma, pues es el reflejo tangible de lo que se viene realizando día a día.

11. ANÁLISIS FINANCIERO

La factibilidad del proyecto se soporta en el presupuesto de ingreso, flujo de caja y estado de resultados en un escenario realista durante los cinco primeros años de operación.

11.1. FLUJO DE CAJA ESTIMADO

El flujo de caja estimado para el inicio de operaciones es de -\$70.111,61; y hasta el cuarto año los flujos son negativos, esperando recuperación con flujos positivos desde el quinto año.

Tabla 21: Flujo de Caja de Accionistas

FLUJO DE CAJA ACCIONISTAS						
DETALLE	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UAII	-\$29.140,00	-\$39.028,36	-\$15.362,25	\$15.436,94	\$55.509,15	\$107.636,35
Gastos financieros	\$0,00	-\$3.510,92	-\$2.870,29	-\$2.160,89	-\$1.375,35	-\$505,47
UAI	-\$29.140,00	-\$42.539,28	-\$18.232,54	\$13.276,04	\$54.133,81	\$107.130,87
15% trabajadores	\$0,00	\$0,00	\$0,00	-\$1.991,41	-\$8.120,07	-\$16.069,63
Utilidad después de Rep. Util. Trabajador	-\$29.140,00	-\$42.539,28	-\$18.232,54	\$11.284,64	\$46.013,74	\$91.061,24
(-) Impuestos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	-\$2.821,16	-\$11.503,43	-\$22.765,31
UTILIDAD NETA	-\$29.140,00	-\$42.539,28	-\$18.232,54	\$8.463,48	\$34.510,30	\$68.295,93
Amortización deuda Act Fijo		\$5.967,92	\$6.608,54	\$7.317,94	\$8.103,49	\$8.973,36
(+) Depreciaciones		\$3.431,00	\$3.431,00	\$3.431,00	\$3.431,00	\$3.431,00
Flujo de caja	-\$29.140,00	-\$33.140,36	-\$8.192,99	\$19.212,42	\$46.044,79	\$80.700,29
Valor residual						\$207.540,59
Flujo de caja neto	-\$36.971,25	-\$33.140,36	-\$8.192,99	\$19.212,42	\$46.044,79	\$288.240,88
Flujo acumulado		-\$70.111,61	-\$78.304,61	-\$59.092,19	-\$13.047,40	\$275.193,49
VAN	\$12.507,44					
TIR	44%					
Tasa de dcto CAPM (Ke)	37,92%					

Elaborado: Autores

Se calcula el VAN y la TIR, obteniendo los siguientes resultados: VAN por \$12.507,44 y una TIR de 44%. En el flujo de caja de accionistas la tasa de descuento mediante el CAPM correspondiente a 37.92%.

Para determinar la viabilidad del proyecto es necesario evaluar los flujos futuros estimados descontados a una tasa única según el giro del negocio.

Formula del CAPM (Capital Asset Pricing Model):

$$E = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f) + @$$

En donde:

R_f: Tasa libre de riesgo. Bono del tesoro a 5 años (promedio 2019-2022)

R_m: Tasa de riesgo del mercado (promedio 2019-2022)

β: Beta del sector apalancado “Servicio para empresas y consumidores”

@: Riesgo país promedio 2021-2022

11.2. ESTADO DE RESULTADOS

En el estado de resultados podemos observar los ingresos y egresos de los distintos servicios que se ofrecen a través de la plataforma web “El Socio”. Se consideran los ingresos por ventas, gastos administrativos, operativos, desarrollo de la plataforma, publicidad, depreciación y gastos financieros. La utilidad operacional refleja a partir del tercer año y se proyecta a cinco años una utilidad del ejercicio de \$61.466,00.

