



# **UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO**

**Licenciatura en Negocios Internacionales**

**Jericho Manuel Méndez Ruiz**

## **Desarrollo de Agencia Consultora internacional para la Optimización de Exportaciones de Productos Artesanales de Microempresas de Guayaquil**

Trabajo de Conclusión de Carrera  
(T.C.C.) presentado como requisito  
parcial para la obtención del grado  
en Lic. Negocios Internacionales

Guayaquil, 2025

## Ficha Catalográfica

MÉNDEZ, Jericho, Desarrollo de Agencia Consultora internacional para la Optimización de Exportaciones de Productos Artesanales de Microempresas de Guayaquil. Guayaquil: UPACÍFICO, 2025, 128 páginas. PhD. Antonio Poveda Trabajo de Titulación-TT. presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico).

### Resumen:

El presente trabajo de titulación desarrolla un plan estratégico para la creación de una agencia consultora internacional en Guayaquil, enfocada en optimizar las exportaciones de productos artesanales de microempresas locales. A través de un análisis exhaustivo del entorno, se identifican las barreras que enfrentan los artesanos, como la falta de conocimiento sobre mercados internacionales, altos costos logísticos y cumplimiento de normativas. La propuesta incluye estrategias de marketing, capacitación, asesoría legal y logística, así como el diseño de un modelo de negocio sostenible y competitivo. El análisis financiero demuestra la viabilidad del proyecto, con un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$20,695.79 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 25.38%. Además, se proyecta un impacto significativo en el desarrollo económico de Guayaquil, generando empleo y fortaleciendo la internacionalización de la artesanía local. Este proyecto no solo busca rentabilidad, sino también la preservación de la identidad cultural y el crecimiento sostenible de las microempresas artesanales.

Palabras claves: Exportaciones Artesanales, Microempresas, Consultoría Internacional, Estrategias de Marketing.

	<b>ENTREGA DE TRABAJO (CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO)</b>	Fecha: 09/07/2015
	<b>PA-FR-67</b>	Versión: 001
		Página: 1 de 1

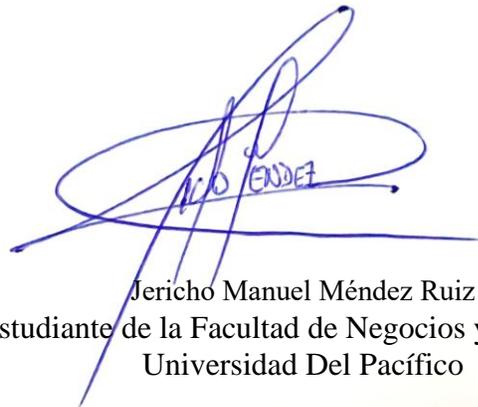
### DECLARACIÓN

Al presentar este Trabajo de Titulación como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de (Nombre de la Carrera) de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento digital a la Biblioteca de la Universidad.

El estudiante certifica estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Titulación dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar dos copias digitales de este Trabajo de Titulación para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.

Para constancia de esta declaración, suscribe



Jericho Manuel Méndez Ruiz  
Estudiante de la Facultad de Negocios y Economía  
Universidad Del Pacífico

Fecha:

Guayaquil, febrero, 2025.

Título de T.C.C.:

Desarrollo de Agencia Consultora internacional para la Optimización de Exportaciones de Productos Artesanales de Microempresas de Guayaquil.

Autor:

Jericho Manuel Méndez Ruiz

Tutor:

PhD. Antonio Poveda

Miembros del Tribunal:

Máster José Luis Rodríguez Flores

Máster José Luis Reyes Morales

## Dedicatoria

Con el corazón lleno de gratitud y amor, dedico este proyecto a mis amados padres, quienes han sido la raíz y el sustento de mi vida. Su amor incondicional, sus sacrificios silenciosos y sus enseñanzas imborrables han formado los cimientos de quien soy hoy. A mi abuela, cuya sabiduría y amor han sido un faro en los momentos más oscuros, brindándome siempre la paz que solo un corazón lleno de amor puede ofrecer. A mis hermanos, mis compañeros de vida y cómplices de risas y aprendizajes, por estar siempre a mi lado, en las victorias y en las derrotas. Y a mi madrina, por su fe inquebrantable en mí, que ha iluminado los días más grises y me ha dado la fuerza para seguir adelante cuando más lo necesitaba.

Dedico también este proyecto a quienes han dejado huellas imborrables en mi camino. A mi jefa, a quién considero una verdadera madre laboral, por su confianza, su liderazgo inspirador y por brindarme un espacio donde crecer tanto profesional como personalmente. A mis compañeros de trabajo, por compartir sus experiencias y enseñarme que el aprendizaje no solo se encuentra en los libros, sino también en el día a día. Y a mis profesores y compañeros de la universidad, cuyas enseñanzas y consejos han sido clave para mi crecimiento personal y profesional, ayudándome a forjar el camino hacia mis metas.

Finalmente, con un amor que trasciende el tiempo y el espacio, dedico este proyecto a los ángeles que me cuidan desde el cielo: mi hermano, mis tías y mi abuelo. Aunque sus abrazos ya no me acompañan, siento su presencia en cada paso que doy. Su amor eterno y su guía invisible me han dado la fuerza para superar desafíos y alcanzar sueños que alguna vez parecieron imposibles. A todos ustedes, quienes han sido mi sostén, mi inspiración y mi motivo para seguir adelante, les dedico este logro con todo mi amor y gratitud. Este proyecto no es solo mío, es el reflejo de cada uno de ustedes en mi vida.

## AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero y profundo agradecimiento al Dr. Antonio Poveda y al Máster, José Luis Reyes Morales, quienes desempeñaron un papel esencial en el desarrollo de mi proyecto de titulación. Su apoyo constante, experiencia y disposición para compartir su conocimiento fueron fundamentales para dar forma a este trabajo, que representa el fruto de un esfuerzo conjunto.

El Dr. Antonio Poveda, con su vasta experiencia y orientación precisa, me brindó las herramientas necesarias para abordar los desafíos que surgieron a lo largo del proceso. Sus valiosas observaciones y su capacidad para guiarme en momentos clave me permitieron consolidar las ideas y llevarlas a un nivel superior.

Por su parte, el Máster José Luis Reyes Morales, con su dedicación y compromiso, me ofreció un acompañamiento cercano y enriquecedor. Sus consejos prácticos y su enfoque pedagógico no solo contribuyeron al desarrollo técnico del proyecto, sino también a mi crecimiento personal y profesional.

Ambos han sido una fuente de inspiración y motivación, y su guía fue esencial para superar los obstáculos y culminar con éxito este importante paso en mi formación académica. Este logro no habría sido posible sin su apoyo desinteresado y su confianza en mi capacidad para llevar a cabo este proyecto. Por todo ello, les reitero mi más profundo agradecimiento y reconocimiento. Su influencia en mi vida académica será siempre una parte fundamental de este logro, y les estaré eternamente agradecido.

## Contenido

1.	INTRODUCCIÓN .....	1
	CAPITULO I. LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD .....	3
1.1	Planteamiento del problema .....	3
1.2	Objetivos del estudio .....	4
1.2.1	Objetivo General .....	4
1.2.2	Objetivos específicos .....	4
1.3	Justificación del objetivo .....	5
1.4	Metodología utilizada .....	6
2	CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....	8
2.1	Fundamentación teórica.....	8
2.1.1	Microempresas .....	11
2.1.2	Comercio Exterior .....	12
2.1.3	Mercado Internacional.....	13
3	CAPITULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	15
3.1	Factores Políticos y Legales .....	15
3.2	Factores Económico .....	20
3.3	Factores Sociales .....	22
3.4	Factores Tecnológicos .....	23
3.5	Ecológicas.....	25
4	CAPITULO IV. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL EMPRENDIMIENTO O MODELOS DE NEGOCIO.....	29
5	CAPITULO IV. ESTUDIO DEL MERCADO.....	29
5.1	Análisis de la demanda .....	36
5.2	Análisis de la oferta .....	40
6	CAPITULO V. PLAN ESTRATÉGICO .....	43
6.1	Directrices del negocio .....	43
6.1.1	Definición de negocio .....	44
6.1.2	Misión, Visión y Valores Organizacionales.....	44
6.1.3	Características diferenciadoras del negocio .....	46
6.1.4	Ventajas competitivas del negocio .....	48
6.1.5	Cinco Fuerzas de Porter .....	53
6.2	Análisis FODA .....	56
6.3	Estrategias de Marketing Mix.....	58
6.3.1	Estrategias Corporativas.....	58

6.3.2	Estrategias de Negocios .....	58
6.3.3	Estrategias Funcionales .....	58
6.3.4	Estrategias Competitivas .....	59
6.4	CIM (Comunicaciones integradas de marketing) .....	60
6.4.1	Definición del Servicio.....	62
6.4.2	Precio.....	64
6.4.3	Plaza .....	66
6.4.4	Matriz de Grupo de Interesados .....	66
6.4.5	Matriz de Demandas Actuales y Futuras.....	68
6.4.6	Promoción .....	73
6.5	Modelo de Negocio .....	76
6.6	Estructura del Modelo de Negocio .....	77
6.7	Estructura Organizacional .....	80
6.8	Carga y funciones .....	83
6.9	Cadena Valor.....	97
	<b>Mantenimiento de la ventaja competitiva.....</b>	<b>102</b>
6.9.1	Programas Tácticos (Funcionales) .....	103
6.9.2	Programas para Operaciones .....	107
6.10	Control Estratégico .....	109
6.11	Factores que determinan la localización.....	111
6.12	Definición de la localización .....	111
7	<b>CAPITULO VII. ASPECTOS FINANCIEROS .....</b>	<b>114</b>
	<b>Activos, Pasivos y Patrimonio .....</b>	<b>114</b>
7.1	Estructura y fuentes de financiamiento.....	115
7.2	Capital de Trabajo.....	116
7.3	Ingresos y Gastos de la empresa antes de la implementación .....	117
7.4	Proyección de Ventas mensuales para el primer año luego de la implementación del plan de Marketing.....	117
7.5	Proyección de Ventas anuales para cada uno de los cinco años luego de la implementación. 118	
7.6	Punto de Equilibrio .....	119
	<b>Flujo de efectivo .....</b>	<b>103</b>
7.7	Análisis económico - financiero .....	104
7.7.1	Inversión Inicial .....	104
7.7.2	Costo de ventas .....	106
7.7.3	Gastos administrativos .....	107

7.7.4	Gasto de ventas .....	107
7.8	Resultado de la implementación del proyecto .....	108
7.8.1	Estado de resultados .....	108
7.8.2	Balance General (determinación de fondos para aplicar en activos). .....	109
7.9	Valor Presente neto, tasa interna de retorno.....	103
7.9.1	Cálculo del VAN y TIR.....	104
7.9.2	Cálculo de las razones financieras del proyecto.....	105
7.9.3	Resultados y consideraciones de la evaluación.....	108
8	CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	109
9	BIBLIOGRAFIA .....	112
10	ANEXOS .....	118

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Crecimiento del PIB de Ecuador 2020-2023 (en %)	21
<b>Tabla 2</b>	Precios del petróleo y tipo de cambio USD (2020-2023)	21
<b>Tabla 3</b>	Comparación de prácticas sostenibles y no sostenibles en la producción de productos artesanales	26
<b>Tabla 4</b>	Objetivo de su microempresa en relación con la exportación	30
<b>Tabla 5</b>	Obstáculos que considera al exportar	32
<b>Tabla 6</b>	Apoyo de la agencia consultora para exportar	33
<b>Tabla 7</b>	Canales de venta	34
<b>Tabla 8</b>	Disponibilidad de inversión en servicios de consultoría	35
<b>Tabla 9</b>	Proyección de la demanda	39
<b>Tabla 10</b>	Estrategia Tecnológica para la Integración	50
<b>Tabla 11</b>	Etapas de la Estrategia Tecnológica	51
<b>Tabla 12</b>	Sub-etapas del Proceso de Integración	51
<b>Tabla 13</b>	Resultados Esperados	52
<b>Tabla 14</b>	Análisis FODA	56
<b>Tabla 15</b>	Precio de otras consultoras	65
<b>Tabla 16</b>	Precio promedio de los servicios prestados	66
<b>Tabla 17</b>	Matriz de grupo de interesados	67
<b>Tabla 18</b>	Matriz de demandas actuales y futuras	69
<b>Tabla 19</b>	Matriz de demandas y estrategias	70
<b>Tabla 20</b>	Resumen de Valoración de Puestos	85
<b>Tabla 21</b>	Manual de Funciones	86
<b>Tabla 22</b>	Manual de puestos	89
<b>Tabla 23</b>	Gasto sueldos y salarios	91
<b>Tabla 24</b>	Criterios de motivación	96
<b>Tabla 25</b>	Valor agregado por actividad en la cadena de valor	98
<b>Tabla 26</b>	Programas tácticos (funcionales)	104
<b>Tabla 27</b>	Programas para operaciones	107
<b>Tabla 28</b>	Control estratégico	110
<b>Tabla 29</b>	Factores que Determinan la Localización	111
<b>Tabla 30</b>	Normas ISO	113
<b>Tabla 31</b>	Capital requerido	115
<b>Tabla 32</b>	Proyección de gastos financieros	116
<b>Tabla 33</b>	Proyección de ventas	118
<b>Tabla 34</b>	Proyección del punto de equilibrio	120
<b>Tabla 35</b>	Tabla Simplificada de Flujo de Caja	103
<b>Tabla 36</b>	Inversiones Totales por Año (en miles de USD)	104
<b>Tabla 37</b>	Gastos operativos	105
<b>Tabla 38</b>	Costo promedio	106
<b>Tabla 39</b>	Proyección de costos de ventas	106
<b>Tabla 40</b>	Proyección Gastos administrativos	107
<b>Tabla 41</b>	Proyección de gastos de ventas	108
<b>Tabla 42</b>	Estado de Resultados Proyectados	108

<b>Tabla 43</b>	<i>Balance General Proyectado</i> .....	103
<b>Tabla 44</b>	<i>Flujo para el cálculo de TIR y VAN</i> .....	103
<b>Tabla 45</b>	<i>Calculo de TIR, VAN y Pay Back</i> .....	104
<b>Tabla 46</b>	<i>Razón corriente</i> .....	105
<b>Tabla 47</b>	<i>Razón de Rentabilidad</i> .....	106
<b>Tabla 48</b>	<i>Rotación de Activos</i> .....	106
<b>Tabla 49</b>	<i>Razón de Apalancamiento</i> .....	107

## INDICE DE FIGURAS

<b>Ilustración 1</b>	Comparación de prácticas sostenibles y no sostenibles en la producción de productos artesanales .....	27
<b>Ilustración 2</b>	Objetivo de su microempresa en relación con la exportación .....	31
<b>Ilustración 3</b>	Obstáculos que considera al exportar .....	32
<b>Ilustración 4</b>	Apoyo de la agencia consultora para exportar .....	33
<b>Ilustración 5</b>	Canales de venta.....	34
<b>Ilustración 6</b>	Disponibilidad de inversión en servicios de consultoría.....	35
<b>Ilustración 7</b>	Las 5 Fuerzas de Porter .....	55
<b>Ilustración 8</b>	Logo .....	60
<b>Ilustración 9</b>	Promoción .....	61
<b>Ilustración 10</b>	Estructura de la organización .....	82
<b>Ilustración 11</b>	Distribución del valor agregado en la cadena de valor .....	99

## 1. INTRODUCCIÓN

La globalización y el creciente interés en productos artesanales han abierto nuevas oportunidades para las microempresas de Guayaquil que desean expandir sus operaciones al mercado internacional. En este contexto, el desarrollo de una agencia consultora internacional para la optimización de exportaciones de productos artesanales busca ofrecer soluciones estratégicas que permitan a estas microempresas mejorar su competitividad y adaptarse a las exigencias de los mercados extranjeros.

El objetivo del presente plan de negocios es elaborar una propuesta detallada para establecer y administrar esta Agencia Consultora Internacional. Se discutirán en detalle los fundamentos teóricos, los objetivos del estudio, la metodología utilizada y el análisis estratégico necesario para llevar a cabo este proyecto. Además, se examinarán elementos fundamentales como el análisis económico-financiero, el estudio de mercado, el plan estratégico, la estructura organizativa, la ingeniería del proyecto, la estrategia de implementación y control. Cada sección se abordará con el objetivo de proporcionar una guía detallada y práctica para la creación y desarrollo exitosos de una Agencia Consultora Internacional.

El presente proyecto comprende una serie de capítulos detallados que abordan desde los lineamientos y fundamentos teóricos hasta el análisis económico-financiero necesario para evaluar su viabilidad. En el Capítulo I, se establecen los conceptos teóricos, objetivos, justificación y metodología que sustentan el estudio. A continuación, el Capítulo II presenta un análisis estratégico enfocado en variables económicas, sociales, legales, ecológicas, tecnológicas, culturales y políticas que impactan en la exportación de productos artesanales.

El Capítulo III analiza el mercado, considerando la demanda, oferta y aspectos del marketing mix, esenciales para comprender las oportunidades y desafíos específicos del sector. En el Capítulo IV, se desarrolla un plan estratégico que incluye matrices de intereses, análisis FODA y las directrices de la empresa, así como una propuesta de posicionamiento y mantenimiento de la ventaja competitiva a largo plazo. El Capítulo V profundiza en la estructura organizacional, los análisis de puestos, sistemas de remuneración y normas de calidad, aspectos clave para asegurar una gestión efectiva.

En el Capítulo VI, se aborda la ingeniería del proyecto, contemplando la base legal, proyección de ventas, inversiones y balances necesarios para sustentar las operaciones. Posteriormente, el Capítulo VII expone la estrategia de implementación y control del proyecto, incluyendo medidas de desempeño y estrategias de incentivo. Finalmente, el Capítulo VIII presenta un análisis económico-financiero, con proyecciones de ventas, evaluaciones de inversión, y el cálculo de indicadores como el VAN y la TIR, necesarios para determinar la rentabilidad y sostenibilidad de la agencia consultora.

Este estudio integral pretende no solo facilitar la expansión de productos artesanales guayaquileños en los mercados internacionales, sino también crear un marco de desarrollo sostenible y crecimiento para las microempresas locales, contribuyendo así al fortalecimiento de la economía y la promoción de la cultura ecuatoriana en el ámbito global.

## **CAPITULO I. LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

### **1.1 Planteamiento del problema**

El problema principal que aborda este proyecto es la limitada capacidad de las microempresas artesanales de Guayaquil para competir en los mercados internacionales, lo cual repercute negativamente en su potencial de crecimiento y desarrollo económico. A pesar de la riqueza cultural y la alta calidad de los productos artesanales que estas microempresas ofrecen, se enfrentan a múltiples dificultades que obstaculizan su expansión hacia el ámbito global. Entre estos desafíos se encuentran la falta de conocimientos especializados en comercio internacional, que limita su comprensión de las dinámicas del mercado global; los recursos financieros limitados, que restringen su capacidad para realizar inversiones necesarias en infraestructura y promoción; y el escaso acceso a tecnologías de marketing digital, que impide que sus productos sean visibles y alcanzables para un público más amplio. Además, muchas de estas microempresas desconocen los requisitos legales y los estándares de calidad necesarios para incursionar en mercados extranjeros, lo que no solo restringe su capacidad de exportación, sino que también puede resultar en sanciones o pérdidas económicas significativas. Este contexto crea una necesidad urgente de contar con un soporte especializado que les permita superar estos obstáculos y aprovechar el potencial de crecimiento que ofrece la exportación.

En este sentido, el proyecto propone la creación de una agencia consultora internacional dedicada a brindar a estas microempresas las herramientas, asesoría y apoyo necesarios para optimizar sus procesos de exportación. Esta agencia no solo ofrecerá capacitación en comercio internacional y marketing digital, sino que también proporcionará asesoramiento sobre el

cumplimiento de normativas y estándares internacionales. Al facilitar la adaptación de sus procesos a las exigencias del mercado global, se espera que las microempresas artesanales incrementen su competitividad, rentabilidad y, en última instancia, su contribución al desarrollo económico de la región. De esta manera, se busca no solo mejorar la situación de estas microempresas, sino también promover la riqueza cultural que representan en un contexto internacional.

## **1.2 Objetivos del estudio**

### **1.2.1 Objetivo General**

Desarrollar un plan estratégico para una Agencia Consultora Internacional que potencie las exportaciones de artesanías de microempresas en Guayaquil.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Analizar el contexto de Guayaquil y el mercado internacional para identificar oportunidades y desafíos para las microempresas artesanales en la exportación.
- Diseñar un modelo de negocio para la Agencia Consultora Internacional que incluya su estructura, servicios, estrategias de marketing y alianzas clave.
- Elaborar un plan estratégico que contemple análisis de mercado, segmentación del público, posicionamiento, canales de distribución y acciones de promoción para las exportaciones artesanales.
- Evaluar la viabilidad financiera y operativa de la Agencia, considerando la inversión inicial, proyecciones financieras, rentabilidad y riesgos, para asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

### 1.3 Justificación del objetivo

Sánchez (2020) sostiene que crear una Agencia Consultora Internacional para la Optimización de Exportaciones de Productos Artesanales de Microempresas en Guayaquil es fundamental, dado que estas microempresas enfrentan serias dificultades debido a la falta de acceso a recursos especializados y conocimientos en comercio internacional. Estas limitaciones obstaculizan su capacidad para expandirse en el mercado global, lo que hace urgente el desarrollo de un plan estratégico que brinde apoyo integral y personalizado.

El comercio internacional ha crecido de manera constante en las últimas décadas, con un notable aumento en la exportación de productos no tradicionales, incluidos los artesanales. Este crecimiento responde al interés creciente de los consumidores por productos únicos y de alta calidad. En este contexto, la promoción gubernamental de la exportación ha sido clave, ofreciendo incentivos y capacitación a las empresas locales. Así, la creación de una consultora enfocada en optimizar las exportaciones de productos artesanales no solo apoya a estas microempresas, sino que también contribuye a diversificar la base exportadora del país.

Las microempresas artesanales son un sector significativo en Guayaquil, con cientos de emprendedores dedicados a la producción de textiles, cerámica, joyería y alimentos. Estas empresas requieren recursos y contactos internacionales para crecer y mejorar su competitividad. La agencia consultora desempeñará un papel crucial al proporcionar el apoyo necesario para que estas microempresas se expandan en el mercado global.

Aunque existen agencias que ofrecen asesoría en comercio internacional en Guayaquil, la mayoría se centra en grandes empresas o sectores específicos. Esto crea una brecha en el mercado para una agencia especializada en productos artesanales, capaz de ofrecer servicios personalizados

que respondan a las necesidades únicas de estas microempresas. Por lo tanto, la creación de esta agencia es no solo viable, sino esencial para potenciar el desarrollo del sector artesanal en Guayaquil.

#### **1.4 Metodología utilizada**

La creación de una Agencia Consultora Internacional para la Optimización de Exportaciones de Productos Artesanales de Microempresas en Guayaquil utilizará un enfoque integrado que combine investigación exploratoria, análisis de mercado, diseño estratégico y evaluación de viabilidad. Se dividirá el proceso en las siguientes etapas:

##### Investigación del Contexto:

Se llevará a cabo una investigación completa del entorno económico, social y cultural de Guayaquil, así como del mercado global de productos artesanales, incluyendo el análisis de las tendencias del comercio global, datos demográficos pertinentes, políticas gubernamentales de exportación y características del mercado de productos artesanales.

Identificación de Necesidades y Mega Indicadores de Demanda: Se llevará a cabo un análisis detallado de las necesidades y demandas del mercado objetivo, incluida la identificación de los principales actores del mercado y sus necesidades en términos de asesoramiento especializado, acceso al mercado, gestión logística y contactos internacionales. También, se considerarán mega indicadores de demanda, como el aumento del comercio internacional, las tendencias del mercado de artículos artesanales y el respaldo gubernamental a la exportación.

### Definición del mercado objetivo:

Se hará una segmentación identificando pequeñas, medianas empresas, emprendedores y startups locales que estén interesados en exportar productos artesanales. Se estimará el tamaño, las características y las necesidades de asesoramiento y apoyo para la internacionalización de cada segmento.

### Diseño del Modelo de Negocio:

Para nuestra Agencia Consultora Internacional, se desarrollará un modelo de negocio que describa la estructura organizativa, los servicios que ofrece, las estrategias de marketing y las alianzas estratégicas con microempresas artesanales y otros actores del mercado. El enfoque especializado en productos artesanales y la capacidad de ofrecer servicios de consultoría a nivel internacional serán tenidos en cuenta.

### Construcción de un plan estratégico:

Incluirá análisis de mercado, identificación de segmentos objetivo, estrategias de posicionamiento, canales de distribución y acciones específicas para promover y optimizar las exportaciones de productos artesanales. Además, para asegurar la sostenibilidad del negocio a largo plazo, se considerarán aspectos financieros, operativos y de gestión.

### Evaluación de viabilidad:

El proyecto se evaluará en términos de viabilidad financiera y operativa, tomando en cuenta inversión inicial, estimaciones de ingresos y gastos, rentabilidad esperada y análisis de riesgos relacionados con el negocio. Para evaluar la robustez del plan estratégico frente a posibles cambios

en el entorno económico y comercial, se realizará un análisis de sensibilidad y se explorarán varios escenarios.

## **2 CAPITULO II. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico de una agencia consultora dedicada a la asesoría y desarrollo de microempresas artesanales tiene como propósito establecer los principios y enfoques clave que sustentan la creación de una entidad especializada en apoyar a los artesanos en su proceso de internacionalización y crecimiento empresarial. En este contexto, se destacan varias áreas fundamentales que guiarán el diseño de los servicios ofrecidos y las estrategias a implementar para mejorar las oportunidades de exportación de las microempresas artesanales.

### **2.1 Fundamentación teórica**

El sector artesanal tiene un papel crucial en el desarrollo económico local y en la lucha contra la pobreza, ya que, al fomentar nuevas estrategias de comercialización, redes comerciales y participación en ferias, los artesanos pueden mejorar su sustento. La artesanía, aunque local, está cada vez más conectada con mercados globales. Al asociarse, los artesanos pueden formar organizaciones que les permitan acceder a estos mercados en mejores condiciones y generar impacto en la economía.

Existen varios ejemplos en América Latina de cómo se apoya a los artesanos para mejorar sus oportunidades de exportación. ProMéxico ofrece herramientas de autodiagnóstico para ayudar a las empresas artesanas a evaluar su capacidad exportadora y desarrollar estrategias. Prom Perú, por su parte, define los requisitos técnicos para la exportación y asesora a los productores sobre

documentación y mercados. En Colombia, ProColombia ofrece una guía sobre cómo exportar, que incluye desde el análisis de demanda hasta el contacto con importadores. En Brasil, SEBRAE apoya a las pequeñas empresas artesanas, enfocándose en conocer al consumidor final y las opciones de exportación. Finalmente, la Asociación Guatemalteca de Exportaciones (AGExport)

trabaja con aproximadamente un millón de artesanos, principalmente indígenas, y destaca la importancia de sectores como la producción textil, madera, cerámica y joyería, con un alto porcentaje de participación femenina (ConnectAmericas, 2021).

Según (Puma Morales, 2021) en su proyecto de titulación “Estudio de factibilidad para la creación de una empresa que brinde asesoría de comercio exterior al sector artesanal de la parroquia de San Antonio, ciudad de Ibarra de la provincia de Imbabura para el año 2020”, donde su propósito principal es:

Crear una empresa que brinde asesoría en comercio exterior a los artesanos de San Antonio de Ibarra, para facilitar la introducción de sus productos en mercados internacionales, especialmente en la Unión Europea, donde las artesanías de madera tienen una alta demanda. Esto permitirá a los artesanos expandir sus ventas a nivel global, aumentar su producción y, en consecuencia, mejorar la productividad de la parroquia. La investigación se llevó a cabo mediante un estudio técnico y analítico, utilizando encuestas a los artesanos propietarios de talleres, lo que permitió recopilar información relevante sobre el proceso de exportación, el conocimiento actual de los artesanos sobre este proceso, sus niveles de producción, la capacidad instalada de sus talleres y su compromiso con el medio ambiente. De esta manera, se proporciona una visión clara de los

aspectos relacionados con el objetivo principal del proyecto. Además, se considera una evaluación financiera para determinar la viabilidad del proyecto, con un enfoque en el año 2020.

(p. 3)

Para (Bonilla Rivera & Solorzano Solorzano, 2024) en su artículo “De Ecuador a España Análisis de las Estrategias Innovadoras en la Exportación de Sombreros Artesanales en los Años 2018-2023” científico menciona que:

Ecuador es conocido por su tradición artesanal, especialmente en la producción de sombreros de paja toquilla, que exporta a nivel mundial. El artículo investigó las estrategias utilizadas para exportar estos sombreros desde Ecuador a España, con el objetivo de identificar las tácticas exitosas y las oportunidades de mejora en el mercado español. La investigación combinó un enfoque histórico-documental con métodos inductivos y deductivos, basándose en fuentes como artículos, revistas y datos del Banco Central de Ecuador y TradeMap. Las conclusiones señalaron que las claves del éxito fueron la calidad, la autenticidad cultural, la segmentación del mercado y las tácticas de marketing integrales. Además, los acuerdos comerciales con la Unión Europea facilitaron el acceso al mercado europeo. También se identificaron áreas de mejora, como el fortalecimiento del marketing digital y la diversificación de productos. (p. 3370)

Al considerar los puntos de vista de los autores mencionados y analizando cada una de sus perspectivas para el proyecto de la creación de una empresa consultora se acoge al proyecto realizado por la autora (Puma Morales, 2021) ya que realizó un estudio de factibilidad para la creación de una empresa que brinde asesoría de comercio permitiendo a los artesanos de las microempresas a expandir sus ventas a nivel global, aumentar su producción y, en consecuencia,

mejorar la productividad de las microempresas que estén dispuesta a invertir en una asesoría. A su vez se considerara ciertos estudios técnico y analítico, basado en la orientación de la autora para utilizar encuestas a los artesanos propietarios de talleres de las microempresas, que permitirá recopilar información relevante sobre el principal objetivo de su microempresa en relación con la exportación, los principales obstáculos que enfrenta al considerar la exportación de sus productos, tipo de apoyo considera más valioso de una agencia de consultoría para facilitar la exportación, canales de venta preferiría utilizar para exportar sus productos y si está dispuesto a invertir en servicios de consultoría para la exportación. De esta manera, se proporciona una visión clara de los aspectos relacionados con el objetivo principal del proyecto. Además, se considera una evaluación financiera para determinar la viabilidad del proyecto.

### **2.1.1 Microempresas**

Según las cifras reportadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en 2022, en Ecuador existen menos de 4.500 empresas grandes activas. En contraste, las microempresas (810.700), pequeñas empresas (38.300) y medianas empresas (10.300) representan la mayoría del sector empresarial. Esta clasificación permite identificar claramente las diferencias entre cada grupo y sus características específicas. Por ejemplo, un negocio que cuenta con menos de 10 empleados y registra ventas anuales inferiores a \$100.000 se categoriza como una microempresa (INEC, 2023).

### 2.1.2 Comercio Exterior

El Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP) reafirma su compromiso con el impulso y fortalecimiento del sector artesanal en Ecuador, destacando su importancia cultural y económica. A través de diversos proyectos y programas, la institución busca potenciar la competitividad de las artesanías, promoviendo su inserción tanto en el mercado local como en el internacional.

Actualmente, 2.300 artesanos en el ámbito nacional se encuentran registrados bajo el Acuerdo Interministerial, lo que les permite beneficiarse de las disposiciones de la Ley de Fomento Artesanal. Entre las actividades artesanales más comunes en el país se incluyen la fabricación de adornos para el hogar, textiles, bisutería, cerería y trabajos en madera. Las provincias de Pichincha,

Azuay, Guayas, Imbabura, Los Ríos, Cotopaxi y Chimborazo concentran la mayor cantidad de artesanos, quienes desempeñan un papel esencial en el desarrollo de sus comunidades.

El Programa de Fortalecimiento Artesanal (PROFA), liderado por el MPCEIP, tiene como finalidad incrementar la capacidad productiva y laboral de los artesanos, enfatizando la mejora de su competitividad y conocimientos técnicos. A través de actividades regulares, este programa busca consolidar a las artesanías como un referente cultural en ámbitos nacionales e internacionales. Otro evento significativo es el Festival de Artesanías de América (FAAM), organizado anualmente por el CIDAP en colaboración con el MPCEIP mediante un convenio de cooperación interinstitucional. Este festival ha ganado reconocimiento como una plataforma para la promoción y comercialización de productos artesanales, permitiendo a los artesanos mostrar sus

técnicas y creaciones tradicionales. La edición 2024 tuvo lugar en Cuenca del 31 de octubre al 5 de noviembre. El Registro Único Artesanal (RUA), administrado por la Subsecretaría de MIPYMES y Artesanías, ofrece numerosos beneficios a los artesanos inscritos, como descuentos en registros de marcas y notificaciones sanitarias, ventajas en contrataciones públicas, acceso a vitrinas comerciales y capacitaciones en diversas áreas. Esta iniciativa busca promover la formalización y crecimiento de los emprendimientos artesanales en el país.

En 2023, el sector artesanal logró exportaciones por un valor de 86,2 millones de dólares, siendo Estados Unidos su principal mercado. Entre los productos destacados se encuentran textiles como abrigos, pantalones y camisetas, así como helados. PRO-ECUADOR ha respaldado a 575 integrantes del sector en su proceso de internacionalización, facilitando su acceso a mercados globales. (Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca , 2022)

### **2.1.3 Mercado Internacional**

Según (Perugachi Limaico & Llovani Sotomayor, 2019), la comercialización de los productos artesanales tiene un impacto significativo en el desarrollo económico y social de las comunidades donde se producen. Un estudio basado en investigación de campo, que incluyó una muestra de 79 artesanos calificados, permite evidenciar las dinámicas productivas y comerciales de este sector. Los artesanos encuestados se dedican a diversas actividades, entre las que destacan la fabricación de muebles (26%), la producción de artesanías (32%), la escultura religiosa (20%), la escultura moderna (11%) y otros productos artesanales variados (11%).

En cuanto a los mercados de comercialización, el 53% de los productos se vende localmente, el 30% se destina al mercado nacional y el 17% al mercado extranjero. Estos datos reflejan una fuerte dependencia del mercado local, lo que presenta un desafío significativo para los artesanos. En muchos casos, los productores dependen de intermediarios para vender sus productos, quienes, aprovechándose del desconocimiento de los artesanos sobre otros mercados, adquieren las piezas a precios bajos y las revenden con un margen de ganancia considerable. Esto no solo desvaloriza el trabajo artesanal, sino que también limita el potencial de crecimiento económico del sector.

Para superar estas limitaciones, es fundamental que los artesanos reciban capacitación en estrategias de comercialización y acceso a mercados alternativos, incluyendo plataformas digitales y redes internacionales. Además, la creación de asociaciones o cooperativas podría fortalecer su posición en la cadena de valor, permitiendo una negociación más justa y equitativa. Este enfoque no solo contribuirá a mejorar sus ingresos, sino también a preservar y promover la riqueza cultural inherente a sus creaciones.

### 3 CAPITULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno es una herramienta fundamental para entender los factores externos que pueden afectar el éxito o el fracaso de un proyecto. En el contexto de la creación de una agencia consultora internacional dedicada a la optimización de exportaciones de productos artesanales de microempresas en Guayaquil, este análisis se convierte en un elemento crucial para identificar tanto los desafíos como las oportunidades que enfrentan estas microempresas al ingresar a los mercados internacionales. Al evaluar el entorno competitivo, las normativas locales y las tendencias del consumidor, la agencia podrá diseñar estrategias efectivas que no solo faciliten la entrada de los productos artesanales en el mercado global, sino que también resalten su valor cultural y autenticidad. Esto permitirá a las microempresas maximizar su potencial y competir de manera sostenible en un contexto internacional.

#### 3.1 Factores Políticos y Legales

En primer lugar, el Banco Central del Ecuador (BCE) es la institución independiente encargada de supervisar la política monetaria del país, desempeñando un papel crucial en la garantía de la estabilidad económica. Para alcanzar sus objetivos, el BCE emplea diversas herramientas, como la intervención en el mercado financiero y la regulación de la tasa de interés (Banco Central del Ecuador [BCE], 2023). Estas medidas no solo influyen en la inflación y el crecimiento económico, sino que también afectan directamente la capacidad de las microempresas para acceder a financiamiento y gestionar sus costos operativos.

En cuanto a la política internacional, Ecuador mantiene relaciones económicas estratégicas con otras naciones mediante convenios y acuerdos comerciales. Estos acuerdos son fundamentales, ya que pueden modificar las condiciones de exportación e importación de nuestras artesanías, así como los aranceles y barreras comerciales que enfrentamos en los mercados internacionales (Chávez et al., 2024). La capacidad de las microempresas artesanales para competir en el extranjero depende en gran medida de la naturaleza de estos acuerdos, que pueden facilitar el acceso a nuevos mercados o, por el contrario, imponer restricciones que limiten su crecimiento.

Finalmente, la política fiscal de Ecuador incluye acciones relacionadas con la recaudación de impuestos y los gastos gubernamentales, que tienen un impacto directo en la situación financiera de las microempresas. Cambios en la legislación fiscal, como ajustes en las tasas impositivas o la implementación de nuevos impuestos, pueden influir significativamente en los costos de producción y la rentabilidad de nuestras empresas (Servicio de Rentas Internas [SRI], 2023). Es esencial que las microempresas artesanales se mantengan informadas sobre estas políticas y adapten sus estrategias empresariales para mitigar los efectos negativos que puedan surgir de un entorno fiscal cambiante. En este sentido, una agencia consultora puede desempeñar un papel vital al proporcionar orientación sobre cómo navegar estas complejidades y aprovechar las oportunidades que surgen de un marco político y económico dinámico.

El Sr. Chávez aporta el análisis de los factores legales en el Ecuador al destacar la importancia de la legislación específica para el sector artesanal y su impacto en el comercio internacional de estos productos. Chávez subraya que las normativas legales no solo abarcan las regulaciones de exportación en cuanto a producción, procesamiento y comercialización de

artesanías, sino que también se extienden a áreas fundamentales como el empleo, la salud y la seguridad laboral. Estas leyes establecen las bases para que los negocios artesanales cumplan con los estándares exigidos en el mercado internacional, protejan a los trabajadores y optimicen sus procesos de producción. La mención de Chávez y sus colaboradores (2024) enfatiza que, al estructurar el plan de negocio, es esencial considerar y adherirse a estas regulaciones para asegurar la viabilidad y legalidad de las operaciones de exportación, así como para facilitar la competitividad de las microempresas en el ámbito global (Chávez et al., 2014).

Para lograr esto, es fundamental revisar las normas y reglamentos emitidos por las autoridades competentes en nuestro país. En primer lugar, el Ministerio de Producción (PRODUCE) es el organismo responsable de supervisar y controlar las operaciones del sector industrial y de las micro y pequeñas empresas, además de ejercer autoridad sobre nuestro proceso operativo. Además, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) es responsable de establecer las normas laborales para asegurar que nuestros empleados y colaboradores tengan condiciones laborales adecuadas (Ministerio de la Producción, 2019)

Además, debido a que las artesanías serán exportadas, es necesario cumplir con las políticas de comercio exterior establecidas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Esto incluye regulaciones sobre requisitos de exportación, procedimientos aduaneros, aranceles y acuerdos comerciales internacionales que tienen un impacto en la exportación de artesanías. Es importante mencionar que, debido a que las autoridades competentes pueden modificar estas regulaciones y normas, deben revisarse y actualizarse regularmente. Para

garantizar el funcionamiento legal y sostenible de nuestra agencia consultora internacional para la optimización de las exportaciones de productos artesanales de microempresas en Guayaquil, será esencial que se cumplan todas estas disposiciones legales (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019)

Para comprender el marco regulatorio en el cual operará la Agencia Consultora Internacional, es necesario realizar un análisis de variables legales, entre las cuales están:

- Normas de Exportación e Importación: Se analizarán las regulaciones y reglamentos que afectan la exportación e importación de productos artesanales desde Ecuador y los países principales de destino. Esto incluirá requisitos aduaneros, aranceles, certificaciones de calidad y seguridad y restricciones comerciales. Para garantizar el cumplimiento legal en las operaciones de exportación, es fundamental comprender estas normativas. Para exportar productos desde Ecuador, es necesario seguir una serie de normas y procedimientos establecidos por las autoridades aduaneras del país. Para comenzar, es necesario obtener la aprobación del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador y registrarse en el Sistema Aduanero Ecuatoriano (ECUAPASS). Esto permite que los comerciantes internacionales realicen con eficacia todas las operaciones aduaneras de importación y exportación (TIBA, 2023)
- Legislación Comercial Internacional: Se examinarán los tratados y acuerdos comerciales internacionales que puedan tener un impacto en las exportaciones de productos artesanales. Esto incluirá acuerdos comerciales justos, tratados de protección de propiedad intelectual y acuerdos de libre comercio. Para la exportación de productos artesanales a mercados

- internacionales, es importante comprender estas disposiciones legales (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019)
- Derechos Laborales y Protección del Trabajo: Las leyes y regulaciones laborales relacionadas con la protección de los trabajadores en el sector artesanal serán revisadas. Esto incluirá leyes sobre condiciones laborales, salarios mínimos, seguridad ocupacional y derechos sindicales. Para construir relaciones éticas en la cadena de suministro y promover el bienestar de los trabajadores en las microempresas artesanales, es esencial garantizar que estas normativas se cumplan (Defensoría Pública del Ecuador, 2021)
- Propiedad Intelectual y Derechos de Autor: Se examinarán las leyes y reglamentos que protegen los derechos de autor y la propiedad intelectual de los productos artesanales. El registro de marcas, patentes y diseños, así como medidas para evitar la piratería y la falsificación, serán parte de esto. Para evitar la competencia desleal y asegurar la reputación y la autenticidad de los productos en los mercados internacionales, es fundamental proteger la propiedad intelectual de los productos artesanales (Ley de Propiedad Intelectual, 2014).
- Ley de Defensa del Artesano: Es importante tenerla en cuenta, ya que brinda protección legal adicional a los artesanos de Ecuador y tiene como objetivo promover y proteger sus derechos, asegurando que sus productos sean reconocidos adecuadamente y protegiéndolos contra la competencia desleal y la explotación. La inclusión de esta ley en el análisis garantiza una cobertura completa de los aspectos legales que afectan a los artesanos en el contexto de la exportación e internacionalización (Portal único de tramites ciudadanos, 2024).

### 3.2 Factores Económico

El éxito de la Agencia Consultora Internacional para la Optimización de Exportaciones de Productos Artesanales de Microempresas en Guayaquil está intrínsecamente ligado a las condiciones económicas tanto a nivel local como internacional. A continuación, se presenta un análisis detallado de las variables económicas más relevantes.

El crecimiento económico de Ecuador ha mostrado un comportamiento moderado en los últimos años. A pesar de enfrentar dificultades económicas globales y la volatilidad en los precios del petróleo, el Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador experimentó un leve crecimiento del 2.8% en 2023. Este crecimiento ha sido impulsado principalmente por la recuperación en sectores clave como el comercio y la manufactura. Sin embargo, la apreciación del dólar ha afectado negativamente la competitividad de las exportaciones ecuatorianas, presentando un desafío significativo para las microempresas que buscan insertarse en mercados internacionales. A pesar de estos obstáculos, la estabilización de la economía y las proyecciones de un crecimiento más sostenido en los próximos años se han logrado gracias a la implementación de medidas innovadoras por parte del gobierno, orientadas a atraer financiamiento externo y fomentar la inversión en sectores estratégicos (Banco Central del Ecuador, 2023).

Las siguientes tablas ilustran el desarrollo económico de Ecuador en los últimos años, centrándose en el aumento del PIB, el valor del petróleo y el valor del dólar. Dado que el petróleo representa una parte significativa de los ingresos del país y el dólar es la moneda oficial desde el año 2000, estas variables son esenciales para comprender el impacto en la economía nacional. Los datos han sido obtenidos de fuentes oficiales, como el Banco Central del Ecuador, así como de

reportes internacionales del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. Estos informes reflejan las tendencias y fluctuaciones durante el período 2020-2023, proporcionando un contexto claro sobre cómo estas variables influyen en el entorno económico y, por ende, en las oportunidades de exportación para las microempresas artesanales.

**Tabla 1** *Crecimiento del PIB de Ecuador 2020-2023 (en %)*

<i>Año</i>	<i>Crecimiento del PIB (%)</i>
2020	-7.8
2021	4.2
2022	3.0
2023	2.8

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2023).

**Tabla 2** *Precios del petróleo y tipo de cambio USD (2020-2023)*

<i>Año</i>	<i>Precio Promedio del Petróleo (USD por barril)</i>	<i>Tipo de Cambio USD/EUR</i>
2020	41.96	1.20
2021	68.17	1.18
2022	94.50	1.03
2023	77.23	1.07

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2023)

Según el Banco Central del Ecuador, se proyectaba que el Producto Interno Bruto (PIB) creciera un 3,1% en 2023, impulsado por la recuperación de los sectores de exportación y un leve aumento en los precios del petróleo, uno de los principales productos del país. Sin embargo, el riesgo nacional se mantuvo elevado, alrededor de 1,200 puntos, lo que refleja una percepción de inestabilidad económica y política. En cuanto a la balanza comercial, Ecuador registró un

excedente gracias al aumento de las exportaciones de bienes no petroleros, lo que compensó parcialmente las fluctuaciones en el precio del petróleo (Banco Central del Ecuador, 2023).

### 3.3 Factores Sociales

Para comprender el entorno en el que operará la Agencia Consultora Internacional, es fundamental realizar un análisis de las variables sociales. A continuación, se presentan las variables más relevantes:

- **Cultura Artesanal en Guayaquil:**

La cultura artesanal de Guayaquil es rica y diversa, abarcando costumbres, métodos de producción y valores culturales únicos. Este análisis permitirá apreciar la importancia de la producción artesanal en la sociedad guayaquileña y su potencial para la exportación, destacando cómo estas prácticas contribuyen a la identidad local y a la economía regional.

- **Impacto Social de las Microempresas Artesanales:**

Las microempresas artesanales desempeñan un papel crucial en Guayaquil, no solo en la generación de empleo, sino también en la preservación de la cultura local y el desarrollo de comunidades. Su existencia fortalece la economía local y fomenta la cohesión social, lo que demuestra su relevancia en el tejido social de la región.

- **Datos del Empleo en Ecuador:**

Recientes estudios indican que la tasa de empleo adecuado en Ecuador se sitúa en torno al 34.9%, con una tasa de desempleo del 4.2%. Esta leve mejora se relaciona con la recuperación

económica, impulsada en gran medida por el crecimiento de microempresas, que han mejorado las condiciones laborales y el acceso a ingresos para muchas familias.

- **Tendencias Sociales en el Mercado Internacional:**

Es esencial analizar las tendencias sociales en los mercados internacionales que impactan la exportación de productos artesanales. Comprender estos patrones de consumo y preferencias del cliente permitirá adaptar las estrategias de exportación, asegurando que los productos artesanales de Guayaquil se alineen con las demandas del mercado global.

- **Responsabilidad Social Empresarial (RSE):**

La responsabilidad social empresarial (RSE) es clave en la exportación de productos artesanales. Incluir prácticas sostenibles, apoyar a las comunidades locales y respetar la diversidad cultural no solo fortalece la reputación de la Agencia Consultora Internacional, sino que también establece relaciones sólidas con microempresas y consumidores. Como señala Reina et al. (2021), estas prácticas son fundamentales para el éxito a largo plazo en el sector.

### **3.4 Factores Tecnológicos**

Al desarrollar un plan de negocios para la exportación de artesanías, resulta esencial realizar un análisis exhaustivo del factor tecnológico, ya que este puede ser determinante para el éxito o la obsolescencia en el competitivo mercado internacional. En un entorno donde la innovación y la adaptabilidad son cruciales, las empresas artesanales que no integren tecnología corren el riesgo de quedarse atrás. Por ello, es fundamental examinar las tendencias tecnológicas relevantes en la industria de la artesanía, tales como la digitalización de procesos, el uso de plataformas de comercio electrónico y el desarrollo de herramientas de marketing digital.