Tabla 22: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
CUENTAS	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) Ventas		\$109.210	\$141.972	\$184.564	\$239.933	\$311.914
(-) Gastos Administrativos	\$15.000	\$76.514	\$76.588	\$76.662	\$76.736	\$76.811
(-) Gastos Operativos	\$2.700	\$61.093	\$70.109	\$81.820	\$97.036	\$116.808
(-) Gastos de Desarrollo de la Plataforma	\$10.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(-) Gastos de Publicidad	\$1.440	\$7.200	\$7.207	\$7.214	\$7.221	\$7.228
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$29.140	-\$35.597	-\$11.931	\$18.868	\$58.940	\$111.067
(-) Gastos de Depreciación		\$3.431	\$3.431	\$3.431	\$3.431	\$3.431
EBIT	-\$29.140	-\$39.028	-\$15.362	\$15.437	\$55.509	\$107.636
(-) Gastos Financieros		\$3.511	\$2.870	\$2.161	\$1.375	\$505
UTILIDAD ANTES DE IMP.	-\$29.140	-\$42.539	-\$18.233	\$13.276	\$54.134	\$107.131
(-) 15% trabajadores		\$0	\$0	\$1.991	\$8.120	\$16.070
UTILIDAD GRAVABLE	-\$29.140	-\$42.539	-\$18.233	\$11.285	\$46.014	\$91.061
(-) Impuestos 25%		\$0	\$0	\$2.821	\$11.503	\$22.765
UTILIDAD NETA	-\$29.140	-\$42.539	-\$18.233	\$8.463	\$34.510	\$68.296
Reserva Legal		\$0	\$0	\$846	\$3.451	\$6.830
UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	-\$29.140	-\$42.539	-\$18.233	\$7.617	\$31.059	\$61.466
% de Rentabilidad Neta				5%	14%	22%

Elaborado: Autores

11.3. PUNTO DE EQUILIBRIO

Los ingresos por servicios que da la plataforma web tienen la siguiente composición:

Tabla 23: Composición de Ingresos

Detalle	Valor	Composición
Valor mensual por suscripción	\$40,320	30%
Asesorías Promedio	\$29,952	22%
Declaración de Impuesto	\$7,488	5%
Trámites	\$44,352	32%
Auspiciantes	\$14,400	11%
TOTAL	\$136,512	100%

Elaborado: Autores

Basándose en el rubro base que es la suscripción, notamos que para cubrir los costos totales proporcionales necesitamos incrementar dos suscriptores diarios. Concluyendo que es necesario la integración de los demás ingresos por servicios de asesorías, trámites, declaración de impuesto y auspiciantes para cubrir la totalidad de los costos requeridos.

Tabla 24: Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO EN SUSCRIPCIONES					
GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO TOTAL	\$144.806,96	\$153.903,73	\$165.696,29	\$180.993,34	\$200.846,19
Costo Total Suscripción 30%	\$43.442,09	\$46.171,12	\$49.708,89	\$54.298,00	\$60.253,86
Subtotal de Suscripciones anuales	5.760	7.488	9.734	12.655	16.451
Total de Suscripciones mensuales	480	624	811	1.055	1.371
Total Ingresos	\$40.320,00	\$52.416,00	\$68.140,80	\$88.583,04	\$115.157,95
Valor mensual por suscripción	\$7,00	\$7,00	\$7,00	\$7,00	\$7,00
P.E.: Suscripciones anuales	6.206	6.596	7.101	7.757	8.608
P.E.: Suscripciones mensuales	517	550	592	646	717
P.E.: dólares	\$43.442,09	\$46.171,12	\$49.708,89	\$54.298,00	\$60.253,86
Diferencia de suscriptores anuales	-446	892	2.633	4.898	7.843
Diferencia de suscriptores diarios	-2	4	11	20	33

Elaborado: Autores

11.4. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad se consideró tres escenarios donde fluctúa la cantidad de suscriptores:

Tabla 25: Escenarios de Sensibilidad

Escenario Realista		Escenario Optimista		Escenario Pesimista	
Presupuesto de Ingresos	Año 1	Presupuesto de Ingresos	Año 1	Presupuesto de Ingresos	Año 1
Dos clientes suscritos por día	480	Cinco clientes suscritos por día	1.200	Un cliente suscrito al día	240
TOTAL	480		1.200		240
Valor mensual por suscripción	\$ 40.320	Valor mensual por suscripción	\$ 100.800	Valor mensual por suscripción	\$ 7.488
Asesorías Promedio	\$ 29.952	Asesorías Promedio	\$ 74.880	Asesorías Promedio	\$ 38.938
Declaración de Impuesto	\$ 7.488	Declaración de Impuesto	\$ 18.720	Declaración de Impuesto	\$ 9.734
Trámites	\$ 44.352	Trámites	\$ 110.880	Trámites	\$ 57.658
Auspiciantes (20)	\$ 14.400	Auspiciantes (20)	\$ 14.400	Auspiciantes (10)	\$ 7.200
Total Ingresos	\$ 136.512	Total Ingresos	\$ 319.680	Total Ingresos	\$ 121.018
VAN	\$ 543.894	VAN	\$ 2.007.581	VAN	\$ (21.066)
TIR	87%	TIR	249%	TIR	10%

Elaborado: Autores

12. CONCLUSIONES

El desarrollo de este proyecto ha permitido tener una perspectiva más amplia de cómo se encuentra la situación de informalidad en la ciudad de Guayaquil, así también como el acceso a los canales digitales de las plataformas que ofrecen hoy en día la gran mayoría de entidades de servicios. Esta propuesta se alinea a los objetivos de desarrollo sostenible uno, ocho, diez y once.

La demanda de mercado objetivo que es de 146.000 comerciantes y emprendedores, analizando un escenario realista en el que se obtenga tan solo 2 clientes diarios; es decir, el 0.33% del total de la demanda da como resultado un TIR del 74%, altamente rentable.

El desarrollo del proyecto de negocio está influenciado por una serie de factores externos, como decisiones políticas, situación económica y comportamiento social. En el caso específico de la industria de comerciantes informales en Guayaquil, Ecuador, se pueden identificar varios factores del análisis PESTLA que impactan en su desenvolvimiento.

En resumen, los factores externos, tanto políticos como económicos, tienen un impacto significativo en la industria de comerciantes informales en Guayaquil, afectando su desarrollo y generando incertidumbre en su actividad comercial. Es importante tener en cuenta estos factores en el análisis de la industria y en la planificación de estrategias de negocio para enfrentar los desafíos y oportunidades que presentan.

El análisis exploratorio de asesorías en gestión y plataformas digitales revela que existe un mercado objetivo compuesto por emprendedores y comerciantes informales en la ciudad de Guayaquil que necesitan apoyo contable, financiero, tributario y de mercadeo para impulsar sus negocios. El mercado es altamente competitivo, con una gran oferta de plataformas digitales y servicios de asesoría, pero la falta de integración de estos servicios provoca un aumento en los precios para los clientes.

Finalmente, este proyecto es un reflejo de la actividad principal de Guayaquil que es el emprendimiento. La información que se ha podido recabar en lo relacionado con los factores que influyen y posteriormente tras las encuestas realizadas, ha permitido que mediante un presupuesto que se ajuste a la mayoría de los emprendedores, esta idea de negocio pueda llevarse a cabo de una manera eficiente.

13. BIBLIOGRAFÍA

EDES. (21 de Agosto de 2020). *¿Por qué fracasan los emprendimientos en Ecuador?* Obtenido de EDES Business School: <https://edes.utpl.edu.ec/por-que-fracasan-los-emprendimientos-en-ecuador/>

Elorza, J. (14 de Diciembre de 2016). *El (gran) problema de la informalidad en Latinoamérica.* Obtenido de CAF Banco de Desarrollo de América Latina: <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2016/12/el-gran-problema-de-la-informalidad-en-latinoamerica/>

Freije, S. (Enero de 2002). *El Empleo Informal en América Latina y el Caribe: Causas, consecuencias y recomendaciones de política.* Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo: <https://publications.iadb.org/es/publicacion/14938/el-empleo-informal-en-america-latina-y-el-caribe-causas-consecuencias-y>

INEC. (2022). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) 2021.* Quito: Ecuador en Cifras.