La digitalización de procesos no solo optimiza la gestión de la producción, la logística y la comercialización de artesanías, sino que también permite una respuesta más ágil a las demandas del mercado. La implementación de software de gestión empresarial facilita la planificación de la producción, el seguimiento de pedidos y la gestión de inventarios, lo que se traduce en una mayor eficiencia operativa. Esta eficiencia no solo reduce costos, sino que también mejora la experiencia del cliente al garantizar tiempos de entrega más cortos y una mayor precisión en los pedidos.

Al reducir errores y mejorar la comunicación interna, las empresas pueden enfocarse en la calidad del producto y en la satisfacción del cliente, factores clave para la fidelización en mercados internacionales.

Además, las plataformas de comercio electrónico abren nuevas oportunidades de venta que antes eran inaccesibles para muchos artesanos. A través de estas plataformas, los productores pueden llegar a un público global, diversificando su base de clientes y aumentando sus ingresos potenciales. La capacidad de presentar productos en línea, junto con descripciones detalladas y fotografías de alta calidad, permite a los artesanos destacar la singularidad de sus creaciones, atrayendo así a consumidores interesados en productos auténticos y sostenibles. Según Márquez (2021), el uso de estas herramientas digitales no solo amplía el alcance del mercado, sino que también permite a los artesanos contar su historia, conectando emocionalmente con los consumidores y creando un valor agregado a sus productos.

### 3.5 Ecológicas

Chávez et al., (2024), mencionan que el análisis de variables ecológicas es esencial para evaluar el impacto ambiental de las actividades de exportación de productos artesanales y para

desarrollar estrategias de negocios sostenibles. En los últimos años, la conciencia social ecológica de los consumidores ha aumentado significativamente, lo que ha llevado a una preferencia por productos fabricados de manera sostenible y con bajo impacto ambiental. Los productos artesanales de Ecuador tienen una ventaja competitiva debido a que son completamente naturales. Sin embargo, es esencial mantener un cuidado meticuloso en la selección de insumos, maquinaria y empresas colaboradoras, seleccionando aquellas con una sólida reputación ambiental.

El Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 12, Producción y Consumo Responsables, es un objetivo que promueve prácticas de producción sostenible y la reducción del impacto ambiental de las actividades empresariales y este proyecto cumple con este ODS. También se adhiere al Pacto Global de las Naciones Unidas, que busca fomentar la responsabilidad empresarial en áreas como el desarrollo sostenible y el medio ambiente (Khan et al., 2020).

La siguiente tabla compara las prácticas sostenibles y no sostenibles en la producción de productos artesanales, destacando la importancia de utilizar prácticas responsables para reducir los efectos ambientales.

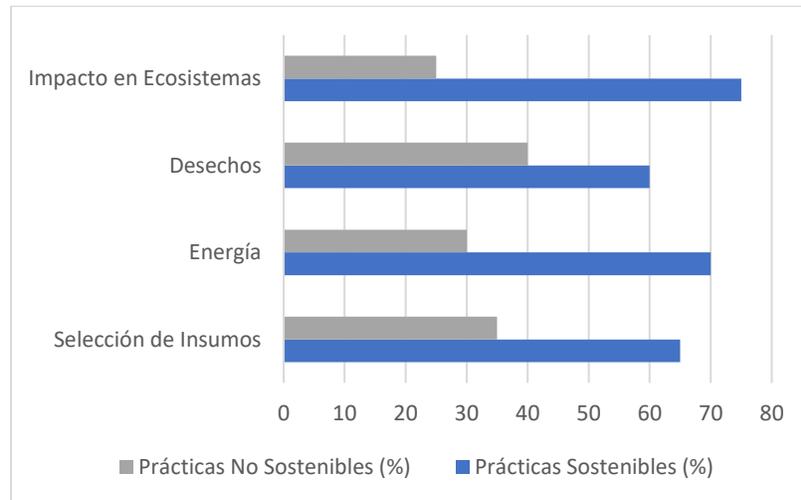
**Tabla 3** *Comparación de prácticas sostenibles y no sostenibles en la producción de productos artesanales*

<i>Aspecto</i>	<b>Prácticas Sostenibles</b>	<b>Prácticas No Sostenibles</b>
<i>Selección de Insumos</i>	Uso de materiales reciclados o biodegradables	Uso de materiales no reciclables o tóxicos
<i>Energía</i>	Energía renovable (solar, eólica)	Energía no renovable (combustibles fósiles)
<i>Desechos</i>	Minimización de desechos y reciclaje	Generación de grandes cantidades de desechos
<i>Impacto en Ecosistemas</i>	Bajo impacto y protección de hábitats	Alteración y destrucción de ecosistemas

**Fuente:** (Khan et al., 2020).

Utilizando datos porcentuales de encuestas recientes, la gráfica siguiente muestra la comparación entre prácticas sostenibles y no sostenibles en la producción de productos artesanales. Los resultados muestran que una mayor proporción de empresas adopta prácticas sostenibles en áreas como la selección de insumos, el uso de energía, la gestión de desechos y los efectos en los ecosistemas. Este análisis cuantitativo destaca la importancia creciente de las prácticas ecológicas y cómo su aplicación puede contribuir significativamente a una producción más respetuosa con el medio ambiente y responsable (Khan et al., 2020).

**Ilustración 1** *Comparación de prácticas sostenibles y no sostenibles en la producción de productos artesanales*



**Fuente:** (Khan et al., 2020).

Ecuador se encuentra en constante peligro de enfrentar catástrofes naturales, los cuales podrían tener un impacto en la cadena de suministro y las exportaciones. En el pasado, eventos como el fenómeno El Niño y el ciclón Yaku han causado inundaciones y deslizamientos de tierra. Estos sucesos deben considerarse amenazas potenciales que podrían obstaculizar nuestras operaciones comerciales (Chávez et al., 2024)

El siguiente es un breve análisis de las variables ecológicas pertinentes:

- **Impacto Ambiental de la Producción Artesanal:** Se examinarán los efectos ambientales de los procesos de producción artesanal, que incluyen el uso de materias primas, la producción de desechos y la emisión de contaminantes. La huella de carbono y otros indicadores

ambientales relacionados con la producción artesanal serán evaluados para esto. Comprender estos efectos ayudará a encontrar áreas de mejora y a implementar métodos de producción más sostenibles.

- **Uso de Materiales Sostenibles:** Se examinará cómo se utilizan materiales sostenibles, como materiales reciclados, orgánicos y de comercio justo, cuando se producen productos artesanales. Se investigarán las prácticas de abastecimiento y certificaciones ambientales responsables que fomentan el uso sostenible de los recursos naturales. Para satisfacer las demandas de los consumidores preocupados por la sostenibilidad y reducir el impacto ambiental de la producción artesanal, será crucial promover el uso de materiales sostenibles.
- **Conservación de Recursos Naturales:** Se examinará la conservación de recursos naturales como bosques, agua y biodiversidad, que pueden verse afectados por la producción artesanal. Se determinarán las áreas de conservación más importantes y se desarrollarán estrategias para reducir el impacto de la producción artesanal en los recursos. Para preservar el medio ambiente y mantener la viabilidad a largo plazo de la producción artesanal, es fundamental garantizar la conservación de los recursos naturales.
- **Gestión de Residuos y Reciclaje:** Se examinarán las prácticas de desechos y reciclaje, incluida la reducción, reutilización y reciclaje de materiales. Se encontrarán oportunidades para mejorar la gestión de desechos en la cadena de producción y se propondrán medidas para reducir la producción de desechos y fomentar el reciclaje. Para reducir la contaminación ambiental y cumplir con las regulaciones ambientales locales e internacionales, será esencial adoptar prácticas de gestión de residuos sostenibles.

#### **4 CAPITULO IV. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL EMPRENDIMIENTO O MODELOS DE NEGOCIO.**

#### **5 CAPITULO IV. ESTUDIO DEL MERCADO**

##### **Objetivo**

Identificar necesidades y expectativas del mercado para apoyar a microempresas artesanales de Guayaquil en su internacionalización.

##### **Hipótesis del estudio de mercado**

"Las microempresas artesanales de Guayaquil enfrentan barreras significativas en el proceso de exportación, como la falta de conocimiento sobre mercados internacionales y los costos logísticos, y consideran valioso el apoyo de una agencia de consultoría especializada para facilitar su internacionalización."

##### **Metodología del estudio de mercado**

La investigación será de tipo descriptivo con un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo). Se utilizará un cuestionario estructurado como instrumento de recolección de datos, combinando preguntas cerradas y abiertas, para identificar las necesidades, obstáculos y expectativas de las microempresas artesanales de Guayaquil en relación con la exportación. La población objetivo serán microempresas artesanales interesadas en la internacionalización, seleccionadas mediante un muestreo intencional o por conveniencia. Los datos recolectados se analizarán cuantitativamente mediante tabulación y gráficos para identificar tendencias, y cualitativamente para interpretar las

respuestas abiertas y detectar patrones clave. El cuestionario será aplicado de forma digital o presencial, y el análisis se realizará con herramientas como Excel o Google Sheets.

- **Tipo de población:** Microempresas artesanales.
- **Ubicación geográfica:** Guayaquil.
- **Interés principal:** Exportación de productos.
- **Tamaño de la muestra:** 500 encuestas realizadas.

## Resultados

Los resultados, de las encuestas (**Anexo 1**) se pueden resumir de la siguiente forma:

**Tabla 4** *Objetivo de su microempresa en relación con la exportación*

<b>1. ¿Cuál es el principal objetivo de su microempresa en relación con la exportación?</b>	
a) Aumentar las ventas	40
b) Expandir la marca a nivel internacional	30
c) Diversificar mercados	25
d) Otro	15

**Fuente:** Elaboración propia

**Ilustración 2** *Objetivo de su microempresa en relación con la exportación*



**Fuente:** Elaboración propia

### **Análisis**

Del 100% de los encuestados en relación con el objetivo de las microempresas con la exportación de la producción el 40% menciona que tiene la necesidad de aumentar las ventas, el 30% prefieren expandir la marca a nivel internacional mientras que el 25% respectivamente en diversificar los mercados y optar por otro objetivo un 5%.

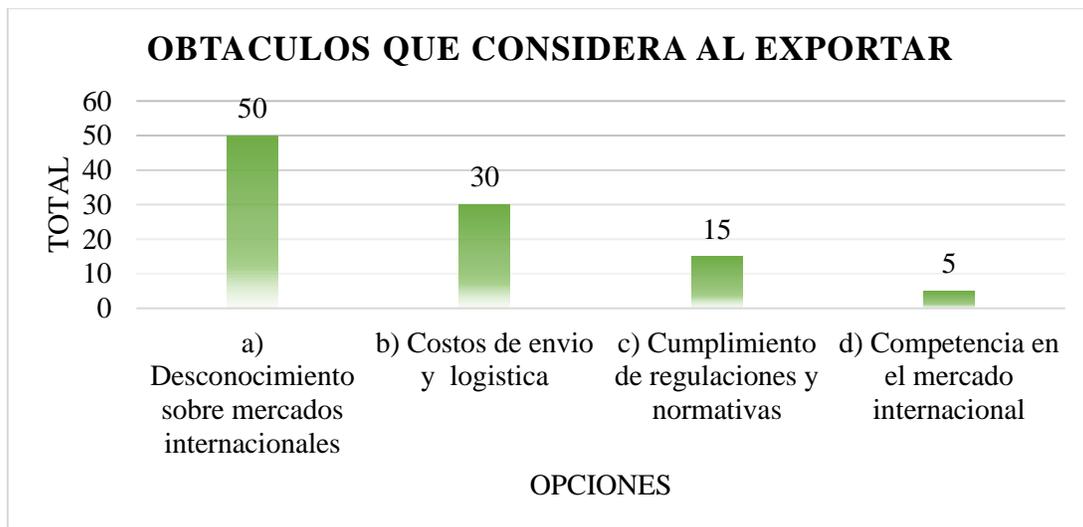
Por lo que la mayoría de los microempresarios prefieren aumentar sus ventas y el servicio de la creación de la empresa tendrá la necesidad de prestar servicios de estrategias para aumentar las ventas.

**Tabla 5** *Obstáculos que considera al exportar*

<b>2. ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrenta al considerar la exportación de sus productos?</b>	
¿a) Desconocimiento sobre mercados internacionales	50
b) Costos de envío y logística	30
c) Cumplimiento de regulaciones y normativas	15
d) Competencia en el mercado internacional	5

**Fuente:** Elaboración propia

**Ilustración 3** *Obstáculos que considera al exportar*



**Fuente:** Elaboración propia

### **Análisis**

Al encuestar sobre los principales obstáculos para exportar, el 50% refiere a desconocimiento de mercados internacionales, el 30% se debe a costos de envío y logística, un 15% se refiere al cumplimiento de regulaciones y normativas y un 5% hace hincapié a la competencia del mercado internacional. Por lo que se debe tomar en cuenta el desconocimiento de mercados internacionales para ofrecer un servicio eficiente.

**Tabla 6** *Apoyo de la agencia consultora para exportar*

<b>3. ¿Qué tipo de apoyo considera más valioso de una agencia de consultoría para facilitar la exportación?</b>	
a) Asesoría legal y normativa	35
b) Estrategias de marketing internacional	40
c) Capacitación en comercio exterior	20
d) Conexiones con compradores internacionales	5

**Fuente:** Elaboración propia

**Ilustración 4** *Apoyo de la agencia consultora para exportar*



**Fuente:** Elaboración propia

### **Análisis**

Del 100% de los encuestados lo que consideran más valioso de una agencia consultora para facilitar la exportación consideran que son las estrategias de marketing internacional en un 40%, el 35% considera la asesoría legal y normativa, el 20% la capacitación en comercio exterior y un 5% conexiones con compradores internacionales. Por lo que se evidencia una prestación de

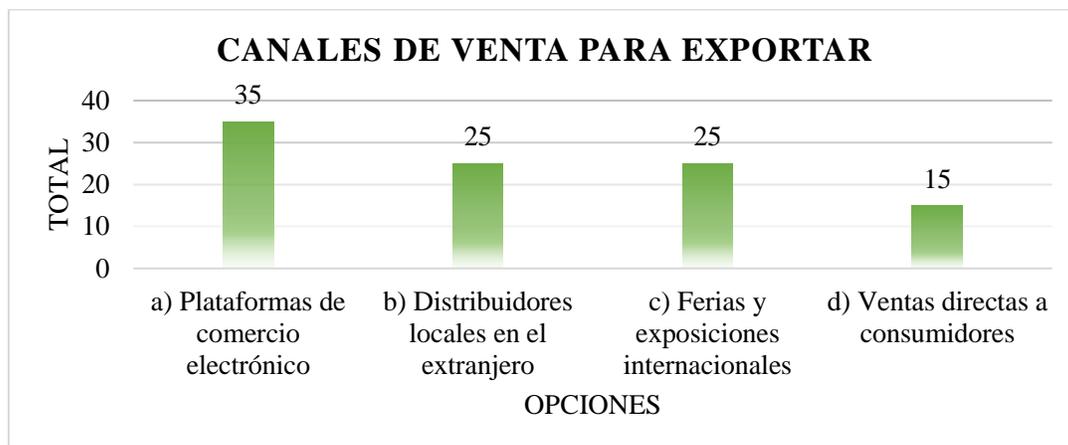
servicios en las estrategias de marketing internacional para que cada microempresa obtenga beneficios económicos.

**Tabla 7** *Canales de venta*

<b>4. ¿Qué canales de venta preferiría utilizar para exportar sus productos?</b>	
a) Plataformas de comercio electrónico	35
b) Distribuidores locales en el extranjero	25
c) Ferias y exposiciones internacionales	25
d) Ventas directas a consumidores	15

**Fuente:** Elaboración propia

**Ilustración 5** *Canales de venta*



**Fuente:** Elaboración propia

### **Análisis**

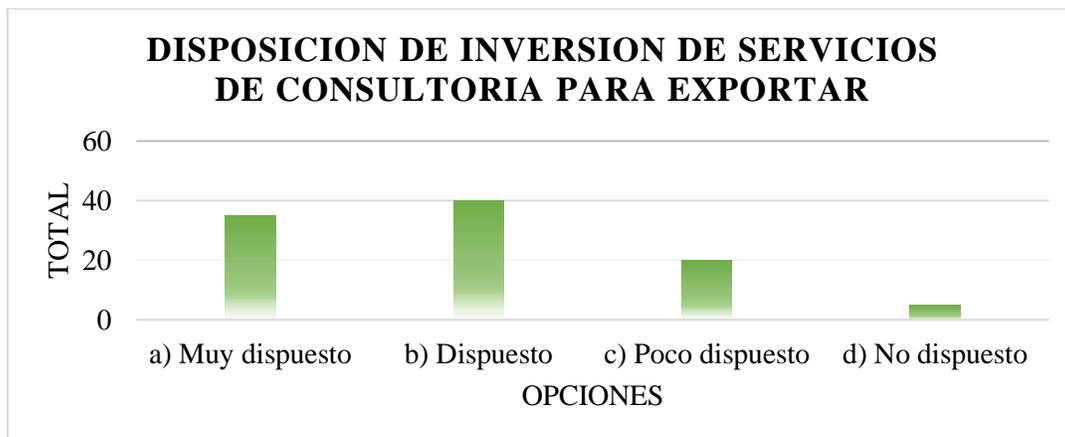
El 35% de los encuestados prefieren que los canales de venta para exportar sus productos sean mediante plataformas de comercio electrónico, otro 25% en distribuidores locales en el extranjero y ferias o exposiciones internacionales y un 15% en ventas directas a consumidores.

**Tabla 8** Disponibilidad de inversión en servicios de consultoría

<b>5. ¿Qué tan dispuesto está a invertir en servicios de consultoría para la exportación?</b>	
a) Muy dispuesto	35
b) Dispuesto	40
c) Poco dispuesto	20
d) No dispuesto	5

**Fuente:** Elaboración propia

**Ilustración 6** Disponibilidad de inversión en servicios de consultoría



**Fuente:** Elaboración propia

### Análisis

El 40% de los encuestados está dispuesto en invertir en servicios de consultoría para exportar, el 35% está muy dispuesto, el 20% está un poco dispuesto y el 5% no está dispuesto, es decir hay una factibilidad del 75% que las microempresas inviertan sus ingresos en servicios de consultoría lo que es favorable para la empresa en marcha.

El estudio revela que las microempresas artesanales de Guayaquil tienen como principal objetivo al exportar aumentar las ventas (40%), pero enfrentan obstáculos significativos, siendo el

más destacado el desconocimiento sobre mercados internacionales (50%), seguido de los costos de envío y logística (30%). Las estrategias de marketing internacional (40%) y la asesoría legal y normativa (35%) son los servicios más valorados de una agencia de consultoría, mientras que las plataformas de comercio electrónico (35%) son el canal de venta preferido. Además, el 75% de los encuestados está dispuesto o muy dispuesto a invertir en servicios de consultoría, lo que confirma la viabilidad económica de una agencia enfocada en brindar apoyo estratégico, capacitación y soluciones prácticas para facilitar la internacionalización de estas microempresas.

## **5.1 Análisis de la demanda**

### **Necesidades de los clientes**

Nuestra agencia consultora realizó una investigación exhaustiva utilizando métodos cuantitativos y cualitativos para comprender las necesidades y expectativas de las microempresas artesanales y sus clientes potenciales. Estas actividades incluyeron encuestas y entrevistas con microempresarios y consumidores finales, así como la revisión de estudios de mercado previos y literatura académica relacionada con el mercado de artesanías ecuatorianas.

Identificamos que los clientes principales de las artesanías ecuatorianas exportadas son tiendas minoristas especializadas, distribuidores mayoristas de productos étnicos y plataformas de comercio electrónico que promueven productos locales en mercados internacionales. Estos clientes valoran la autenticidad cultural, la sostenibilidad y la exclusividad, factores clave que las microempresas deben destacar en sus productos.

Nuestro enfoque está en asesorar a las microempresas para que ajusten su oferta de productos y estrategias de comercialización a las expectativas de los consumidores internacionales,

principalmente en Estados Unidos y Europa, quienes buscan artículos que resalten la identidad cultural y la historia de las comunidades indígenas.

### **Distribución geográfica del mercado de consumo**

Desde nuestra perspectiva como agencia consultora, es esencial identificar las regiones con mayor potencial para los productos de las microempresas artesanales. Para ello, llevaremos a cabo un análisis detallado de las áreas con alta demanda de artesanías ecuatorianas, utilizando datos demográficos y de comercio internacional.

Nuestra asesoría incluye guiar a las microempresas en el entendimiento de las preferencias específicas de consumidores en diferentes regiones y en la adaptación de sus estrategias de exportación para maximizar su impacto en mercados clave. También evaluamos las tendencias a largo plazo y los factores económicos, culturales y políticos que afectan el comportamiento de los consumidores, proporcionando a las microempresas herramientas para anticipar y adaptarse a los cambios en el mercado global.

### **Comportamiento histórico de la demanda**

El análisis histórico de la demanda de productos artesanales es una herramienta clave en nuestras estrategias de asesoría. Utilizamos registros de ventas locales, datos de exportación y estudios de consumo para identificar patrones y eventos que influyen en la demanda.

Hemos observado que festividades culturales y temporadas de alto turismo son periodos de mayor demanda para los productos artesanales. Además, factores como la economía, tendencias estéticas y campañas de marketing enfocadas en la autenticidad y sostenibilidad tienen un impacto

significativo. Guiamos a las microempresas para que ajusten sus ofertas y estrategias de promoción en función de estos factores.

### **Proyección de la demanda**

Como agencia consultora, nuestras proyecciones de demanda se basan en un análisis integral de datos históricos y tendencias actuales. Este enfoque permite a las microempresas planificar y alinear sus capacidades productivas con las demandas del mercado.

El análisis de tendencias globales sugiere un crecimiento anual del 4 % en la demanda de artesanías de Guayaquil, impulsado por el interés de los consumidores en productos sostenibles y culturalmente auténticos. Trabajamos estrechamente con los microempresarios para destacar los valores ecológicos y sociales de sus productos, posicionándolos de manera competitiva en mercados internacionales.

La tabla a continuación muestra nuestras proyecciones de demanda de productos artesanales de Guayaquil, reflejando un crecimiento constante que indica oportunidades significativas para la expansión en mercados locales y de exportación. Estas proyecciones también son una guía para ajustar la producción y desarrollar estrategias de exportación efectivas para las microempresas:

**Tabla 9** *Proyección de la demanda*

<b>Año</b>	<b>Demanda Estimada (Unidades)</b>	<b>Crecimiento Anual (%)</b>
2022	50,000	-
2023	52,000	4.0
2024	54,080	4.0
2025	56,263	4.0
2026	58,550	4.0
2027	60,942	4.0

Fuente: (Euromonitor International, 2023).

### **Tabulación de datos de fuentes primarias**

Se llevó a cabo una tabulación utilizando datos de fuentes primarias relacionadas con el mercado de productos artesanales de Guayaquil y sus exportaciones. Para esto, se obtuvieron datos directamente de 50 microempresas locales mediante entrevistas y encuestas con propietarios y gerentes. Esta información permitió conocer sus experiencias, problemas, estrategias de venta y resultados en el mercado de exportación. Además, se recopilaron datos económicos y estadísticos a través de la página del Ministerio de Comercio Exterior, del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI). Estos datos incluyeron cifras sobre las exportaciones totales del país, los principales destinos de exportación, tendencias del mercado y programas de apoyo a la exportación.

Asimismo, se consultaron investigaciones académicas y estudios de mercado realizados por universidades y centros de investigación que se enfocaron en el sector de productos artesanales y sus exportaciones. Estos estudios revelaron la dinámica del mercado, el comportamiento del consumidor y las mejores prácticas para la exportación de artículos artesanales. La recopilación de información abarcó los tipos de productos artesanales más solicitados, los mercados

internacionales más frecuentes, volúmenes de exportación anteriores, precios de venta y canales de distribución utilizados, así como datos relevantes sobre las preferencias del consumidor y tendencias del mercado.

Una vez recopilados, se organizaron y tabularon de manera sistemática los datos utilizando herramientas como hojas de cálculo y software de análisis de datos. Este proceso permitió identificar patrones, tendencias y relaciones entre las variables, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones estratégicas en el sector de productos artesanales de Guayaquil.

## **5.2 Análisis de la oferta**

### **Características de los principales productores**

Guayaquil, Ecuador, se posiciona como un epicentro de talento artesanal, donde los microempresarios locales, respaldados por una rica tradición cultural, producen una amplia variedad de artículos únicos. Según Medina (2022), los sombreros de paja toquilla, conocidos internacionalmente como "sombreros panamá", se destacan como un producto emblemático de esta región. Estos sombreros, elaborados artesanalmente con fibras naturales, representan no solo la destreza manual ecuatoriana, sino también un atractivo comercial con proyección internacional.

De manera similar, la joyería de tagua, confeccionada a partir de la semilla conocida como "marfil vegetal", ha capturado la atención de mercados especializados gracias a su diseño innovador y sostenible. Otros productos destacados incluyen cerámica inspirada en tradiciones precolombinas, tejidos tradicionales como ponchos y tapices, muebles de mimbre y bambú, y máscaras talladas en madera que combinan lo ancestral con lo contemporáneo.

Nuestro análisis señala que los artesanos guayaquileños, como actores clave de este sector, demuestran una capacidad notable para preservar técnicas ancestrales al tiempo que incorporan tendencias modernas. Estas características les permiten no solo competir en mercados locales, sino también adaptarse a las exigencias del comercio internacional, lo que refuerza el potencial exportador de sus productos.

### **Proyección de la oferta**

Desde nuestra perspectiva como consultores especializados, hemos evaluado la evolución de la producción artesanal en Guayaquil durante los últimos años, considerando factores como la demanda del mercado, cambios en las políticas gubernamentales y la capacidad de las microempresas para satisfacer expectativas locales e internacionales.

Nuestra proyección indica un aumento sostenido en la producción de artesanías, impulsado por el creciente interés de consumidores internacionales, especialmente en Estados Unidos. Este mercado, motivado por el auge de las plataformas digitales, ha demostrado un interés significativo en productos ecuatorianos, aprovechando la conectividad tecnológica para acceder a estos artículos únicos.

Adicionalmente, hemos identificado que muchas microempresas cuentan con infraestructura y habilidades técnicas que, con el asesoramiento adecuado, pueden ser optimizadas para cumplir con los estándares de exportación y superar barreras logísticas y normativas. Este enfoque estratégico permitirá capitalizar oportunidades de crecimiento y mitigar posibles desafíos en la comercialización global.

## Conclusiones generales y sobre las estadísticas del estudio de mercado

Para garantizar un análisis exhaustivo del mercado, implementamos diversas estrategias que nos permitieron obtener datos de alta calidad y relevancia:

- Campañas de Marketing Digital: Promocionamos nuestra encuesta en plataformas como Google Ads y Facebook Ads, dirigidas a públicos interesados en artesanías y comercio internacional.
- Registro en Sitio Web: Habilitamos una página de destino en nuestro sitio web para recolectar datos directamente de los participantes interesados.
- Redes Sociales y Grupos Especializados: Aprovechamos comunidades en redes sociales dedicadas a artesanías y exportaciones, incentivando la participación en la encuesta.
- Colaboraciones Estratégicas: Trabajamos con influencers y bloggers del sector, quienes difundieron nuestra encuesta entre sus seguidores, fortaleciendo la representatividad de la muestra.
- Email Marketing: Enviamos campañas a nuestra base de datos de contactos, logrando captar información de consumidores interesados en productos artesanales.

Estas iniciativas nos permitieron recopilar una base de datos representativa y detallada, que sirve como fundamento para desarrollar estrategias que potencien la exportación de productos artesanales, generando beneficios tanto para los microempresarios como para el fortalecimiento de la industria artesanal ecuatoriana en mercados globales.

## 6 CAPITULO V. PLAN ESTRATÉGICO

### 6.1 Directrices del negocio

- Enfoque en la internacionalización de microempresas artesanales

La agencia consultora está orientada a facilitar el acceso de las microempresas artesanales de Guayaquil a mercados internacionales, optimizando sus procesos de exportación para maximizar su competitividad y sostenibilidad.

- Promoción de la sostenibilidad y el comercio justo

Incorporar prácticas sostenibles y éticas en cada etapa del proceso de exportación, destacando la autenticidad cultural y el impacto social positivo de los productos artesanales.

- Innovación y uso de tecnología

Implementar herramientas digitales avanzadas, como plataformas de comercio electrónico, sistemas de gestión de clientes (CRM) y estrategias de marketing digital, para potenciar la visibilidad y el alcance de los productos artesanales.

- Capacitación y desarrollo continuo

Brindar formación y asesoramiento a las microempresas en temas clave como comercio internacional, normativas legales, estrategias de marketing y tendencias globales, fortaleciendo sus capacidades para competir en mercados internacionales.

- Alianzas estratégicas

Establecer colaboraciones con instituciones gubernamentales, organizaciones internacionales, plataformas digitales y otros actores clave para crear un ecosistema de apoyo que favorezca el éxito de las exportaciones.

- Impacto social y económico

Contribuir al desarrollo económico de Guayaquil mediante la generación de empleo, el crecimiento de las microempresas y la promoción de la riqueza cultural de la región.

### **6.1.1 Definición de negocio**

La agencia consultora es una empresa especializada en brindar servicios integrales de asesoría estratégica, operativa y técnica a microempresas artesanales de Guayaquil, con el objetivo principal de optimizar sus procesos de exportación y posicionar sus productos en mercados internacionales.

### **6.1.2 Misión, Visión y Valores Organizacionales**

*Misión:*

"Facilitar el acceso de microempresas artesanales a mercados internacionales con consultoría especializada, promoviendo su crecimiento sostenible y preservando su identidad cultural."

### ***Visión:***

"Ser el aliado estratégico líder de las microempresas artesanales, destacando por nuestra excelencia en consultoría y el posicionamiento global de productos ecuatorianos con equidad y sostenibilidad."

### ***Valores Organizacionales:***

1. Compromiso: Nos comprometemos a actuar con pasión, excelencia y responsabilidad en cada una de nuestras acciones, garantizando que las expectativas de nuestros clientes, colaboradores y comunidades no solo se cumplan, sino que se superen, fortaleciendo relaciones a largo plazo basadas en la confianza y el respeto mutuo.
2. Ética: Actuamos con integridad, transparencia y honestidad como principios inquebrantables en todas nuestras relaciones, decisiones y operaciones. Nuestro
3. compromiso ético guía cada paso que damos, asegurando que nuestras acciones sean coherentes con nuestros valores y generen confianza en todos los niveles.
4. Colaboración: Fomentamos un entorno de trabajo inclusivo y colaborativo, donde el respeto mutuo, la confianza y la comunicación abierta son pilares fundamentales. Creemos que el éxito colectivo se logra aprovechando la diversidad de ideas, talentos y perspectivas, promoviendo un equipo unido y orientado hacia objetivos comunes.
5. Innovación: Adoptamos una mentalidad de mejora continua, explorando nuevas ideas y tecnologías que nos permitan anticiparnos a los cambios del entorno. Fomentamos la creatividad y el pensamiento crítico en todos los niveles de la organización, desarrollando soluciones innovadoras que generen valor sostenible para nuestros clientes y comunidades.

6. Responsabilidad Social y Ambiental: Asumimos un compromiso profundo con la sostenibilidad y el bienestar social, minimizando el impacto ambiental de nuestras actividades y promoviendo prácticas responsables. Trabajamos activamente para contribuir al desarrollo integral de las comunidades locales, apoyando iniciativas que generen un cambio positivo y duradero en la sociedad.

### **6.1.3 Características diferenciadoras del negocio**

Para elegir la mejor estrategia competitiva para nuestra agencia consultora de Guayaquil, que se especializa en optimizar las exportaciones de productos artesanales de microempresas, es fundamental comprender el entorno competitivo en el que trabajamos. Esto requiere examinar una variedad de elementos externos que pueden afectar nuestra capacidad para atraer y retener clientes y mantenernos por encima de nuestros competidores.

Este análisis incluye la evaluación entre competidores actuales, la amenaza de nuevos competidores, la habilidad de negociación de compradores y proveedores y la amenaza de sustitutos, para lo cual, ya contamos con el análisis de las 5 fuerzas de Porter. Además, es crucial examinar los cambios en el mercado, las regulaciones gubernamentales, los avances tecnológicos y otros elementos que pueden tener un impacto en nuestra industria y el comportamiento de los consumidores. Al comprender mejor nuestro entorno competitivo, estaremos mejor preparados para tomar decisiones estratégicas y construir una ventaja competitiva duradera.

En el caso de nuestra agencia consultora, podemos considerar diferentes enfoques estratégicos:

- Podemos destacar de la competencia brindando servicios de consultoría personalizados y altamente especializados a las microempresas artesanales de Guayaquil. Esto implica crear una oferta distintiva que agregue valor a nuestros clientes y nos diferencie en el mercado global.
- Otra opción es concentrarnos en optimizar nuestros procesos internos para ofrecer servicios de consultoría a un costo más bajo que el de nuestros competidores sin sacrificar la calidad. Esto aumentaría nuestra competitividad en términos de precios y atraería a más microempresas artesanales.
- Además, podemos utilizar una estrategia que se enfoque exclusivamente en satisfacer las demandas de un grupo específico de microempresas artesanales, como aquellas que fabrican ciertos tipos de artesanías o que se enfocan en la innovación o la sostenibilidad.

La demanda del mercado, los recursos disponibles, las habilidades internas de la agencia y la competencia actual determinarán la estrategia competitiva. Es crucial llevar a cabo un análisis exhaustivo para determinar la solución más adecuada que nos permitirá alcanzar nuestros objetivos de desarrollo y rentabilidad a largo plazo.

Hemos optado por implementar una estrategia de diferenciación para nuestra agencia consultora de Guayaquil, que se dedica a optimizar las exportaciones de productos artesanales de microempresas, como la mejor estrategia competitiva. Esta estrategia se basa en brindar servicios de consultoría personalizados y altamente especializados que se adaptan a las necesidades únicas de cada microempresa artesanal. Nos diferenciamos de la competencia en el mercado global al destacar nuestra oferta única y agregar valor a nuestros clientes. Además, optimizaremos nuestros

procesos internos para mantener la calidad mientras brindamos servicios únicos. Con esta diferenciación, podemos construir una ventaja competitiva duradera y atraer a un grupo específico de microempresas que valoran el valor agregado y la especialización.

#### **6.1.4 Ventajas competitivas del negocio**

Para establecer nuestra posición estratégica, es fundamental resaltar la contribución que nuestra empresa consultora realiza al mercado de exportación de productos artesanales en Guayaquil. Nuestro objetivo es ayudar a las microempresas artesanales a crecer y competir, brindándoles asesoramiento especializado y soluciones personalizadas para maximizar su potencial en el ámbito internacional.

Nuestro profundo conocimiento del mercado local e internacional, respaldado por años de experiencia en el sector, nos distingue. Nuestros servicios van más allá de las consultorías; ayudamos a nuestros clientes en cada etapa del proceso exportador, desde la identificación de oportunidades hasta la implementación de estrategias exitosas.

Nuestra capacidad para adaptarnos a las necesidades únicas de cada microempresa, ofreciendo soluciones adaptables a medida que se alinean con sus objetivos y recursos, nos hace destacar. Brindamos a nuestros clientes el conocimiento, la orientación y el apoyo necesarios para alcanzar el éxito en los mercados internacionales, y nos enorgullece ser un socio estratégico de confianza para ellos.

Cada aspecto de nuestro trabajo muestra nuestro compromiso con la calidad, la ética y la responsabilidad social. Nos esforzamos por mantener los más altos estándares de excelencia en nuestros servicios mientras ayudamos al desarrollo sostenible de las comunidades artesanales de

Guayaquil. En resumen, nuestro posicionamiento estratégico se basa en ser el aliado confiable y el motor de crecimiento para las microempresas artesanales que buscan expandir su presencia en el mercado global.

### **Análisis Integración**

Para lograr una integración empresarial efectiva, esta empresa implementará una estrategia tecnológica personalizada. Esto permitirá mejorar la retención de clientes, aumentar el rendimiento de los equipos, controlar la información almacenada, optimizar los procesos productivos, facilitar el mantenimiento de sistemas unificados, asimilar rápidamente cambios y actualizaciones y unificar los criterios de toma de decisiones.

Este análisis de integración enfatiza la necesidad de una estrategia tecnológica bien definida y personalizada que pueda aumentar la retención de clientes, mejorar el rendimiento del equipo, optimizar los procesos productivos y facilitar la toma de decisiones. La agencia estará bien posicionada para competir en el mercado internacional y lograr sus objetivos de crecimiento y éxito a través de la planificación y ejecución cuidadosas de las etapas y subetapas de integración. Además, la integración vertical mejorará el control de calidad, la reducción de costos y la eficiencia operativa, lo que fortalecerá la posición de la agencia en el mercado.

**Tabla 10** *Estrategia Tecnológica para la Integración*

<b>Objetivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Herramientas y Tecnologías</b>
<b>Mejorar la retención de clientes</b>	Implementación de un sistema CRM para gestionar relaciones con los clientes eficientemente	CRM (Customer Relationship Management)
<b>Incrementar el rendimiento de los equipos</b>	Introducción de herramientas colaborativas y de gestión de proyectos para mejorar la productividad	Asana, Trello
<b>Controlar la información almacenada</b>	Adopción de sistemas de gestión de bases de datos para asegurar la integridad y seguridad de la información	SQL Server, MongoDB
<b>Optimizar los procesos productivos</b>	Implementación de un ERP para integrar todas las funciones de negocio y reducir costos operativos	SAP, Microsoft Dynamics
<b>Facilitar el mantenimiento del sistema</b>	Adopción de una arquitectura tecnológica flexible y escalable para fácil mantenimiento y actualización	Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure
<b>A similar cambios y actualizaciones</b>	Utilización de metodologías ágiles para adaptarse rápidamente a los cambios y actualizaciones tecnológicas	Scrum
<b>Unificar criterios para toma de decisiones</b>	Integración de herramientas de inteligencia de negocios y analítica para datos precisos y en tiempo real	Power BI, Tableau

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 11** *Etapas de la Estrategia Tecnológica*

<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>
<b>Exploración de las soluciones tecnológicas</b>	Investigación de tecnologías avanzadas y casos de éxito en el sector artesanal
<b>Evaluación de factibilidad tecnológica</b>	Análisis de necesidades específicas y compatibilidad con sistemas existentes, evaluación de costos y ROI.
<b>Análisis de costes y presupuesto</b>	Estimación detallada de costos de implementación y mantenimiento, evaluación del impacto financiero y beneficios

Fuente: elaboración propia

**Tabla 12** *Sub-etapas del Proceso de Integración*

<b>Subetapa</b>	<b>Descripción</b>
<b>Tecnologías disponibles y casos de éxito</b>	Identificación de tecnologías probadas y aplicación en casos de éxito similares en el sector artesanal.
<b>Tecnologías de la competencia</b>	Evaluación de las tecnologías utilizadas por competidores directos e indirectos.
<b>Información necesaria para la integración</b>	Recopilación de datos y requisitos técnicos necesarios para la integración de los sistemas.
<b>Ecosistemas tecnológicos actuales</b>	Análisis de sistemas y tecnologías en uso para identificar áreas de mejora y oportunidades de integración.
<b>Soluciones ideales</b>	Selección de soluciones tecnológicas adecuadas basadas en análisis previo y necesidades específicas del negocio.
<b>Presupuesto aprobado</b>	Desarrollo de un presupuesto detallado y su aprobación por la gerencia.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 13** *Resultados Esperados*

Área	Resultado esperado
<b>Software de contabilidad y manejo de nómina</b>	Integración con CRM para seguimiento en tiempo real de transacciones y clientes, mejorando eficiencia financiera.
<b>Gestión de relación con los clientes (CRM)</b>	Mejora de la comunicación y relación con clientes, aumentando retención y satisfacción.
<b>Inteligencia de negocios y analítica</b>	Provisión de análisis detallados y precisos para toma de decisiones informada
<b>Gestión de la cadena de suministro (SCM)</b>	Optimización del flujo de productos desde artesanos hasta clientes internacionales, mejorando eficiencia logística.
<b>Software de recursos humanos</b>	Mejora de gestión del personal y sus actividades, incrementando eficiencia y productividad
<b>Sistema de planificación de recursos empresariales (ERP)</b>	Integración de funciones de negocio para mejorar coordinación y eficiencia operativa

Fuente: Elaboración propia

La Agencia considera la integración vertical para mejorar su posición en el mercado y ser más competitiva. El control de múltiples etapas de la cadena de suministro, desde la producción hasta la distribución, es el objetivo de la integración vertical.

➤ **Ventajas de la Integración Vertical:**

- **Control de calidad:** Garantizar la calidad de los productos artesanales desde su producción hasta su entrega.
- **Reducción de costos:** Eliminar intermediarios y reducir costos de producción y distribución.
- **Mejora en la coordinación:** Mayor sincronización y eficiencia en todas las etapas de la cadena de suministro.

- **Innovación y desarrollo:** Capacidad para innovar y desarrollar nuevos productos más rápidamente.
- **Desventajas de la Integración Vertical:**
  - **Altos costos iniciales:** Inversión significativa en infraestructura y tecnología.
  - **Riesgo financiero:** Incremento del riesgo financiero al asumir múltiples funciones de la cadena de suministro.
  - **Complejidad operativa:** Aumento de la complejidad en la gestión y operación de la empresa.
- **Etapas de Implementación de la Integración Vertical:**
  - **Evaluación de capacidades internas:** Análisis de las capacidades actuales de la empresa para asumir funciones adicionales en la cadena de suministro.
  - **Inversión en infraestructura:** Desarrollo de infraestructura necesaria para la producción y distribución.
  - **Formación y desarrollo del personal:** Capacitación del personal para manejar nuevas funciones y responsabilidades.
  - **Monitoreo y ajuste continuo:** Seguimiento del rendimiento y ajustes según sea necesario para optimizar la integración vertical.

### 6.1.5 Cinco Fuerzas de Porter

Las fuerzas de Porter son una herramienta de análisis estratégico que se puede utilizar para evaluar la competitividad y el atractivo de un mercado o industria en particular, y ayuda a las empresas a comprender mejor su entorno competitivo y a tomar decisiones sobre su estrategia empresarial. Cualquier negocio a lo largo de su existencia debe analizar su competitividad en el

mercado, tanto cuando se lanza como cuando se crea un nuevo proyecto o quiere ingresar a un nuevo mercado.

El entorno competitivo de la Agencia Consultora Internacional para la Optimización de Exportaciones de Productos Artesanales de Microempresas de Guayaquil se evaluará utilizando el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, el cual, ayudará a desarrollar estrategias competitivas para identificar las oportunidades y las amenazas del mercado.

**Ilustración 7** *Las 5 Fuerzas de Porter*



**Fuente:** Elaboración propia con base en Soloduchó et al. (2020).

## 6.2 Análisis FODA

El análisis FODA permite una evaluación completa de los factores internos y externos que afectan a la empresa. Al identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se puede establecer una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y la planificación efectiva, maximizando el potencial de éxito en la optimización de las exportaciones de productos artesanales de las microempresas de Guayaquil.

**Tabla 14** *Análisis FODA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p><b>Experiencia en consultoría</b> Cuenta con expertos en comercio internacional y estrategias de exportación</p>	<p><b>Creciente demanda de productos artesanales</b> Aumento del interés global en productos sostenibles y culturalmente ricos</p>
<p><b>Red de contactos internacionales</b> Relaciones solididad con distribuidores y competidores en mercados clave</p>	<p><b>Mercados emergentes</b> Expansión a mercados nuevos y menos exportados donde los productos artesanales ecuatorianos pueden tener alta demanda</p>
<p><b>Especialización en Productos Artesanales</b> Conocimiento de la cultura y técnicas artesanales locales, lo que permite ofrecer productos auténticos y de alta calidad.</p>	<p><b>Tecnología y E-comerce</b> Uso de plataformas digitales y comercio electrónico para alcanzar un público más amplio y diverso</p>
<p><b>Capacitación y desarrollo</b></p>	<p><b>Iniciativas gubernamentales</b></p>

Programas de formación continua para mejorar sus habilidades y calidad del producto	Aprovechamiento de programas de apoyo y financiamiento para exportaciones promovidos por el gobierno ecuatoriano
<b>Diversificación de servicios</b> Ofrecimiento de una gama de servicios, incluyendo marketing, logística y asesoría legal	<b>Tendencias sostenibles</b> Creciente preferencia por productos ecológicos y éticos, lo que puede posicionar mejor los productos artesanales
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Capacidad de producción limitada</b> Los artesanos pueden tener limitaciones en su capacidad para producir en grandes volúmenes.	<b>Competencia internacional</b> Competencia de otros países productores de artesanías que pueden ofrecer productos similares a precios competitivos
<b>Dependencia de la calidad del proveedor</b> Variabilidad en la calidad de los productos artesanales que pueden afectar la consistencia de la oferta	<b>Fluctuaciones económicas</b> Cambios en la economía global que pueden afectar la demanda de productos artesanales
<b>Logística y distribución</b> Desafíos logísticos en la exportación y distribución internacional de productos.	<b>Regulaciones y aranceles</b> Barreras comerciales y regulaciones en países que pueden dificultar la exportación.
<b>Reconocimiento de marca</b> La agencia es nueva y puede necesitar tiempo para establecer una reputación sólida en el mercado internacional	<b>Cambio en las preferencias del consumidor</b> Modificaciones en las tendencias de consumo que pueden afectar la demanda de productos artesanales
<b>Costos de exportación</b> Altos costos asociados con el envío y la distribución internacional pueden afectar la competitividad de precios	<b>Riesgos políticos</b> Inestabilidad o cambios políticos comerciales que pueden impactar las operaciones de exportación.

**Fuente:** Elaboración propia

### **6.3 Estrategias de Marketing Mix**

A continuación, se presentan las estrategias diseñadas para cada nivel, con el propósito de guiar el desarrollo y consolidación de la imagen de Raíces de Guayaquil en el mercado local e internacional.

#### **6.3.1 Estrategias Corporativas**

- Diversificar mercados nacionales e internacionales mediante alianzas estratégicas y participación en ferias culturales.
- Promover la sostenibilidad y el comercio justo como valores principales.
- Desarrollar una identidad de marca sólida basada en la cultura y creatividad ecuatoriana.

#### **6.3.2 Estrategias de Negocios**

- Dirigirse a un segmento de consumidores interesados en productos culturales, sostenibles y exclusivos.
- Ofrecer una propuesta de valor basada en la autenticidad, calidad artesanal y diseño único.
- Implementar una política de precios que refleje el valor premium del producto.
- Utilizar canales de distribución físicos (tiendas y ferias) y digitales (tienda en línea).

#### **6.3.3 Estrategias Funcionales**

##### **➤ Marketing:**

- Utilizar Comunicaciones Integradas de Marketing (CIM) para garantizar un mensaje coherente en todos los canales.

- Crear contenido visual que destaque los procesos artesanales y las historias detrás de los productos.

➤ **Producción:**

- Garantizar calidad en cada etapa del proceso de producción.
- Usar materiales locales y sostenibles para reducir el impacto ambiental.

➤ **Finanzas:**

- Buscar financiamiento externo para expansión.
- Implementar sistemas de costos eficientes para mantener márgenes de ganancia.

➤ **Recursos Humanos:**

- Capacitar a los artesanos en técnicas modernas y tradicionales.
- Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y creativo.

#### 6.3.4 Estrategias Competitivas

- Diferenciarse ofreciendo productos auténticos y con impacto social positivo.
- Innovar en diseños que combinen técnicas ancestrales con tendencias modernas.
- Fortalecer la relación con los clientes mediante programas de fidelización y atención personalizada.
- Crear campañas de marketing emocional que conecten con los valores culturales.