M.I.Municipalidad de Guayaquil. (4 de Diciembre de 2004). *M.I.Consejo Cantonal de Guayaquil.* Obtenido de ORDENANZA QUE NORMA LA INSTALACIÓN DE KIOSCOS,. CARRETILLAS, Y DEMÁS FORMAS DE DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD. COMERCIAL: <https://www.guayaquil.gob.ec/wp-content/uploads/2021/10/4-12-2004-Ordenanza-que-norma-la-instalacion-de-kioscos-carretillas.pdf>

Agencia de Marketing Digital. (2022). *Las mejores 10 agencias de marketing digital Ecuador .* Obtenido de <https://agenciadigitalamd.com/marketing-digital/agencias-de-marketing-digital-ecuador/>

CEPAL. (2020). *Análisis del sector informal y discusiones sobre la regulación del trabajo en plataformas digitales en el Ecuador.* Obtenido de Documentos de Proyectos: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45866-analisis-sector-informal-discusiones-la-regulacion-trabajo-plataformas-digitales>

Comercio, E. (10 de marzo de 2021). *El comercio electrónico de Ecuador tiene una estrategia para ejecutar en el 2021.* Obtenido de

<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/comercio-electronico-ecuador-estrategia-negocios.html>

Diario Expreso. (4 de mayo de 2020). *Mercado 593 Guayaco, la tienda virtual para juntar a los emprendedores*. Recuperado el 7 de noviembre de 2022, de <https://www.expreso.ec/ciencia-y-tecnologia/mercado-593-guayaco-tienda-virtual-juntar-emprendedores-10644.html>

Emprendimiento: 10 años sin evolución sustancial. (s.f.). Obtenido de ESPAE: <https://www.espae.edu.ec/noticias/emprendimiento-10-anos-sin-evolucion-sustancial/>

ESPAE. (8 de agosto de 2018). *ESPAE*. Obtenido de *Emprendimiento: 10 años sin evolución sustancial*: <https://www.espae.edu.ec/noticias/emprendimiento-10-anos-sin-evolucion-sustancial/>

ESPAE, Escuela de Negocios de la ESPOL. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020*. Guayaquil.

INEC. (2015). *Actualización metodológica: Empleo en el sector informal y la clasificación de los ocupados según sectores*. Quito: Ecuador en Cifras.

MVC. (2020). *Mercado Libre: Pros y Contras*. Obtenido de <https://mvconline.com.ar/mercado-libre-pros-contras/>

Negocios, E. (7 de Septiembre de 2022). *Ekos Negocios*. Obtenido de *7 Razones para el éxito del e-commerce industrial*: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/7-razones-para-el-exito-del-e-commerce-industrial#:~:text=Es%20as%C3%AD%20que%2C%20seg%C3%BA%20la,alcanz%C3%B3%20los%20USD%203.220%20millones.>

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le. *Harvard Business Review*.

RIMPE ECUADOR. (2022). *RIMPE ECUADOR*. Recuperado el 7 de NOVIEMBRE de 2022, de <https://rimpe.ec/>

Rodriguez, M. (09 de 06 de 2021). *Inomatic*. Obtenido de *Comercio Electrónico en Ecuador - Oportunidad de crecimiento en Auge*: <https://inqmatic.com/comercio-electronico-en-ecuador-oportunidad-de-crecimiento-en-auge/>

Trabajo, O. I. (1 de junio de 2015). *Recomendación sobre la transición de la economía informal a la economía formal* . Obtenido de Conferencia Internacional de Trabajo: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_379098.pdf

Universo, D. E. (18 de febrero de 2022). *El Universo.com*. Obtenido de La demanda de servicios por parte de contadores se reactivó con la entrada en vigor de las reformas tributarias: <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/la-demanda-de-servicios-por-parte-de-contadores-se-reactivo-con-la-entrada-en-vigor-de-las-reformas-tributarias-nota/>