## 6.4 CIM (Comunicaciones integradas de marketing)

### Agencia: Raíces de Guayaquil

El logo de "Raíces de Guayaquil" simboliza la esencia y misión del proyecto: conectar las tradiciones y raíces culturales de Guayaquil con el mundo, destacando la riqueza artesanal y el talento local. Este diseño integra elementos clave como el globo terráqueo, que refleja la proyección internacional de los productos artesanales, y patrones culturales que representan la riqueza creativa de la región. Los colores vibrantes (naranja, rojo y azul) evocan la pasión, la energía y la conexión con el río Guayas, elementos característicos de la identidad guayaquileña.

#### Ilustración 8 *Logo*



Elaboración propia

A partir de esta representación visual, el proyecto busca posicionar a las microempresas artesanales de Guayaquil en mercados globales, promoviendo la sostenibilidad, la innovación y el rescate de las tradiciones locales. Este enfoque no solo fomenta el desarrollo económico de la región, sino que también contribuye a la preservación de su identidad cultural en un contexto globalizado.

### **Promoción:**

La promoción de "Raíces de Guayaquil" se centra en destacar los valores culturales y la autenticidad de los productos artesanales a través de materiales visuales como el presentado en la Figura 3. Esta imagen, diseñada con un enfoque atractivo y profesional, será utilizada en diferentes canales de comunicación para captar la atención del público objetivo.

#### **Ilustración 9 Promoción**



Elaboración propia

La promoción de la imagen de Raíces de Guayaquil se enmarca en la necesidad de posicionar a la marca como un referente de productos artesanales que representan la riqueza cultural y artística de Guayaquil. Para alcanzar este objetivo, es fundamental implementar un conjunto de estrategias integradas que abarquen los diferentes niveles organizacionales: corporativo, de negocios, funcional y competitivo.

Estas estrategias no solo buscan fortalecer la identidad de la marca, sino también garantizar que los valores de autenticidad, sostenibilidad y comercio justo sean comunicados de manera efectiva a través de las Comunicaciones Integradas de Marketing (CIM). De esta manera, se logra un enfoque coherente y alineado con los objetivos del proyecto, maximizando el impacto de las acciones promocionales y asegurando la conexión emocional con el público objetivo.

#### **6.4.1 Definición del Servicio**

Nuestra agencia consultora se especializa en proporcionar servicios integrales de asesoría estratégica a microempresarios de Guayaquil, Ecuador, que producen artesanías únicas. Nuestro objetivo principal es facilitar el acceso de estos emprendedores a los mercados internacionales, maximizando el potencial de exportación de sus productos y contribuyendo al desarrollo sostenible de sus negocios.

Los servicios que ofrecemos incluyen:

- Diagnóstico y Planeación Estratégica

Realizamos un análisis detallado de las capacidades y necesidades de cada microempresa, evaluando su infraestructura, procesos productivos, habilidades técnicas y capacidad de exportación. Con base en este diagnóstico, diseñamos un plan de acción personalizado que optimiza sus operaciones y posiciona sus productos para competir en mercados internacionales.

- Asesoría en Cumplimiento Normativo y Logística

Brindamos orientación sobre requisitos legales, regulaciones aduaneras y estándares de calidad exigidos en los mercados de destino. Además, ofrecemos soporte en la planificación logística, incluyendo selección de transportistas, optimización de envíos y manejo de documentos de exportación.

- Desarrollo de Marca y Promoción Internacional

Ayudamos a los microempresarios a desarrollar una identidad de marca sólida que resalte el valor cultural y la originalidad de sus productos. También gestionamos campañas de promoción en mercados internacionales, utilizando herramientas de marketing digital, ferias comerciales y alianzas estratégicas.

- Capacitación y Transferencia de Conocimientos

Ofrecemos programas de capacitación enfocados en fortalecer las competencias de los microempresarios en áreas clave como comercio internacional, estrategias de negociación, manejo de plataformas de comercio electrónico y tendencias de consumo global.

- Investigación de Mercado e Identificación de Oportunidades

Realizamos estudios de mercado especializados para identificar nichos y tendencias en los mercados internacionales. Proveemos información detallada sobre demandas específicas, preferencias de los consumidores y estrategias de penetración para cada producto artesanal.

- Monitoreo y Seguimiento del Proceso de Exportación

Acompañamos a los microempresarios en cada etapa del proceso de exportación, desde la preparación inicial hasta la entrega final. Ofrecemos soporte continuo para resolver problemas y optimizar resultados, asegurando el éxito de cada operación comercial.

## **Nuestro Enfoque Diferenciador**

Como agencia consultora, nuestro compromiso va más allá de las asesorías puntuales. Nos enfocamos en construir relaciones de largo plazo con los microempresarios, actuando como socios estratégicos que contribuyen al crecimiento sostenible de sus negocios. Al combinar un profundo conocimiento del mercado artesanal con un enfoque integral en exportaciones, ayudamos a transformar las aspiraciones de los emprendedores en realidades tangibles en el ámbito internacional.

### **6.4.2 Precio**

Los precios estándar para la prestación de la variedad de servicios prestados se acogen como una referencia de otras empresas consultoras en Guayaquil, dando un plus a los precios de la competencia y que no afecte al mercado de servicios de asesoría:

- Diagnóstico y Planeación Estratégica con un costo promedio de \$75
- Asesoría en Cumplimiento Normativo y Logística con un costo de \$200
- Desarrollo de Marca y Promoción Internacional con un costo promedio de \$300
- Capacitación y Transferencia de Conocimientos con un costo promedio de \$75
- Investigación de Mercado e Identificación de Oportunidades con un costo promedio de \$400
- Monitoreo y Seguimiento del Proceso de Exportación con un costo promedio de \$1500.

Las empresas dedicadas a la prestación de servicios de consultoría en Guayaquil utilizan un precio competitivo en el mercado para impulsar la exportación internacional a microempresas artesanales de calidad y precio.

**Tabla 15** *Precio de otras consultoras*

<b>PRECIO PROEDIO DE LOS SERVICIOS</b>	
Diagnóstico y Planeación Estratégica	\$ 150,00
Asesoría en Cumplimiento Normativo y Logística	\$ 225,00
Desarrollo de Marca y Promoción Internacional	\$ 300,00
Capacitación y Transferencia de Conocimientos	\$ 100,00
Investigación de Mercado e Identificación de Oportunidades	\$ 400,00
Monitoreo y Seguimiento del Proceso de Exportación	\$ 200,00
<b>VENTAS TOTAL</b>	<b>\$ 1.325,00</b>
<b>VENTAS PROMEDIO</b>	<b>\$ 270,83</b>

### **Determinación del precio promedio**

El precio promedio para los seis servicios que se oferta en la consultora, considerando el mercado competitivo que varía los valores considerando que están mayor tiempo en el mercado y la influencia de contratación de servicios profesionales por parte de las microempresas artesanales para que se exporten en el mercado internacional.

Por lo que nuestra empresa Raíces de Guayaquil prestara servicios de consultoría de aproximadamente 10 servicios al mes es decir aproximadamente se realizaran 120 anual, con los precios que se establecen a continuación:

**Tabla 16** *Precio promedio de los servicios prestados*

<b>PRECIO PROEDIO DE LOS SERVICIOS</b>	
Diagnóstico y Planeación Estratégica	\$ 80,00
Asesoría en Cumplimiento Normativo y Logística	\$ 200,00
Desarrollo de Marca y Promoción Internacional	\$ 300,00
Capacitación y Transferencia de Conocimientos	\$ 75,00
Investigación de Mercado e Identificación de Oportunidades	\$ 400,00
Monitoreo y Seguimiento del Proceso de Exportación	\$ 150,00
<b>VENTAS TOTAL</b>	<b>\$ 1.205,00</b>
<b>VENTAS PROMEDIO</b>	<b>\$ 200,83</b>

Elaboración propia

### 6.4.3 Plaza

La estrategia de distribución se centrará en garantizar que los productos sean entregados de manera oportuna y en condiciones óptimas, mientras que mantenemos un acceso fácil y amigable para los clientes a nuestra plataforma. Se seleccionará un canal de distribución directo para evitar intermediarios entre la empresa y el cliente final. Para aumentar la presencia de la marca en el mercado, también se considerará la creación de un empaque único que incluya el logo de la marca. Los meses de marzo, agosto y diciembre tienen la mayor demanda de sombreros de paja toquilla y accesorios decorativos. Se emplearán materiales de envoltura no contaminantes para mantener una práctica empresarial responsable y sostenible, en consonancia con nuestro compromiso con el medio ambiente.

### 6.4.4 Matriz de Grupo de Interesados

En el presente proyecto de la Agencia Consultora Internacional para la Optimización de Exportaciones de Productos Artesanales de Microempresas de Guayaquil, la Matriz de Grupo de Interesados es una herramienta fundamental para identificar y analizar como su nombre lo indica,

a las partes interesadas y ayuda a comprender mejor los intereses, necesidades y expectativas de cada grupo y a su vez, a desarrollar planes para gestionarlos de manera efectiva.

**Tabla 17** *Matriz de grupo de interesados*

<b>Grupo de interesados</b>	<b>Intereses principales</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Estrategias de gestión</b>
<b>Microempresarios Artesanales</b>	Acceso a mercados internacionales, capacitación, mejora de ingresos	Alta	Proveer capacitación continua, asegurar acceso a mercados, mantener comunicación fluida
<b>Clientes Internacionales</b>	Productos artesanales de alta calidad, autenticidad, responsabilidad social	Media	Garantizar calidad, promover historias de los artesanos, asegurar transparencia
<b>Gobierno y Entidades Reguladoras</b>	Cumplimiento de normativas, desarrollo económico local, generación de empleo	Alta	Cumplir con regulaciones, colaborar en proyectos de desarrollo, reportar actividades
<b>Proveedores de Materiales</b>	Relación comercial estable, pagos puntuales, crecimiento del mercado	Media	Mantener relaciones justas, asegurar pagos a tiempo, fomentar crecimiento mutuo
<b>Inversionistas</b>	Rentabilidad del proyecto, sostenibilidad a largo plazo	Alta	Presentar informes financieros regulares, asegurar prácticas sostenibles

<b>ONGs y Asociaciones de Comercio Justo</b>	Promoción del comercio justo, apoyo a comunidades vulnerables	Media	Colaborar en iniciativas de comercio justo, comunicar impacto social
<b>Comunidades Locales</b>	Beneficios económicos y sociales, preservación de la cultura y tradiciones	Alta	Promover beneficios locales, involucrar a la comunidad en decisiones clave
<b>Medios de Comunicación</b>	Información sobre proyectos innovadores, historias de éxito, impacto positivo en la comunidad	Media	Proveer información precisa, facilitar entrevistas y reportajes, hay que destacar logros
<b>Consultores y Empleados de la Agencia</b>	Desarrollo profesional, estabilidad laboral, condiciones de trabajo justas	Alta	Ofrecer oportunidades de desarrollo, asegurar buenas condiciones de trabajo, reconocer esfuerzos

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4.5 Matriz de Demandas Actuales y Futuras

La Matriz de Situación de la Demanda es una herramienta esencial para enfocarse estratégicamente en la gestión de las divisiones, líneas de productos y productos de una empresa. Permite evaluar y comprender la situación actual de la demanda, determinando las acciones estratégicas necesarias para cada escenario. La planificación y el desarrollo de estrategias que anticipen y respondan a las demandas cambiantes del mercado y los interesados son facilitados por esta herramienta.

**Tabla 18** *Matriz de demandas actuales y futuras*

<b>Grupo de Interesados</b>	<b>Demandas Actuales</b>	<b>Demandas Futuras</b>
<b>Microempresarios Artesanales</b>	Capacitación en técnicas de exportación, acceso a nuevos mercados, apoyo en la mejora de calidad	Automatización de procesos, adopción de tecnologías sostenibles, expansión a más mercados internacionales
<b>Clientes Internacionales</b>	Productos de alta calidad, autenticidad, cumplimiento de plazos de entrega	Mayor personalización, opciones de comercio justo, trazabilidad completa del producto
<b>Gobierno y Entidades Reguladoras</b>	Cumplimiento de normativas, contribución al desarrollo económico, generación de empleo	Innovación en productos artesanales, mayor impacto en el desarrollo local, colaboración en políticas de sostenibilidad
<b>Proveedores de Materiales</b>	Relación comercial estable, pagos puntuales, aumento en el volumen de pedidos	Integración en cadenas de suministro sostenibles, contratos a largo plazo, colaboración en desarrollo de materiales innovadores
<b>Inversionistas</b>	Rentabilidad, informes financieros regulares, gestión eficiente	Crecimiento sostenido, diversificación de productos, adopción de prácticas de inversión responsable
<b>ONGs y Asociaciones de Comercio Justo</b>	Promoción del comercio justo, apoyo a artesanos vulnerables	Ampliación de programas de apoyo, creación de certificaciones adicionales, fortalecimiento de alianzas estratégicas
<b>Comunidades Locales</b>	Beneficios económicos y sociales, preservación de la cultura	Mayor inclusión en procesos productivos, desarrollo de

		infraestructuras locales, mayor impacto positivo en la comunidad
<b>Medios de Comunicación</b>	Información precisa y relevante, acceso a historias de éxito	Acceso a datos en tiempo real, historias de impacto social, mayor transparencia en la cadena de valor
<b>Consultores y Empleados de la Agencia</b>	Desarrollo profesional, estabilidad laboral, buenas condiciones de trabajo	Oportunidades de carrera internacional, formación continua en nuevas tecnologías, mayor participación en la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 19** *Matriz de demandas y estrategias*

<b>Grupo de Interesados</b>	<b>Demandas Actuales</b>	<b>Estrategias para Atender Demandas Actuales</b>	<b>Demandas Futuras</b>	<b>Estrategias para Atender Demandas Futuras</b>
<b>Microempresarios Artesanales</b>	Capacitación en técnicas de exportación, acceso a nuevos mercados, apoyo en la mejora de calidad	Ofrecer programas de capacitación, facilitar acceso a mercados internacionales, mejorar procesos de calidad	Automatización de procesos, adopción de tecnologías sostenibles, expansión a más mercados internacionales	Invertir en tecnología, fomentar prácticas sostenibles, ampliar redes de distribución
<b>Clientes Internacionales</b>	Productos de alta calidad, autenticidad, cumplimiento	Garantizar control de calidad, hay que destacar la autenticidad de	Mayor personalización, opciones de comercio justo, trazabilidad	Implementar sistemas de personalización, certificar prácticas de

	de plazos de entrega	los productos, asegurar logística eficiente	completa del producto	comercio justo, desarrollar trazabilidad digital
<b>Gobierno y Entidades Regulatoras</b>	Cumplimiento de normativas, contribución al desarrollo económico, generación de empleo	Mantenerse actualizado con regulaciones, colaborar en iniciativas de desarrollo, crear empleos locales	Innovación en productos artesanales, mayor impacto en el desarrollo local, colaboración en políticas de sostenibilidad	Investigar y desarrollar nuevos productos, aumentar inversiones en la comunidad, trabajar en políticas de sostenibilidad
<b>Proveedores de Materiales</b>	Relación comercial estable, pagos puntuales, aumento en el volumen de pedidos	Mantener comunicación abierta, asegurar pagos a tiempo, planificar compras a largo plazo	Integración en cadenas de suministro sostenibles, contratos a largo plazo, colaboración en desarrollo de materiales innovadores	Fomentar prácticas sostenibles, negociar contratos a largo plazo, trabajar juntos en innovación de materiales
<b>Inversionistas</b>	Rentabilidad, informes financieros regulares, gestión eficiente	Proporcionar informes claros, mantener la eficiencia operativa,	Crecimiento sostenido, diversificación de productos, adopción de prácticas de	Planificar para el crecimiento, explorar nuevos mercados y productos, implementar

		demostrar rentabilidad	inversión responsable	inversiones responsables
<b>ONGs y Asociaciones de Comercio Justo</b>	Promoción del comercio justo, apoyo a artesanos vulnerables	Colaborar en campañas de comercio justo, ofrecer apoyo a artesanos, comunicar impacto social	Ampliación de programas de apoyo, creación de certificaciones adicionales, fortalecimiento de alianzas estratégicas	Expandir programas de apoyo, desarrollar nuevas certificaciones, crear alianzas estratégicas
<b>Comunidades Locales</b>	Beneficios económicos y sociales, preservación de la cultura	Invertir en proyectos comunitarios, promover la cultura local, crear empleos locales	Mayor inclusión en procesos productivos, desarrollo de infraestructuras locales, mayor impacto positivo en la comunidad	Incluir a la comunidad en la toma de decisiones, desarrollar infraestructuras, medir impacto y comunicar resultados
<b>Medios de Comunicación</b>	Información precisa y relevante, acceso a historias de éxito	Proveer información regular, facilitar entrevistas y reportajes, compartir historias de éxito	Acceso a datos en tiempo real, historias de impacto social, mayor transparencia en la cadena de valor	Implementar sistemas de comunicación en tiempo real, hay que destacar impacto social, asegurar transparencia

<p><b>Consultores y Empleados de la Agencia</b></p>	<p>Desarrollo profesional, estabilidad laboral, buenas condiciones de trabajo</p>	<p>Ofrecer formación continua, asegurar estabilidad laboral, mantener condiciones laborales justas</p>	<p>Oportunidades de carrera internacional, formación continua en nuevas tecnologías, mayor participación en la toma de decisiones</p>	<p>Facilitar movilidad internacional, proporcionar formación en nuevas tecnologías, incluir a empleados en decisiones clave</p>
---	---	--	---	---

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4.6 Promoción

##### Descripción de los canales de distribución

- Venta directa en tiendas físicas: permite a los consumidores comprar directamente nuestras artesanías en tiendas minoristas, tiendas de arte o mercados locales.
- Venta en línea: Para llegar a un público más amplio y facilitar la compra en línea de nuestras artesanías, utilice plataformas de comercio electrónico como sitios web propios, mercados en línea o redes sociales.
- Alianzas con minoristas: Establezca acuerdos de colaboración con tiendas minoristas, galerías de arte o tiendas de regalos para que puedan vender nuestras artesanías en sus tiendas.
- Ferias y eventos artesanales: Reúnase con posibles clientes interesados en productos artesanales en ferias de artesanías, mercados de arte o eventos culturales.

- Exportación: Examine las oportunidades de exportación colaborando con agentes o distribuidores internacionales, asistiendo a ferias comerciales internacionales o vendiendo directamente a través de plataformas de comercio internacional.

### **Ventajas y desventajas de los canales previstos**

Ventajas de los canales previstos:

- Amplio alcance: Los diferentes canales de distribución permiten llegar a una amplia variedad de clientes potenciales, desde locales hasta internacionales, aumentando así la visibilidad de las artesanías.
- Accesibilidad: Al ofrecer las artesanías a través de múltiples canales, se proporcionan a los clientes diferentes opciones para adquirir los productos, lo que puede aumentar la conveniencia y accesibilidad para ellos.
- Diversificación de ventas: Al utilizar varios canales de distribución, se puede diversificar las fuentes de ingresos y reducir el riesgo asociado con depender de un solo canal.
- Flexibilidad: Los diferentes canales brindan flexibilidad para adaptarse a las preferencias de compra de diferentes segmentos de mercado y responder rápidamente a los cambios en la demanda o en el mercado.
- Oportunidades de crecimiento: La presencia en múltiples canales brinda oportunidades para expandirse y crecer en nuevos mercados, ya sea a nivel local o internacional.

Desventajas de los canales previstos:

- Costos adicionales: Mantener múltiples canales de distribución puede generar costos adicionales en términos de logística, almacenamiento, marketing y gestión de inventario.

- Complejidad de gestión: Gestionar varios canales puede ser complicado y requiere una coordinación cuidadosa para garantizar una experiencia consistente para los clientes en todos los puntos de venta.
- Competencia: En algunos canales, como el comercio electrónico, la competencia puede ser alta, lo que puede dificultar destacar entre la multitud y atraer a los clientes.
- Dependencia de terceros: Algunos canales, como la exportación o la colaboración con minoristas, pueden implicar depender de terceros, lo que puede generar cierta falta de control sobre la distribución y la comercialización de los productos.
- Riesgos de calidad y reputación: Si no se controla adecuadamente, la calidad y la presentación de las artesanías pueden verse comprometidas en algunos canales, lo que podría afectar negativamente la reputación y marca.

### **Descripción operativa de la trayectoria de comercialización.**

La descripción operativa de la trayectoria de comercialización de las artesanías incluye varios pasos cruciales para garantizar la calidad y la eficacia en la distribución de los productos. Primero, los microempresarios de Guayaquil, Ecuador, seleccionan y fabrican las artesanías. Estos productos tienen valor cultural y autenticidad porque se fabrican con cuidado utilizando técnicas tradicionales y materiales autóctonos.

Las artesanías, una vez producidas, son sometidas a un riguroso proceso de selección de calidad para garantizar que cumplan con los estándares requeridos para su comercialización. Posteriormente, se gestiona el inventario, registrando y organizando la cantidad disponible de cada producto. Estas artesanías se comercializan a través de la plataforma en línea de la agencia consultora y mediante asociaciones con tiendas especializadas, tanto a nivel local

como internacional. Además, se promueven activamente en eventos y ferias artesanales, así como mediante campañas de marketing en línea, redes sociales y colaboraciones con medios de comunicación locales e internacionales. Para captar la atención de los clientes interesados en artículos únicos y genuinos, se resalta el valor cultural y la historia detrás de cada producto, destacando su autenticidad y conexión con las tradiciones locales.

Los clientes pueden comprar de forma segura y cómoda a través de las plataformas en línea que gestionan los pedidos y los pagos. Se brinda un servicio de atención al cliente personalizado para abordar cualquier pregunta o inquietud del cliente y asegurarse de que su experiencia de compra sea satisfactoria. Finalmente, se establece un sistema de seguimiento postventa para recopilar comentarios de los clientes y ayudar a mejorar continuamente los productos y las técnicas de marketing. Esto incluye mantener una comunicación activa con los clientes para fortalecer la relación con la marca y fomentar la fidelidad del cliente, así como solicitar reseñas y comentarios sobre las artesanías adquiridas.

## **6.5 Modelo de Negocio**

El modelo de negocio de la agencia consultora se basa en la oferta de servicios de asesoría estratégica y operativa a microempresas, con el objetivo de potenciar su crecimiento, mejorar su competitividad y promover su sostenibilidad. La agencia actúa como un puente entre los microempresarios y las oportunidades del mercado, brindándoles herramientas, conocimientos y estrategias personalizadas para optimizar sus procesos y maximizar sus resultados.

### **1. Propuesta de Valor:**

- Servicios de asesoría especializados en áreas clave como marketing, comercialización, gestión financiera, innovación y sostenibilidad.
- Capacitación y acompañamiento continuo para fortalecer las capacidades de los microempresarios.
- Soluciones personalizadas que se adaptan a las necesidades y características específicas de cada microempresa.

### **2. Generación de Ingresos:**

- La agencia genera ingresos mediante la prestación de servicios de asesoría, talleres y capacitaciones, así como proyectos personalizados para microempresas.

### **3. Impacto Social y Económico:**

- Promover el desarrollo económico de las microempresas, ayudándolas a crecer y consolidarse en el mercado.
- Fomentar el comercio justo y la sostenibilidad en las operaciones de las microempresas asesoradas.

## **6.6 Estructura del Modelo de Negocio**

La estructura del modelo de negocio de la agencia consultora está organizada en los siguientes componentes clave:

### 1. Propuesta de Valor:

- Servicios de asesoría y consultoría estratégica para microempresas.
- Capacitación en áreas como marketing, gestión financiera, innovación y sostenibilidad.
- Acompañamiento personalizado en la implementación de estrategias comerciales y operativas.

### 2. Segmento de Clientes:

- Microempresas de diferentes sectores que buscan mejorar su competitividad y sostenibilidad.
- Emprendedores interesados en profesionalizar sus negocios y acceder a mercados más amplios.

### 3. Canales de Entrega:

- **Consultorías presenciales:** Reuniones y talleres en las instalaciones de la agencia o del cliente.
- **Consultorías virtuales:** Uso de plataformas digitales para brindar asesoría remota.
- **Capacitaciones grupales:** Talleres y seminarios abiertos para microempresarios.

### 4. Relación con los Clientes:

- Acompañamiento personalizado durante todo el proceso de asesoría.

- Comunicación constante a través de reuniones, reportes y seguimiento post-consultoría.
- Creación de una red de apoyo entre microempresarios mediante eventos y capacitaciones colaborativas.

#### **5. Actividades Clave:**

- Diagnóstico de las necesidades y desafíos de cada microempresa.
- Diseño e implementación de estrategias personalizadas.
- Desarrollo de talleres y capacitaciones para fortalecer habilidades empresariales.
- Monitoreo y evaluación de resultados para garantizar el éxito de las estrategias implementadas.

#### **6. Socios Clave:**

- Instituciones educativas y de formación para desarrollar programas de capacitación.
- Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que apoyen el desarrollo de microempresas.
- Plataformas digitales para facilitar la comunicación y la gestión de proyectos con los clientes.

#### **7. Fuentes de Ingresos:**

- Honorarios por servicios de consultoría personalizada.

- Tarifas por talleres y capacitaciones grupales.
- Proyectos especiales financiados por organizaciones públicas o privadas.

#### **8. Estructura de Costos:**

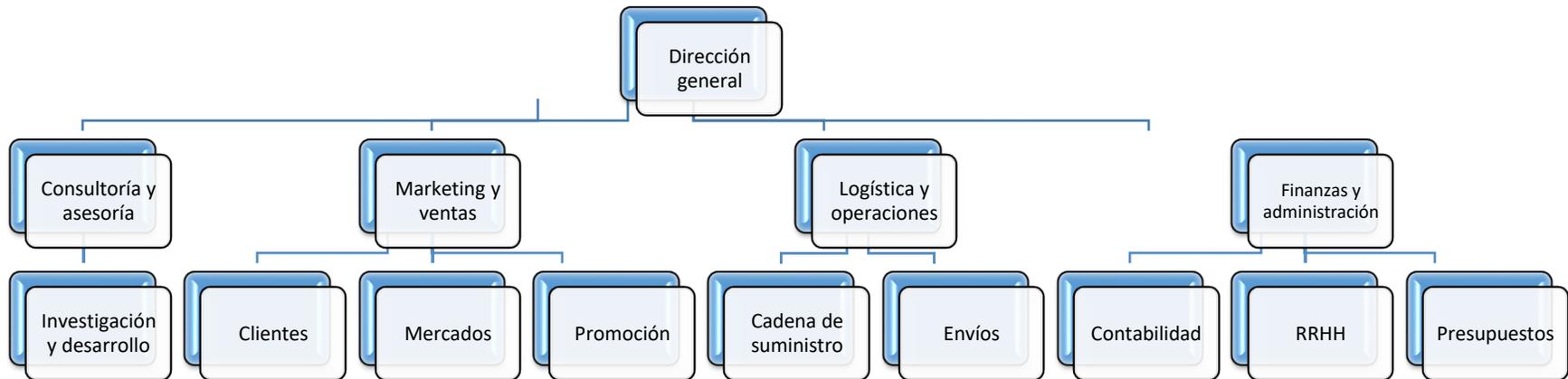
- Costos operativos relacionados con la prestación de servicios (personal, herramientas digitales, materiales).
- Gastos de promoción y mercadeo para captar nuevos clientes.
- Inversión en capacitación continua del equipo consultor para mantenerse actualizado en tendencias y técnicas.

#### **6.7 Estructura Organizacional**

La estructura organizacional de la agencia está diseñada para garantizar eficiencia, comunicación efectiva y flexibilidad, con unidades funcionales específicas que trabajan en conjunto para alcanzar los objetivos estratégicos. La Dirección General supervisa las operaciones, planifica estrategias y representa a la agencia en el ámbito internacional. El Departamento de Consultoría y Asesoría apoya a las microempresas en análisis de mercados, capacitación y mejora de procesos productivos. El Departamento de Marketing y Ventas se enfoca en posicionar los productos en mercados internacionales mediante estrategias de marketing y participación en eventos comerciales. El Departamento de Logística y Operaciones gestiona la cadena de suministro, inventarios y envíos internacionales, asegurando el cumplimiento de normativas. Por su parte, el Departamento de Finanzas y Administración maneja la contabilidad, presupuestos y

recursos humanos. Finalmente, el Departamento de Investigación y Desarrollo (I+D) innova y mejora los servicios, investigando tendencias y aplicando nuevas tecnologías para optimizar la exportación. Para ilustrar mejor la estructura organizacional de esta empresa, el siguiente organigrama muestra las relaciones y la jerarquía entre los diferentes departamentos:

**Ilustración 10** Estructura de la organización



Fuente: Elaboración propia

## **Roles y Responsabilidades**

- Director General: Lidera la agencia y toma decisiones estratégicas.
- Gerente de Consultoría y Asesoría: Dirige el equipo de consultores y asesores.
- Gerente de Marketing y Ventas: Encargado de las estrategias de promoción y ventas.
- Gerente de Logística y Operaciones: Supervisa la cadena de suministro y las operaciones logísticas.
- Gerente de Finanzas y Administración: Gestiona las finanzas y recursos humanos.
- Investigador de I+D: Desarrolla nuevas metodologías y tecnologías para la agencia.

## **6.8 Carga y funciones**

El análisis y valoración de puestos son fundamentales para alinear las responsabilidades del equipo con los objetivos estratégicos de la agencia y establecer una estructura salarial justa y competitiva basada en competencias y responsabilidades. A continuación, se detallan los principales puestos de la organización y su evaluación:

### **Director General**

El director general es el responsable principal de la administración y dirección estratégica de la agencia, supervisando los departamentos, tomando decisiones clave y representando a la organización en el ámbito internacional. Requiere liderazgo, visión estratégica, habilidades de negociación y experiencia en exportaciones y mercados internacionales. Es el puesto de mayor responsabilidad y el mejor valorado en la escala salarial debido a su impacto en el éxito de la agencia.

### **Gerente de Consultoría y Asesoría**

El gerente del equipo de consultores y asesores lidera la optimización de exportaciones para microempresas artesanales, coordinando actividades, desarrollando metodologías de capacitación, analizando mercados y manteniendo relaciones con clientes. Requiere liderazgo, conocimiento del sector artesanal, habilidades analíticas y de comunicación. Es un puesto altamente valorado por su impacto directo en la satisfacción del cliente y el éxito de las microempresas.

### **Gerente de Marketing y Ventas**

El encargado de marketing y ventas desarrolla estrategias para posicionar productos artesanales en mercados internacionales, gestionando relaciones comerciales, analizando la competencia y participando en eventos. Requiere habilidades en marketing internacional, análisis de mercado, negociación y creatividad. Es un puesto clave por su impacto en los ingresos y la expansión de la agencia.

### **Gerente de Logística y Operaciones**

El gerente de logística y operaciones gestiona la cadena de suministro y asegura entregas puntuales y en óptimas condiciones, supervisando envíos internacionales, inventarios y normativas aduaneras. Requiere conocimientos en logística, planificación, resolución de problemas y comercio exterior. Es un puesto altamente valorado por su impacto en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

### **Gerente de Finanzas y Administración**

El encargado de finanzas gestiona los fondos de la agencia, supervisando contabilidad, presupuestos, recursos humanos y normativas fiscales. Requiere conocimientos en finanzas,

análisis presupuestario, liderazgo y comunicación. Es un puesto clave por su importancia en la gestión eficiente de los recursos y el cumplimiento financiero.

La **Tabla 20**, resume los puestos que requiere nuestra agencia, así como su valoración, competencias e impacto en la compañía:

**Tabla 20** *Resumen de Valoración de Puestos*

<b>Puesto</b>	<b>Valoración</b>	<b>Competencias clave</b>	<b>Impacto en la agencia</b>
<b>Director General</b>	Muy Alta	Liderazgo, visión estratégica, negociación	Decisiones estratégicas, representación
<b>Gerente de Consultoría y Asesoría</b>	Alta	Conocimiento sectorial, liderazgo, análisis	Calidad del servicio, satisfacción del cliente
<b>Gerente de Marketing y Ventas</b>	Alta	Marketing internacional, ventas, creatividad	Generación de ingresos, expansión de mercado
<b>Gerente de Logística y Operaciones</b>	Alta	Logística, planificación, resolución de problemas	Eficiencia operativa, entrega de productos
<b>Gerente de Finanzas y Administración</b>	Alta	Contabilidad, finanzas, administración	Gestión financiera, cumplimiento fiscal

Fuente: Elaboración propia

## Manual de Funciones

El manual de funciones especifica las responsabilidades y tareas diarias de cada puesto dentro de la agencia, brindando a los empleados una guía clara y ayudando a la organización a funcionar de manera eficiente. La **Tabla 21**, detalla las funciones de cada posición:

**Tabla 21** *Manual de Funciones*

<b>Puesto</b>	<b>Responsabilidades Principales</b>	<b>Tareas Diarias</b>
<b>Director General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar la estrategia corporativa y asegurar su implementación.</li> <li>Monitorear el desempeño global de la agencia.</li> <li>Representar la agencia en eventos clave.</li> <li>Asegurar la alineación de todos los departamentos con la misión y visión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar informes de rendimiento de los departamentos.</li> <li>Participar en reuniones estratégicas y de alto nivel.</li> <li>Supervisar la gestión financiera.</li> <li>Tomar decisiones clave sobre inversiones y proyectos.</li> </ul>
<b>Gerente de Consultoría y Asesoría</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirigir proyectos de consultoría y garantizar su calidad.</li> <li>Supervisar el desarrollo de metodologías de asesoría.</li> <li>Mantener y fortalecer relaciones con los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar actividades del equipo de consultores.</li> <li>Revisar y aprobar planes de trabajo y proyectos.</li> <li>Realizar reuniones de seguimiento con clientes.</li> <li>Evaluar el desempeño del equipo de consultoría.</li> </ul>
<b>Gerente de Marketing y Ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar estrategias de marketing y ventas para mercados internacionales.</li> <li>Identificar nuevas oportunidades de mercado y expansión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar campañas de marketing y promociones.</li> <li>Gestionar el contacto con clientes y distribuidores.</li> <li>Monitorear tendencias del mercado y competencia.</li> <li>Analizar datos de ventas y ajustar estrategias.</li> </ul>

<p><b>Gerente de Logística y Operaciones</b></p>	<p>Asegurar la eficiencia de la cadena de suministro y logística.</p>	<p>Supervisar y coordinar envíos internacionales. Gestionar inventarios y optimizar procesos. Colaborar con proveedores y socios logísticos. Solucionar problemas logísticos y garantizar entregas puntuales.</p>
<p><b>Gerente de Finanzas y Administración</b></p>	<p>Gestionar las finanzas y administración general de la agencia.</p>	<p>Supervisar la contabilidad y elaboración de presupuestos. Gestionar la contratación y administración de personal. Preparar informes financieros para la dirección. Asegurar el cumplimiento de normativas fiscales y laborales.</p>
<p><b>Consultores y Asesores</b></p>	<p>Proveer servicios de consultoría y asesoría a las microempresas artesanales.</p>	<p>Realizar diagnósticos y análisis de las empresas clientes. Desarrollar y presentar planes de mejora. Capacitar a los artesanos en áreas clave. Elaborar informes detallados sobre el progreso de los proyectos.</p>

<p><b>Personal Administrativo</b></p>	<p>Apoyar las operaciones diarias de la agencia a través de tareas administrativas.</p>	<p>Gestionar la correspondencia y comunicaciones internas. Mantener registros y archivos organizados. Asistir en la planificación de eventos y reuniones. Realizar tareas de contabilidad básica y gestión de documentos.</p>
---	---	---

Fuente: Elaboración propia

### Manual de Puestos

En nuestra agencia, el Manual de Puestos es una herramienta esencial para la gestión y el desarrollo del talento humano. Este documento facilita el proceso de selección, capacitación y evaluación de nuestro personal al proporcionar una descripción detallada de las competencias, habilidades y objetivos específicos de cada puesto (**Tabla 22**). Al definir claramente las expectativas y responsabilidades de cada puesto, garantizamos que se alineen con los objetivos estratégicos de la agencia y fomentamos un entorno de trabajo eficiente y enfocado en el rendimiento.

**Tabla 22** *Manual de puestos*

<b>Puesto</b>	<b>Competencias y Habilidades</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
<b>Director General</b>	<p>Liderazgo estratégico. Toma de decisiones. Comunicación efectiva. Gestión de recursos.</p>	<p>Alcanzar los objetivos estratégicos de la agencia. Mejorar la rentabilidad y eficiencia. Expandir la presencia de la agencia en mercados clave.</p>
<b>Gerente de Consultoría y Asesoría</b>	<p>Gestión de proyectos. Análisis y resolución de problemas. Relaciones interpersonales. Conocimiento del mercado artesanal.</p>	<p>Asegurar la calidad de los servicios de consultoría. Mantener altas tasas de satisfacción del cliente. Desarrollar nuevas metodologías de asesoría.</p>
<b>Gerente de Marketing y Ventas</b>	<p>Estrategias de marketing. Habilidades de ventas. Análisis de mercado Innovación y creatividad.</p>	<p>Incrementar las ventas en mercados internacionales. Identificar y aprovechar nuevas oportunidades de mercado. Desarrollar campañas de marketing efectivas.</p>
<b>Gerente de Logística y Operaciones</b>	<p>Gestión de la cadena de suministro. Planificación y organización. Solución de problemas logísticos. Negociación con proveedores.</p>	<p>Optimizar los procesos logísticos para reducir costos. Asegurar entregas a tiempo y en perfectas condiciones. Mejorar la eficiencia operativa.</p>

<p><b>Gerente de Finanzas y Administración</b></p>	<p>Contabilidad y finanzas. Planificación financiera. Gestión de personal. Cumplimiento de normativas.</p>	<p>Mantener la estabilidad financiera de la agencia. Asegurar el cumplimiento de las normativas fiscales y laborales. Gestionar eficientemente los recursos humanos.</p>
<p><b>Consultores y Asesores</b></p>	<p>Conocimiento técnico en exportaciones. Capacidad de análisis. Habilidades de comunicación. Adaptabilidad y creatividad.</p>	<p>Proveer asesoría de alta calidad a las microempresas. Facilitar la implementación de mejoras en las empresas clientes Elaborar informes detallados sobre los proyectos.</p>
<p><b>Personal Administrativo</b></p>	<p>Organización y gestión del tiempo. Comunicación. Manejo de herramientas ofimáticas. Atención al detalle.</p>	<p>Apoyar las operaciones diarias de la agencia. Mantener registros organizados y actualizados. Asistir en la planificación y coordinación de eventos.</p>

Fuente: Elaboración propia

### **Sistema de Remuneraciones y compensaciones**

El sistema de remuneraciones y compensaciones de nuestra agencia atrae, retiene y motiva a los empleados para que se sientan valorados y comprometidos con los objetivos de la empresa. Este sistema, que se basa en la equidad interna y la competitividad externa, garantiza una remuneración justa y atractiva en comparación con el mercado laboral.

Salarios Base: Se determinan según la complejidad del puesto, las responsabilidades asignadas y el nivel de experiencia requerido. Estos son los salarios base mensuales, que se proponen para los principales puestos en la agencia:

**Tabla 23** *Gasto sueldos y salarios*

Sueldos y Salarios	No. de personal	Sueldo mensual Bruto	Remuneración mensual	% Beneficios sociales	Gasto Total Sueldos y Salarios
Gerente General	1	\$ 1.150,00	\$ 1.150,00	\$ 277,92	\$ 1.427,92
Secretaria	1	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 152,92	\$ 702,92
Contador	1	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 194,58	\$ 944,58
Marketing.	1	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 184,17	\$ 884,17
Equipo de Consultor	3	\$ 850,00	\$ 2.550,00	\$ 569,58	\$ 3.119,58
Equipo de Campo	3	\$ 800,00	\$ 2.400,00	\$ 538,33	\$ 2.938,33
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>		<b>\$ 8.100,00</b>	<b>\$ 1.917,50</b>	<b>\$ 10.017,50</b>

Elaboración propia

### **Bonificaciones e Incentivos**

La política de bonificaciones e incentivos incluye bonificaciones anuales de hasta el 10% del salario según el cumplimiento de metas, e incentivos por productividad que van de \$500 a \$1,500 para quienes superen los estándares de rendimiento. Además, se ofrecen compensaciones no monetarias como seguro de salud y vida valorado en \$150 mensuales, un plan de jubilación con aportes del 5% del salario, programas de capacitación con un presupuesto anual de \$1,000 por empleado y opciones de flexibilidad laboral como horarios adaptables y teletrabajo. También se implementa un sistema de reconocimientos, incluyendo premios al empleado del mes con \$200 y certificados de mérito entregados en eventos corporativos. Finalmente, se realizan revisiones salariales anuales considerando desempeño, mercado e inflación, garantizando una compensación justa y competitiva.

## **Política de Transparencia**

Pretendemos mantener una política de transparencia en todas las decisiones relacionadas con remuneraciones y compensaciones. Los empleados tendrán acceso a la información sobre los estándares utilizados para calcular sus salarios y beneficios, lo que fomentará la confianza y la equidad en el lugar de trabajo.

## **Programa de formación y desempeño**

El Programa de capacitación y desempeño de la agencia tiene como objetivo mejorar las habilidades y las competencias de nuestros empleados para asegurarse de que todos estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa y puedan contribuir de manera efectiva a su éxito y se dividen en las siguientes áreas clave:

**1. Diagnóstico de Necesidades de Formación: Se realiza un diagnóstico anual para identificar las necesidades de formación de cada empleado, considerando los siguientes aspectos:**

- a) Evaluaciones de desempeño anteriores.
- b) Cambios en las responsabilidades del puesto.
- c) Nuevas tendencias y tecnologías en el sector.
- d) Feedback de empleados y gerentes.

**2. Plan de Formación: Se estructura en diferentes niveles, abarcando desde la inducción de nuevos empleados hasta la capacitación continua de todo el personal:**

### **Inducción y Orientación**

- **Objetivo:** Integrar a los nuevos empleados y familiarizarlos con la cultura, misión, visión y valores de la empresa.

- Duración: 1 semana.
- Contenido: Información sobre la empresa, políticas internas, recorrido por las instalaciones y presentación del equipo.

#### Formación Técnica

- Objetivo: Proveer habilidades técnicas específicas necesarias para el desempeño eficiente de las funciones.
- Duración: Variable según el contenido.
- Contenido: Cursos sobre exportaciones, gestión de clientes, software de gestión, etc.

#### Desarrollo de Habilidades Blandas

- Objetivo: Mejorar las competencias interpersonales y de liderazgo.
- Duración: 2-3 días por curso.
- Contenido: Comunicación efectiva, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y gestión del tiempo.

#### Capacitación Continua

- Objetivo: Mantener actualizados a los empleados sobre las últimas tendencias y prácticas del sector.
- Duración: Sesiones periódicas a lo largo del año.
- Contenido: Seminarios, talleres, webinars y conferencias sobre temas relevantes del sector artesanal y exportaciones.

- 3. Evaluación del Desempeño: Se realiza de manera sistemática para asegurar que los empleados cumplen con los objetivos y estándares establecidos:**

#### Evaluaciones Anuales

- Metodología: Evaluación 360° que incluye autoevaluación, evaluación por pares, y evaluación por supervisores.
- Criterios: Desempeño en tareas asignadas, cumplimiento de metas, habilidades interpersonales, y contribución al equipo.

#### Revisiones Trimestrales

- Objetivo: Monitorear el progreso continuo y proporcionar feedback regular.
  - Metodología: Reuniones individuales entre el empleado y el supervisor para discutir el rendimiento, establecer metas a corto plazo y resolver problemas.
- 4. Planes de Desarrollo Individual (PDI): Se elabora para cada empleado, basado en los resultados de las evaluaciones de desempeño y en el diagnóstico de necesidades de formación:**

#### Objetivos del PDI

- Mejorar las áreas de oportunidad identificadas.
- Potenciar las fortalezas del empleado.
- Alinear los objetivos personales del empleado con los objetivos estratégicos de la empresa.

#### Componentes del PDI

- Objetivos específicos y medibles.
  - Acciones y recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
  - Tiempos y plazos para cada acción.
  - Indicadores de éxito para evaluar el progreso.
- 5. Incentivos y reconocimientos: Para motivar a los empleados y recompensar su esfuerzo y mejora continua, se establecen incentivos y reconocimientos:**

#### Bonificaciones por Desempeño

- Basadas en la evaluación anual del desempeño.
- Porcentaje adicional sobre el salario base.

#### Reconocimientos Públicos

- Premios y menciones en reuniones de la empresa.
- Certificados de excelencia.

#### **6. Monitoreo y mejora continua del programa: El programa de formación y desempeño es monitoreado y mejorado continuamente para asegurar su efectividad:**

##### Feedback Regular

- Recopilación de feedback de los participantes después de cada sesión de formación.
- Análisis de los comentarios para realizar ajustes y mejoras.

##### Revisión Anual del Programa

- Evaluación de los resultados globales del programa.
- Ajustes basados en los cambios en el entorno empresarial y las necesidades de la empresa.

#### **Criterios de Motivación**

Se implementarán varios criterios de motivación para mantener un alto nivel de compromiso y productividad entre los empleados de la agencia. Estos estándares se establecieron con el fin de promover un entorno de trabajo positivo, reconocer los logros de los empleados y alinear sus esfuerzos con los objetivos estratégicos de la empresa (**Tabla 15**). Los siguientes son los principales criterios de motivación:

**Tabla 24** *Criterios de motivación*

<b>Criterio de Motivación</b>	<b>Descripción</b>
<b>Reconocimiento y Apreciación</b>	<p><b>Reconocimientos Formales:</b> Premios y menciones en eventos corporativos.</p> <p><b>Reconocimientos Informales:</b> Agradecimientos y elogios en reuniones y comunicaciones internas.</p>
<b>Oportunidades de Crecimiento</b>	<p><b>Capacitación Continua:</b> Acceso a cursos y talleres.</p> <p><b>Planes de Carrera:</b> Desarrollo individual y rutas claras para el avance profesional.</p>
<b>Incentivos Económicos</b>	<p><b>Bonificaciones por Desempeño:</b> Bonificaciones anuales basadas en el cumplimiento de metas.</p> <p><b>Incrementos Salariales:</b> Ajustes periódicos de salario.</p>
<b>Ambiente de Trabajo Positivo</b>	<p><b>Equilibrio Vida-Trabajo:</b> Políticas de trabajo flexible y teletrabajo.</p> <p><b>Salud y Bienestar:</b> Programas de bienestar físico y mental.</p>
<b>Participación y Autonomía</b>	<p><b>Delegación de Responsabilidades:</b> Autonomía en la toma de decisiones.</p> <p><b>Participación en la Toma de Decisiones:</b> Inclusión en la planificación estratégica.</p>
<b>Cultura Organizacional</b>	<p><b>Transparencia y Comunicación Abierta:</b> Información clara sobre objetivos y cambios.</p> <p><b>Fomento del Trabajo en Equipo:</b> Cultura de colaboración y apoyo mutuo.</p>
<b>Beneficios y Compensaciones</b>	<p><b>Beneficios Extralegales:</b> Seguros de salud, planes de pensiones, subsidios.</p> <p><b>Recompensas No Monetarias:</b> Días libres adicionales, vales de regalo.</p>
<b>Evaluación y Feedback</b>	<p><b>Evaluaciones Periódicas:</b> Evaluaciones regulares del desempeño.</p> <p><b>Feedback Constructivo:</b> Retroalimentación continua y constructiva.</p>

Fuente: Elaboración propia

## 6.9 Cadena Valor

La cadena de valor es una herramienta fundamental para encontrar y analizar las actividades clave que generan valor dentro de nuestra agencia consultora. Este análisis permite evaluar cómo cada componente de nuestras operaciones contribuye al éxito general de nuestros servicios y encuentra oportunidades para mejorar la eficiencia, la efectividad y la competitividad. En este apartado, se proporciona un análisis detallado de la cadena de valor de nuestra agencia, enfatizando tanto las actividades primarias como las de apoyo que crean valor para nuestros clientes y ayudan a las microempresas artesanales de Guayaquil a optimizar sus exportaciones.

La siguiente tabla muestra el valor que agrega cada actividad de nuestra agencia consultora a la cadena de valor. Los datos representan las ganancias económicas de las actividades principales y complementarias que componen nuestro modelo de negocio. Además, se observan actividades con mayor valor agregado son la implementación de consultoría e investigación de mercado, seguidas por el desarrollo de estrategias y la gestión de relaciones con clientes. Estas cifras ayudan a evaluar cómo cada actividad contribuye a la creación de valor y ayudan a identificar áreas potenciales para mejorar la eficiencia y efectividad de nuestros servicios.

**Tabla 25** Valor agregado por actividad en la cadena de valor

<i>Actividad</i>	<b>Descripción</b>
<b>Actividades Primarias</b>	
<b>1. Investigación de Mercado</b>	Análisis del mercado para identificar oportunidades y amenazas.
<b>2. Desarrollo de Estrategias</b>	Creación de estrategias personalizadas para optimizar exportaciones.
<b>3. Implementación de Consultoría</b>	Ejecución de estrategias y asesoramiento continuo a las microempresas.
<b>4. Gestión de Relaciones con Clientes</b>	Mantenimiento de relaciones con clientes y seguimiento post-consultoría.
<b>5. Monitoreo y Evaluación</b>	Evaluación de los resultados de las estrategias y ajustes necesarios.
<b>Actividades de Apoyo</b>	
<b>1. Capacitación del Personal</b>	Formación continua del equipo para mejorar la calidad del servicio.
<b>2. Gestión de Recursos</b>	Administración eficiente de los recursos internos de la agencia.
<b>3. Tecnologías de Información</b>	Uso de herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia y efectividad.
<b>4. Marketing y Comunicación</b>	Promoción de los servicios y comunicación efectiva con el mercado.
<b>5. Finanzas y Contabilidad</b>	Gestión financiera para asegurar la viabilidad y rentabilidad de la agencia.

Fuente: Elaboración propia

La distribución del valor agregado por actividad dentro de la cadena de valor de nuestra agencia se muestra en el gráfico. Este gráfico muestra de manera visual la proporción de valor que contribuye cada actividad al valor total, destacando las áreas que tienen un mayor impacto económico. La gráfica ayuda a determinar cuáles son las actividades más importantes y muestra cómo se distribuye el valor en nuestras operaciones. La visualización nos ayuda a tomar decisiones inteligentes para optimizar nuestros recursos y estrategias

**Ilustración 11** *Distribución del valor agregado en la cadena de valor*



**Fuente:** Elaboración propia

## 1. Actividades Primarias

Logística Interna:

- Adquisición de recursos como herramientas analíticas, bases de datos de mercados y tecnología necesarios para la operación de consultoría.
- Organización y mantenimiento de herramientas e información en una base de datos centralizada que sea accesible para todos los consultores.

#### Operaciones:

- Evaluar las habilidades y los requisitos de cada microempresa artesanal.
- Desarrollar estrategias específicas para aumentar la competitividad y la capacidad exportadora de las microempresas.
- Asistencia y apoyo en la implementación de estrategias, como capacitación, asesoría sobre normas internacionales y optimización de procesos.

#### Logística Externa:

- Entregar de manera eficiente informes y resultados a los clientes a través de plataformas digitales seguras.
- Mantener una comunicación constante y efectiva con los clientes para asegurarse de que las soluciones que se han implementado estén funcionando correctamente y realizar ajustes si es necesario.

#### Marketing y Ventas

- Utilizando estrategias de marketing digital para aumentar el número de clientes y dar a conocer nuestros servicios.
- Seguimiento y conversión de leads en clientes mediante un proceso de ventas estructurado y personalizado.

#### Servicios Postventa

- Ofrecer asistencia constante a los clientes después de la implementación inicial para garantizar que las mejoras sean sostenibles.
- Recibir comentarios de los clientes para que podamos mejorar continuamente los servicios que brindamos.

## 2. Actividades de Apoyo

### Infraestructura de la Empresa

- Coordinar todas las actividades de la empresa para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la eficiencia operativa.
- Contratación, capacitación y retención de empleados calificados y motivados para brindar servicios de alta calidad.

### Desarrollo Tecnológico

- Investigación de nuevas tecnologías y metodologías para mejorar la oferta de servicios.
- Uso de sistemas de gestión de clientes (CRM), análisis de datos y herramientas de automatización para optimizar las operaciones.

### Compras:

- Evaluar y comprar el software y las herramientas tecnológicas necesarios para realizar nuestras tareas de manera eficiente.
- Mantener relaciones con proveedores importantes para garantizar la disponibilidad y la calidad de los recursos requeridos.

Al hacer un análisis de nuestra cadena de valor, podemos encontrar los elementos clave que contribuyen al éxito de nuestros servicios de consultoría. La mejora continua en estas actividades permitirá a nuestra organización mantenerse competitiva y relevante en el mercado global, ofreciendo un valor superior a nuestros clientes y apoyando de manera efectiva a las microempresas artesanales de Guayaquil en su esfuerzo por optimizar sus exportaciones.

## **Mantenimiento de la ventaja competitiva**

Para mantener la ventaja competitiva de nuestra agencia consultora, es fundamental implementar una serie de estrategias y prácticas que aseguren nuestra posición destacada en el mercado y nuestra capacidad para ofrecer un valor excepcional a nuestros clientes. Para lograr este objetivo, se necesitarán las siguientes acciones y enfoques:

- La agencia promoverá una cultura de innovación constante, buscando siempre nuevas formas de mejorar nuestros servicios y adaptar nuestras estrategias a los cambios del mercado y las necesidades emergentes de los clientes.
- Nuestros empleados recibirán capacitación continua para estar al día con las últimas tendencias y tecnologías en comercio internacional y consultoría. Para brindar soluciones de alta calidad, es necesario un equipo altamente capacitado.
- Es fundamental mantener relaciones estrechas y de confianza con nuestros clientes y proveedores. Nuestro objetivo es recibir comentarios constantes para mejorar nuestros servicios y adaptar nuestras estrategias a las expectativas y demandas del mercado.
- Para mejorar nuestros procesos y brindar un servicio más eficiente y personalizado, implementaremos y utilizaremos las últimas tecnologías en gestión de relaciones con los clientes (CRM), análisis de datos y logística.
- Asegurarse de que todos los servicios ofrecidos sean de la más alta calidad y permanezcan constantes a lo largo del tiempo. La satisfacción del cliente es fundamental y se garantizará mediante la supervisión constante de la calidad y la estandarización de procesos.
- Es crucial tener la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios que ocurren en los aspectos económico, político y social de la vida de las personas. Nuestras estrategias se

- ajustarán según sea necesario para mantener nuestra relevancia y competitividad, manteniendo una vigilancia constante del mercado.
- Nuestro enfoque único en apoyar a las microempresas artesanales de Guayaquil se destacará al fomentar nuestras habilidades especializadas y el profundo conocimiento del mercado local e internacional.
- La promoción de prácticas sostenibles y responsables fortalece nuestra reputación y satisface la creciente demanda de consumidores conscientes. Se implementarán políticas y prácticas que fomenten la sostenibilidad ambiental y los beneficios sociales.
- Se establecerán métricas de rendimiento y se monitoreará continuamente el progreso y las áreas de mejora. La evaluación de la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y el impacto de nuestras estrategias en la competitividad global de la agencia se encuentran entre estos temas.

Se asegurará que nuestra agencia mantenga su ventaja competitiva y continúe siendo líder en la consultoría para la optimización de las exportaciones de productos artesanales de microempresas en Guayaquil, mediante la implementación de estas estrategias.

### **6.9.1 Programas Tácticos (Funcionales)**

Se desarrollarán programas tácticos específicos en las áreas clave de nuestra agencia consultora para asegurar la implementación efectiva de la estrategia competitiva y el logro de nuestros objetivos organizacionales. Estos programas incluirán una variedad de elementos funcionales y operativos para maximizar el rendimiento de nuestras actividades y servicios. Los programas tácticos que se implementarán se enumeran a continuación.

**Tabla 26** *Programas tácticos (funcionales)*

<b>Programa</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>
<b>Capacitación y Desarrollo del Personal</b>	Fortalecer las habilidades y conocimientos del personal para asegurar un servicio de alta calidad y mantenernos al día con las tendencias y tecnologías emergentes en el comercio internacional.	Organizar talleres y seminarios periódicos sobre temas relevantes. Ofrecer programas de capacitación interna y externa en habilidades específicas Implementar un sistema de mentoría para el desarrollo profesional continuo.
<b>Innovación y Mejora Continua</b>	Fomentar una cultura de innovación y mejora continua dentro de la organización para mantenernos competitivos y ofrecer soluciones innovadoras a nuestros clientes.	Crear un comité de innovación encargado de identificar y promover nuevas ideas y proyectos. Establecer un sistema de sugerencias donde los empleados puedan proponer mejoras y nuevas iniciativas. Realizar evaluaciones periódicas de los procesos y servicios para identificar áreas de mejora.
<b>Gestión de Relación con el Cliente (CRM)</b>	Mejorar la satisfacción del cliente mediante una gestión eficiente y personalizada de las relaciones con los clientes.	Implementar un sistema de CRM avanzado para gestionar la información y las interacciones con los clientes.

		<p>Capacitar al personal en el uso efectivo del CRM y en técnicas de servicio al cliente.</p> <p>Realizar encuestas de satisfacción y análisis de feedback para mejorar continuamente el servicio.</p>
<p><b>Marketing y Promoción Internacional</b></p>	<p>Promover los servicios de la agencia en mercados internacionales y atraer nuevos clientes.</p>	<p>Desarrollar campañas de marketing digital y tradicional dirigidas a mercados objetivo.</p> <p>Participar en ferias y exposiciones internacionales para dar a conocer nuestros servicios.</p> <p>Establecer alianzas estratégicas con entidades y organizaciones internacionales.</p>
<p><b>Optimización Logística y Cadena de Suministro</b></p>	<p>Mejorar la eficiencia y efectividad de la logística y la cadena de suministro para asegurar la entrega oportuna y en perfecto estado de los productos exportados.</p>	<p>Implementar tecnologías avanzadas de gestión de la cadena de suministro.</p> <p>Establecer acuerdos con proveedores logísticos confiables y eficientes.</p> <p>Monitorear y evaluar continuamente el desempeño logístico para</p>

		identificar oportunidades de mejora.
<b>Responsabilidad Social y Sostenibilidad</b>	Promover prácticas sostenibles y responsables dentro de la organización y en las actividades de exportación.	<p>Implementar políticas de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social corporativa.</p> <p>Promover el uso de materiales y métodos de producción ecológicos entre las microempresas artesanales.</p> <p>Realizar actividades y proyectos comunitarios que beneficien a la comunidad local de Guayaquil.</p>
<b>Control y Evaluación de Desempeño</b>	Asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante el monitoreo y evaluación continua del desempeño de la agencia.	<p>Establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) para todas las áreas funcionales.</p> <p>Realizar auditorías internas y evaluaciones periódicas del desempeño.</p> <p>Implementar un sistema de reportes y feedback continuo para la toma de decisiones informada.</p>

Fuente: Elaboración propia

## 6.9.2 Programas para Operaciones

Se desarrollarán programas específicos que abordarán los aspectos clave de nuestras operaciones diarias para garantizar la eficiencia y efectividad en todas las actividades operativas de la agencia consultora. Estos programas tienen como objetivo mejorar el rendimiento operativo, mejorar la calidad del servicio y garantizar que nuestros clientes estén satisfechos. Estos son los programas operativos que se implementarán:

**Tabla 27** *Programas para operaciones*

<b>Programa</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>
<b>Gestión de Calidad</b>	Asegurar que todos los servicios ofrecidos cumplan con los estándares de calidad establecidos y superen las expectativas de los clientes.	- Desarrollar y mantener un sistema de gestión de calidad basado en normas internacionales. Realizar auditorías internas de calidad periódicas. Implementar un proceso de mejora continua basado en feedback de clientes y empleados.
<b>Automatización de Procesos</b>	Incrementar la eficiencia y reducir los errores operativos mediante la automatización de procesos clave.	Identificar procesos manuales que puedan ser automatizados. Implementar software y herramientas de automatización para tareas repetitivas. Capacitar al personal en el uso de nuevas tecnologías y sistemas automatizados.
<b>Gestión de la Cadena de Suministro</b>	Optimizar la cadena de suministro para asegurar la entrega oportuna y en perfectas condiciones de los productos artesanales.	Establecer relaciones sólidas con proveedores logísticos confiables. Utilizar tecnología avanzada para el

		<p>seguimiento y la gestión de envíos.</p> <p>Monitorizar y evaluar continuamente el desempeño de la cadena de suministro.</p>
<p><b>Mantenimiento de Infraestructura y Equipos</b></p>	<p>Asegurar el buen funcionamiento de todas las infraestructuras y equipos utilizados en las operaciones diarias.</p>	<p>- Implementar un programa de mantenimiento preventivo para todos los equipos.</p> <p>Realizar inspecciones regulares de infraestructura y equipos.</p> <p>Establecer procedimientos para reparaciones rápidas y efectivas en caso de fallos.</p>
<p><b>Seguridad y Salud Ocupacional</b></p>	<p>Garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable para todos los empleados.</p>	<p>Desarrollar y mantener políticas de seguridad y salud ocupacional.</p> <p>Ofrecer capacitación regular en seguridad y salud a todos los empleados</p> <p>Realizar evaluaciones de riesgos y auditorías de seguridad periódicas.</p>
<p><b>Gestión de Inventarios</b></p>	<p>Optimizar el control de inventarios para asegurar la disponibilidad y la rotación eficiente de los productos artesanales.</p>	<p>Implementar un sistema de gestión de inventarios para el seguimiento en tiempo real.</p> <p>Realizar inventarios físicos periódicos para verificar la precisión de los registros.</p> <p>Establecer políticas de reabastecimiento y gestión de stock.</p>
<p><b>Optimización de Recursos Humanos</b></p>	<p>Mejorar la gestión y desarrollo del personal para maximizar el rendimiento y</p>	<p>Implementar un sistema de gestión de recursos humanos para el</p>

	la satisfacción de los empleados.	seguimiento y evaluación del desempeño. Desarrollar programas de incentivos y reconocimiento para motivar a los empleados. Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y capacitación continua.
<b>Control de Costos</b>	Mantener el control de los costos operativos para maximizar la rentabilidad de la agencia.	Establecer un sistema de control de costos para monitorear y gestionar los gastos. Identificar áreas donde se puedan realizar ahorros sin comprometer la calidad. Realizar análisis financieros periódicos para evaluar el rendimiento y la eficiencia.

Fuente: Elaboración propia

Estos programas operativos están destinados a apoyar la misión de la agencia consultora, garantizar la eficiencia en nuestras operaciones diarias y brindar a nuestros clientes servicios de alta calidad y a través de su implementación, la agencia podrá mantener una ventaja competitiva y alcanzar sus objetivos estratégicos.

## 6.10 Control Estratégico

Para asegurarse de que la agencia consultora cumpla con sus objetivos a largo plazo y pueda adaptarse rápidamente a cualquier cambio en el entorno empresarial, es esencial el control estratégico. Este proceso implica la evaluación continua de las estrategias y operaciones de la agencia para asegurarse de que se mantengan en el camino correcto y realizar los ajustes necesarios

para maximizar el rendimiento y la efectividad. Estos son los componentes principales del control estratégico para la agencia consultora:

**Tabla 28** *Control estratégico*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Definición de KPI</b>	Establecer indicadores específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART) para todas las áreas.
<b>Monitoreo Continuo</b>	Implementar un sistema para recopilar y analizar datos en tiempo real usando herramientas tecnológicas.
<b>Evaluación Regular</b>	Realizar evaluaciones mensuales, trimestrales y anuales para analizar el desempeño respecto a los KPI.
<b>Revisión de Estrategias</b>	Ajustar estrategias y planes operativos en base a los resultados del análisis de desempeño.
<b>Gestión de Riesgos</b>	Identificar, evaluar riesgos y desarrollar planes de mitigación y contingencia.
<b>Feedback y Comunicación</b>	Fomentar una cultura de comunicación abierta y feedback continuo en todos los niveles de la organización.
<b>Capacitación y Desarrollo</b>	Ofrecer programas de formación para asegurar que el personal tenga las habilidades necesarias para implementar estrategias.
<b>Revisión de Recursos</b>	Evaluar periódicamente los recursos disponibles y hacer ajustes para maximizar la eficiencia y efectividad.

<b>Auditorías Internas y Externas</b>	Realizar auditorías para evaluar la efectividad de los controles y procesos, y usar los resultados para mejorar.
---------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

### 6.11 Factores que determinan la localización

En Guayaquil, Ecuador, es necesario ubicar una empresa consultora internacional para la optimización de las exportaciones de productos artesanales de microempresas de manera estratégica, con el fin de optimizar la eficiencia operativa y la efectividad de sus servicios. A continuación, se enumeran los principales elementos para tener en cuenta:

**Tabla 29** Factores que Determinan la Localización

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
<b>Proximidad a Productores</b>	Acceso fácil y reducción de costos logísticos.
<b>Infraestructura y Servicios</b>	Disponibilidad de internet, tecnología avanzada, facilidades logísticas, proximidad a puertos y aeropuertos.
<b>Condiciones del Mercado</b>	Evaluar demanda local/regional y competencia.
<b>Mano de Obra Calificada</b>	Disponibilidad de talento y costo de mano de obra.
<b>Aspectos Legales y Regulatorios</b>	Beneficios gubernamentales y cumplimiento de normativas.
<b>Calidad de Vida</b>	Seguridad, estabilidad y costos de vida.

Fuente: Elaboración propia

### 6.12 Definición de la localización

La ubicación de una empresa es un componente crucial que tiene un impacto significativo en su éxito y competitividad en el mercado. En esta sección, se discutirá en detalle cómo la localización es crucial para la agencia consultora internacional para maximizar las exportaciones

de productos artesanales de las microempresas de Guayaquil. Se analizarán los factores que influyen en la elección de la ubicación de la agencia, incluidos los aspectos geográficos, económicos, sociales y estratégicos. Además, se examinarán los efectos de la ubicación en términos de accesibilidad, costos, recursos disponibles y potencial de crecimiento. Esto se hace con el objetivo de tomar decisiones informadas y acertadas que fomenten el crecimiento y la eficiencia operativa de la agencia.

- Proximidad a Productores: La cercanía a las microempresas artesanales facilita la comunicación directa y la colaboración efectiva con los productores locales.
- Infraestructura Adecuada: El centro de Guayaquil cuenta con infraestructura tecnológica avanzada, servicios logísticos eficientes, y fácil acceso a puertos y aeropuertos, esenciales para la exportación.
- Disponibilidad de Talento: La zona central ofrece acceso a profesionales calificados en comercio internacional, logística, y marketing, necesarios para el funcionamiento de la agencia.
- Condiciones del Mercado: La ubicación en el centro permite un acceso rápido y directo a una base sólida de clientes potenciales y facilita el análisis de la competencia.
- Apoyo Gubernamental: La región central de Guayaquil tiene un acceso más fácil a beneficios y apoyos gubernamentales, así como a instituciones que promueven el comercio y la exportación.

### **Normas ISO y estándares de calidad aceptados a nivel mundial**

Las organizaciones obtienen una variedad de beneficios de la implementación de estas normas y estándares, incluida una mejor gestión de riesgos, cumplimiento de la legislación,

satisfacción del cliente y eficiencia operativa. Además, la certificación en estas normas demuestra el compromiso de la empresa con la calidad, el medio ambiente, la seguridad y la responsabilidad social, lo que puede mejorar la reputación de la empresa y abrir nuevas oportunidades de mercado. La **Tabla 30**, resume las normas ISO, aceptadas a nivel mundial.

**Tabla 30** Normas ISO

<b>Norma ISO</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Año</b>
<b>ISO 9001:2015</b>	Sistema de Gestión de la Calidad	Asegurar calidad consistente y mejora continua	2015
<b>ISO 14001:2015</b>	Sistema de Gestión Ambiental	Mejorar desempeño ambiental y reducir residuos	2015
<b>ISO 45001:2018</b>	Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	Proporcionar lugares de trabajo seguros y saludables	2018
<b>ISO 26000:2010</b>	Responsabilidad Social	Integrar responsabilidad social en la organización	2010
<b>ISO 22000:2018</b>	Sistema de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos	Asegurar inocuidad de los alimentos a lo largo de la cadena alimentaria	2018
<b>ISO 50001:2018</b>	Sistema de Gestión de la Energía	Mejorar desempeño energético y eficiencia	2018
<b>ISO 31000:2018</b>	Gestión del Riesgo	Mejorar la gestión de riesgos en la organización	2018
<b>ISO/IEC 27001:2022</b>	Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información	Proteger activos de información	2022
<b>ISO 37001:2016</b>	Sistema de Gestión Antisoborno	Prevenir, detectar y abordar el soborno	2016

Fuente: Elaboración propia

## 7 CAPITULO VII. ASPECTOS FINANCIEROS

### Activos, Pasivos y Patrimonio

En el marco del análisis financiero de la agencia consultora, los conceptos de activos, pasivos y patrimonio son fundamentales para entender la estructura económica y la viabilidad del proyecto. Los activos representan los recursos con los que cuenta la empresa, tanto tangibles como intangibles, destinados a generar beneficios futuros. Por su parte, los pasivos reflejan las obligaciones financieras adquiridas para el desarrollo de las operaciones, mientras que el patrimonio constituye la inversión de los propietarios y las utilidades acumuladas, evidenciando el valor neto del negocio.

**Tabla 30** *Estado de Situación Financiera*

<b>CONSULTORIA RAICES DE GUAYAQUIL</b>	
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>	
<b>ACTIVOS</b>	
<i>A. CORRIENTE</i>	
Total Activo Corriente	\$ 35,300.00
<i>A. NO CORRIENTE</i>	
Total Activo NO Corriente	\$ 36,200.00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 71,500.00</b>
<b>PASIVOS</b>	
<i>PASIVO CORRIENTE</i>	
Total Pasivo Corriente	\$ 5,506.07
<i>PASIVO NO CORRIENTE</i>	
Total Pasivo NO Corriente	\$ 29,793.93
<b>Total PASIVO</b>	<b>\$ 35,300.00</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital	\$ 36,200.00
<b>Total PATRIMONIO</b>	<b>\$ 36,200.00</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 71,500.00</b>

Fuente: Elaboración propia

## 7.1 Estructura y fuentes de financiamiento

La Inversión Total requerida para la puesta en marcha del proyecto asciende a \$71,366.05, desglosada en tres componentes principales: una inversión fija de \$36,200.00 destinada a activos no corrientes; gastos pre-operacionales por \$1,750.00 relacionados con aspectos legales, imagen corporativa e investigación de mercado; y un capital de trabajo de \$33,416.05 necesario para cubrir las operaciones iniciales.

De este monto, el capital propio cubre \$36,200.00, dejando un capital requerido de \$35,166.05, que será financiado mediante un préstamo de \$35,300.00. El crédito tendrá un periodo de pago de 60 meses, con una tasa de interés anual del 11.80% y capitalización mensual a 5 años, resultando en un pago mensual de \$781.67. Este esquema financiero asegura la viabilidad económica del proyecto desde su etapa inicial.

**Tabla 31** *Capital requerido*

<b><u>Inversión Total</u></b>	
INVERSIÓN FIJA	\$ 36.200,00
GASTOS PRE-OPERACIONALES	\$ 1.750,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 33.416,05
	<b>\$ 71.366,05</b>
<b><u>Capital Propio</u></b>	<b>\$ 36.200,00</b>
<b>CAPITAL REQUERIDO</b>	<b>\$ 35.166,05</b>
<b><u>Condiciones del Crédito</u></b>	
Valor del Préstamo	\$ 35.300,00
Periodos de pago	60
Tasa de interés	11,80%
Forma de capitalización	mensual a 5 años
<b>PAGO</b>	<b>\$ 781,67</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 32** *Proyección de gastos financieros*

Años	Principal	Intereses
Año 1	\$ 5,506.07	\$ <b>3,873.93</b>
Año 2	\$ 6,192.10	\$ <b>3,187.89</b>
Año 3	\$ 6,963.61	\$ <b>2,416.38</b>
Año 4	\$ 7,831.24	\$ <b>1,548.75</b>
Año 5	\$ 8,806.98	\$ <b>573.01</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 35,300.00</b>	<b>\$ 11,599.96</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 39 refleja los intereses generados y que se debe pagar cada año por el financiamiento realizado para la puesta en marcha de la empresa

## 7.2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo inicial necesario para operar la empresa asciende a \$33,416.05, según el análisis financiero realizado. Este monto cubre los costos operativos a corto plazo, incluyendo gastos administrativos, de ventas y otros costos relacionados con el ciclo operativo. El ciclo de efectivo se estima en 75 días, considerando 30 días para la adquisición de suministros y servicios, 30 días para la venta y 30 días para el cobro, restando 15 días de pago a proveedores. Esto garantiza que la empresa cuente con la liquidez suficiente para cubrir sus obligaciones durante el periodo inicial de operaciones.

### **7.3 Ingresos y Gastos de la empresa antes de la implementación**

Antes de la implementación del plan de marketing, los ingresos mensuales proyectados de la empresa se estiman en \$20,000, basados en la prestación de 10 servicios al mes con un precio promedio de \$2,000 por servicio. Los gastos mensuales incluyen costos fijos como sueldos y salarios (\$10,017.50), servicios básicos (\$100), suministros de oficina (\$150), asesorías legales y contables (\$500), internet y celular (\$25), permisos anuales (\$300), arriendos (\$800) y depreciaciones (\$394.75). En total, los gastos mensuales ascienden aproximadamente a \$13,159.25, dejando una utilidad mensual estimada de \$6,840.75. Estos valores reflejan la operación base de la empresa sin considerar los beneficios esperados tras la implementación del plan de marketing.

### **7.4 Proyección de Ventas mensuales para el primer año luego de la implementación del plan de Marketing**

Con la implementación del plan de marketing, se proyecta un incremento en las ventas mensuales, manteniendo una prestación de 10 servicios al mes, pero con un aumento del precio promedio de los servicios en un 1% anual. Para el primer año, los ingresos mensuales se estiman en \$20,000 en enero, incrementando ligeramente cada mes debido al ajuste del precio hasta alcanzar \$20,812.08 en diciembre. Esto da un ingreso total proyectado para el primer año de \$240,000. La proyección considera un crecimiento sostenido en la demanda de los servicios gracias a la mayor visibilidad y posicionamiento logrados por el plan de marketing.

## 7.5 Proyección de Ventas anuales para cada uno de los cinco años luego de la implementación.

Para la proyección de ventas de los seis servicios que ayuden a la optimización de las exportaciones de productos artesanales de las microempresas dedicadas a las artesanías en la ciudad de Guayaquil, la proyección de ventas es un elemento clave para planificar el crecimiento y la sostenibilidad de la agencia consultora internacional, la cual, está basada en análisis del mercado, estrategias de marketing planificadas y tendencias de la prestación de servicios para ayudar a las microempresas a aumentar la exportación de artesanías. A continuación, se muestra

la proyección de ventas para los próximos cinco años, desglosada por productos clave e ingresos anuales.

**Tabla 33** *Proyección de ventas*

INGRESO POR VENTA					
	2024	2025	2026	2027	2028
# de Servicios	10	10	10	10	10
Precio unitario	\$ 2,000.00	\$ 2,020.00	\$ 2,040.20	\$ 2,060.60	\$ 2,081.21
Ingreso mensual	\$ 20,000.00	\$ 20,200.00	\$ 20,402.00	\$ 20,606.02	\$ 20,812.08
<b>INGRESOS ANUALES</b>	<b>\$ 240,000.00</b>	<b>\$ 242,400.00</b>	<b>\$ 244,824.00</b>	<b>\$ 247,272.24</b>	<b>\$ 249,744.96</b>

Elaboración propia

### Análisis

La proyección de las ventas por los servicios prestados se considera un incremento del 1% anual, considerando a varios factores importantes, incluida la creciente demanda de productos artesanales en el mercado internacional, las estrategias de marketing digital y la expansión a nuevos mercados, sirven como base para el análisis de la proyección de ventas.

Estas proyecciones se han calculado considerando los siguientes elementos:

- Crecimiento Histórico y Tendencias del Mercado: Se examinan datos de ventas anteriores (en otras agencias) y se descubren tendencias de crecimiento en el sector de exportaciones de productos artesanales.
- Capacidad de Producción y Operativa: Se evalúa la capacidad de la agencia para administrar la creciente cantidad de exportaciones y la eficiencia de sus operaciones.
- Estrategias de Marketing y Expansión: Se están considerando varias estrategias para aumentar la base de clientes, acceder a nuevos mercados y aumentar la visibilidad y la demanda de los productos hechos a mano.
- Inversiones y Recursos Disponibles: Se consideran inversiones en infraestructura, tecnología y recursos humanos para que la agencia pueda mejorar su capacidad operativa y brindar mejores servicios.

Análisis Competitivo: Se realiza un análisis de la competencia y se diseñan estrategias para que la agencia sea distintiva y obtenga una mayor cuota de mercado

## 7.6 Punto de Equilibrio

En esta sección se describen los costos variables y fijos para determinar el punto de equilibrio de la agencia, que incluyen una variedad de elementos esenciales para el funcionamiento diario y estratégico de la organización, como los sueldos y salarios del personal administrativo, el alquiler de oficinas, los servicios básicos, el mantenimiento de las instalaciones y otros gastos esenciales para mantener la eficiencia operativa. La determinación precisa de estos gastos no solo permite una planificación financiera adecuada, sino que también asegura que la estructura administrativa apoye eficazmente las operaciones y metas comerciales de la agencia.

**Tabla 34** *Proyección del punto de equilibrio*

**ESTADO DE RESULTADOS CON COSTOS Y GASTOS FIJOS Y  
VARIABLES**

<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 240,000.00</b>
COSTO VARIABLE TOTAL	\$ 5,700.00
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>\$ 234,300.00</b>
COSTOS Y GASTOS FIJOS	\$ 205,170.96
<b>UTILIDAD</b>	<b>\$ 29,129.04</b>
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PORCENTUAL</b>	<b>97.63%</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL</b>	<b>\$ 210,162.31</b>
<b>PE UNIDADES ANUALES</b>	<b>105</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL</b>	<b>\$ 17,513.53</b>
<b>PE UNIDADES AL MES</b>	<b>9</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>210,162.31</b>
COSTOS Y GASTOS VARIABLES	4,991.35
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>205,170.96</b>
COSTOS Y GASTOS FIJOS	205,170.96
<b>UTILIDAD</b>	<b>-</b>

Fuente. Elaboración propia

**ESTADO DE RESULTADOS CON COSTOS Y GASTOS  
FIJOS Y VARIABLES**

<b>INGRESOS</b>	<b>240,000.00</b>	\$
COSTO VARIABLE TOTAL	5,700.00	\$
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>234,300.00</b>	\$
COSTOS Y GASTOS FIJOS	205,170.96	\$
<b>UTILIDAD</b>	<b>29,129.04</b>	\$
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PORCENTUAL</b>	<b>97.63%</b>	
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL</b>	210,162.31	\$
<b>PE UNIDADES ANUALES</b>	105	
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL</b>	17,513.53	\$
<b>PE UNIDADES AL MES</b>	9	
<b>INGRESOS</b>	210,162.31	
COSTOS Y GASTOS VARIABLES	4,991.35	
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>205,170.96</b>	
COSTOS Y GASTOS FIJOS	205,170.96	
<b>UTILIDAD</b>	-	

Fuente. Elaboración propia

Evidenciando que el punto de equilibrio en unidades sería un máximo de 9 servicios al mes y al año de 105 servicios, en términos monetarios son \$17.513,53 al mes y \$210.162,31 al año, con un margen de contribución de 97,63.

## Flujo de efectivo

El Flujo de Caja Ajustado es una herramienta crucial para evaluar la generación de efectivo de un proyecto a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta las particularidades del negocio y las inversiones necesarias. La siguiente es una estructura básica que se ajusta este proyecto:

**Tabla 35** *Tabla Simplificada de Flujo de Caja*

### CONSULTORIA RAICES DE GUAYAQUIL

#### FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN FIJA*	\$ (36,200.00)					
UAIT		\$ 27,729.04	\$ 31,821.08	\$ 34,265.15	\$ 36,822.07	\$ 39,503.98
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (4,159.36)	\$ (4,773.16)	\$ (5,139.77)	\$ (5,523.31)
Pago de IR		\$ -	\$ (5,892.42)	\$ (6,761.98)	\$ (7,281.34)	\$ (7,824.69)
<b>EFFECTIVO NETO</b>		\$ 27,729.04	\$ 21,769.30	\$ 22,730.01	\$ 24,400.95	\$ 26,155.99
(+) Deprec. Área Prod.		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 4,737.03	\$ 4,737.03	\$ 4,737.03	\$ 4,737.03	\$ 4,737.03
(+) Aporte Accionistas	\$ 36,200.00					
(+) Préstamo concedido	\$ 35,300.00	\$ (5,506.07)	\$ (6,192.10)	\$ (6,963.61)	\$ (7,831.24)	\$ (8,806.98)
<b>FLUJO NETO DEL PERIODO</b>	<b>\$ 35,300.00</b>	<b>\$ 26,960.01</b>	<b>\$ 20,314.23</b>	<b>\$ 20,503.43</b>	<b>\$ 21,306.74</b>	<b>\$ 22,086.03</b>
(+) Saldo Inicial	\$ -	\$ 35,300.00	\$ 62,260.01	\$ 82,574.24	\$ 103,077.66	\$ 124,384.40
<b>(=) FLUJO ACUMULADO</b>	<b>\$ 35,300.00</b>	<b>\$ 62,260.01</b>	<b>\$ 82,574.24</b>	<b>\$ 103,077.66</b>	<b>\$ 124,384.40</b>	<b>\$ 146,470.44</b>

Fuente: Elaboración propia

## 7.7 Análisis económico - financiero

### 7.7.1 Inversión Inicial

Para asegurar el correcto funcionamiento y el crecimiento sostenido de la agencia, es fundamental invertir en activos fijos, los cuales, brindarán la infraestructura y los recursos necesarios para llevar a cabo las operaciones de ventas y garantizar que la agencia brinde a sus clientes servicios de alta calidad. Las inversiones necesarias para establecer y operar inicialmente una agencia consultora internacional con el objetivo de optimizar las exportaciones de productos artesanales de microempresas de Guayaquil.

El crecimiento y la operación de la organización dependen de la inversión en obras físicas. Dichas inversiones, no solo mejorarán la infraestructura existente, sino que también garantizarán la capacidad para manejar un volumen creciente de negocios y mantener la calidad de los servicios. A continuación, se presentan los planes de inversiones para los próximos cinco años.

**Tabla 36** *Inversiones Totales por Año (en miles de USD)*

ACTIVO NO CORRIENTE	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
ÁREA ADMINISTRATIVA			
Equipo de computación	3	\$ 900.00	\$ 2,700.00
Muebles y Enseres	3	\$ 5,500.00	\$ 16,500.00
Archivadores	2	\$ 200.00	\$ 400.00
Aire acondicionado	1	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00
Vehiculos	1	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
Equipo de oficina	2	\$ 250.00	\$ 500.00
<b>TOTAL INVERSIÓN FIJA</b>			<b>\$ 36,200.00</b>

Fuente: Elaboración propia

### Análisis

La inversión inicial de los activos fijos para la creación de la empresa consultora abarca los \$36.200 como se visualiza en la tabla 32, conformado por un vehículo para la movilización, equipo de cómputo, muebles y enseres, equipo de oficina, archivadores que son importantes para la puesta en marcha de las actividades operativas.

**Tabla 37** *Gastos operativos*

<b>GASTOS PRE-OPERATIVOS</b>	<b>Valor Total</b>
Registro de Marca + Gastos legales	\$ 300,00
Registro Sanitario	\$ 200,00
Gastos de Imagen Corporativa	\$ 750,00
Gastos de Investigación de Mercado	\$ 500,00
<b>TOTAL GASTOS PRE-OPERACIONALES</b>	<b>\$ 1.750,00</b>

Fuente: Elaboración propia

### Análisis

Para la inversión inicial de la empresa Raíces de Guayaquil se considera los principales requisitos para la constitución que es el registro de marca y gastos legales, registros entre otros gastos operativos para la instalación de la empresa consultora.

Este análisis de inversiones del proyecto proporciona una base sólida para la planificación financiera, asegurándose de que todos los aspectos clave del lanzamiento y operación de la agencia estén financiados y gestionados adecuadamente. Esta inversión en activos fijos garantizará que la agencia tenga la infraestructura y la tecnología necesarias para operar eficientemente y brindar un servicio de calidad a sus clientes.

### 7.7.2 Costo de ventas

**Tabla 38** *Costo promedio*

<b>COSTO PROMEDIO</b>	<b>SUMINISTROS</b>
Diagnóstico y Planeación Estratégica	\$ 25,00
Asesoría en Cumplimiento Normativo y Logística	\$ 80,00
Desarrollo de Marca y Promoción Internacional	\$ 75,00
Capacitación y Transferencia de Conocimientos	\$ 20,00
Investigación de Mercado e Identificación de Oportunidades	\$ 115,00
Monitoreo y Seguimiento del Proceso de Exportación	\$ 45,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 360,00</b>
<b>COSTO PROMEDIO POR LOS 6 SERVICIOS</b>	<b>\$ 60,00</b>

Fuente: Elaboración propia

#### Análisis

Los costos de ventas para cada uno de los servicios que se oferta por lo general se centran en los costos de suministros y materiales que se incurre para prestar cada servicio, considerando entre un 25 a 30% de los precios de ventas proyectados, es decir un costo promedio de \$60 dólares por cada servicio prestado.

**Tabla 39** *Proyección de costos de ventas*

<b>COSTO DE VENTA</b>					
# de Servicios	10	10	10	10	10
Precio unitario	\$ 600,00	\$ 606,00	\$ 612,06	\$ 618,18	\$ 624,36
Ingreso mensual	\$ 6.000,00	\$ 6.060,00	\$ 6.120,60	\$ 6.181,81	\$ 6.243,62
<b>INGRESOS ANUALES</b>	<b>\$72.000,00</b>	<b>\$72.720,00</b>	<b>\$73.447,20</b>	<b>\$74.181,67</b>	<b>\$74.923,49</b>

Fuente: Elaboración propia

#### Análisis

Los costos proyectados para cada año se realizaron con un incremento del 1% igual que las de ventas debido a que mientras más ventas más costos puede incurrir en la prestación de servicios

### 7.7.3 Gastos administrativos

Los gastos administrativos están conformados por los sueldos y salarios detallados anteriormente, los servicios básicos, suministros de oficina, asesoría, internet, permisos anuales, arriendos, las depreciaciones y los gastos preoperacionales.

**Tabla 40** *Proyección Gastos administrativos*

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios	\$ 120,210.00	\$ 120,210.00	\$ 120,210.00	\$ 120,210.00	\$ 120,210.00
Servicios Básicos	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Suministrosde oficina	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
Asesoría	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Internet	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
Permisos anuales	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
Arriendos	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
Depreciaciones	\$ 4,737.03	\$ 4,737.03	\$ 4,737.03	\$ 4,737.03	\$ 4,737.03
Gastos Preoperacionales	\$ 1,750.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 131,597.03</b>	<b>\$ 129,847.03</b>	<b>\$ 129,847.03</b>	<b>\$ 129,847.03</b>	<b>\$ 129,847.03</b>

Fuente: Elaboración propia

### 7.7.4 Gasto de ventas

El balance de materiales es esencial para asegurar la eficiencia operativa y la gestión adecuada de recursos dentro de la agencia consultora para la optimización de las exportaciones de productos artesanales. Este análisis detallado permite evaluar cómo se manejan y utilizan los materiales en cada etapa del proceso comercial, desde la adquisición hasta la entrega final de servicios.

**Tabla 41** *Proyección de gastos de ventas*

<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comision	\$ 2,400.00	\$ 2,424.00	\$ 2,448.24	\$ 2,472.72	\$ 2,497.45
Viaticos	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Publicidad anual	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
<b>TOTAL G. VENTAS</b>	<b>\$ 4,800.00</b>	<b>\$ 4,824.00</b>	<b>\$ 4,848.24</b>	<b>\$ 4,872.72</b>	<b>\$ 4,897.45</b>

Fuente: Elaboración propia

## 7.8 Resultado de la implementación del proyecto

### 7.8.1 Estado de resultados

**Tabla 42** *Estado de Resultados Proyectados*

### **CONSULTORIA RAICES DE GUAYAQUIL ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADOS**

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		\$ 240,000.00	\$ 242,400.00	\$ 244,824.00	\$ 247,272.24	\$ 249,744.96
(-) Costo de Venta		\$ (72,000.00)	\$ (72,720.00)	\$ (73,447.20)	\$ (74,181.67)	\$ (74,923.49)
(=) Utilidad Bruta		\$ 168,000.00	\$ 169,680.00	\$ 171,376.80	\$ 173,090.57	\$ 174,821.47
(-) Gastos Administrativos		\$ (131,597.03)	\$ (129,847.03)	\$ (129,847.03)	\$ (129,847.03)	\$ (129,847.03)
(-) Gastos de Ventas		\$ (4,800.00)	\$ (4,824.00)	\$ (4,848.24)	\$ (4,872.72)	\$ (4,897.45)
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 31,602.97	\$ 35,008.97	\$ 36,681.53	\$ 38,370.82	\$ 40,076.99
(-) Gastos Financieros		\$ (3,873.93)	\$ (3,187.89)	\$ (2,416.38)	\$ (1,548.75)	\$ (573.01)
(=) UAIT		\$ 27,729.04	\$ 31,821.08	\$ 34,265.15	\$ 36,822.07	\$ 39,503.98
(-) Participación Trabajadores	15%	\$ (4,159.36)	\$ (4,773.16)	\$ (5,139.77)	\$ (5,523.31)	\$ (5,925.60)
(-) Impuesto a la Renta	25%	\$ (5,892.42)	\$ (6,761.98)	\$ (7,281.34)	\$ (7,824.69)	\$ (8,394.60)
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 17,677.27</b>	<b>\$ 20,285.94</b>	<b>\$ 21,844.03</b>	<b>\$ 23,474.07</b>	<b>\$ 25,183.79</b>

Fuente: Elaboración propia

### **7.8.2 Balance General (determinación de fondos para aplicar en activos).**

Al final del quinto año de operación, el Balance General muestra una estructura financiera sólida y equilibrada. Los activos presentan una combinación adecuada de activos fijos y liquidez en el corto plazo para soportar las operaciones a largo plazo. La deuda está administrada de manera efectiva, con una proporción adecuada de deuda a corto y largo plazo, lo que indica una capacidad de pago estable y sostenible. El patrimonio neto muestra una inversión inicial significativa y una acumulación gradual de utilidades retenidas, lo que indica una rentabilidad y crecimiento constante del negocio.

**Tabla 43** *Balance General Proyectado*

## CONSULTORIA RAICES DE GUAYAQUIL

### ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADOS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>						
<b>A. CORRIENTE</b>						
Efectivo	\$ 35,300.00	\$ 62,260.01	\$ 82,574.24	\$ 103,077.66	\$ 124,384.40	\$ 146,470.44
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 35,300.00</b>	<b>\$ 62,260.01</b>	<b>\$ 82,574.24</b>	<b>\$ 103,077.66</b>	<b>\$ 124,384.40</b>	<b>\$ 146,470.44</b>
<b>A. NO CORRIENTE</b>						
Equipo de computación	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00
Muebles y Enseres	\$ 16,500.00	\$ 16,500.00	\$ 16,500.00	\$ 16,500.00	\$ 16,500.00	\$ 16,500.00
Archivadores	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
Aire acondicionado	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00
Vehiculos	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
Equipo de oficina	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
(-) Deprec. Acum. Área Adm.	\$ 0.00	-\$ 4,737.03	-\$ 9,474.06	-\$ 14,211.09	-\$ 18,948.12	-\$ 23,685.15
			\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>Total Activo NO Corriente</b>	<b>\$ 36,200.00</b>	<b>\$ 31,462.97</b>	<b>\$ 26,725.94</b>	<b>\$ 21,988.91</b>	<b>\$ 17,251.88</b>	<b>\$ 12,514.85</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 71,500.00</b>	<b>\$ 93,722.98</b>	<b>\$ 109,300.18</b>	<b>\$ 125,066.57</b>	<b>\$ 141,636.28</b>	<b>\$ 158,985.29</b>

Fuente: Elaboración propi

## 7.9 Valor Presente neto, tasa interna de retorno

La evaluación del proyecto es esencial para determinar la viabilidad de la inversión y el retorno potencial de la inversión en nuestra agencia consultora, que se especializa en optimizar las exportaciones de productos artesanales. La estimación de la tasa de descuento y el cálculo detallado del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) se realizarán en esta sección, utilizando flujos de caja ajustados e inflados. Para proporcionar una visión completa de la rentabilidad, solvencia y eficiencia del proyecto, también se examinarán las razones financieras clave. Estos análisis nos ayudarán a tomar decisiones estratégicas informadas que apoyan el progreso sostenible y la maximización del valor para nuestros stakeholders.

**Tabla 44** *Flujo para el cálculo de TIR y VAN*

### CONSULTORIA RAICES DE GUAYAQUIL

#### CÁLCULO DE TIR Y VAN

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	-\$ 71,366.05					
UAIT		\$ 27,729.04	\$ 31,821.08	\$ 34,265.15	\$ 36,822.07	\$ 39,503.98
Pago Part. Trab.		\$ 0.00	-\$ 4,159.36	-\$ 4,773.16	-\$ 5,139.77	-\$ 5,523.31
Pago de IR		\$ 0.00	-\$ 5,892.42	-\$ 6,761.98	-\$ 7,281.34	-\$ 7,824.69
<b>EFFECTIVO NETO</b>		<b>\$ 27,729.04</b>	<b>\$ 21,769.30</b>	<b>\$ 22,730.01</b>	<b>\$ 24,400.95</b>	<b>\$ 26,155.99</b>
(+) Deprec. Área Prod.		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 4,737.03	\$ 4,737.03	\$ 4,737.03	\$ 4,737.03	\$ 4,737.03
(+) Valor Residual de Act. Tang.						
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 33,416.05
(+) Préstamo concedido		-\$ 5,506.07	-\$ 6,192.10	-\$ 6,963.61	-\$ 7,831.24	-\$ 8,806.98
<b>FLUJO NETO DEL PERIODO</b>	<b>-\$ 71,366.05</b>	<b>\$ 26,960.01</b>	<b>\$ 20,314.23</b>	<b>\$ 20,503.43</b>	<b>\$ 21,306.74</b>	<b>\$ 55,502.08</b>
<b>Saldo Periodo de Recuperación</b>	<b>-\$ 71,366.05</b>	<b>-\$ 44,406.04</b>	<b>-\$ 24,091.81</b>			

Fuente: Elaboración propia

### 7.9.1 Cálculo del VAN y TIR

**Estimación de la Tasa de Inflación:** Primero, se estima una tasa de inflación anual. Supongamos que la tasa de inflación esperada para los próximos años es del 3% anual.

**Ajuste de los Flujos de Caja:** Para ajustar los flujos de caja por inflación, utilizaremos la fórmula general que ajusta los flujos de caja nominal (antes de inflación) a flujos de caja real (después de inflación):

$$FCA_{real} = \frac{FCA_{nominal}}{1 + \text{Tasa de Inflación}}$$

Donde:

- $FCA_{real}$  = es el flujo de caja ajustado por inflación.
- $FCA_{nominal}$  = es el flujo de caja proyectado antes de ajustes por inflación.
- Tasa de inflación, es la expresada en decimales (por ejemplo, 3% se convierte en 0.03).

**Tabla 45** *Calculo de TIR, VAN y Pay Back*

<b>TIR</b>	<b>25,38%</b>	
<b>VAN</b>	<b>\$20.695,79</b>	
<b>Pay Back</b>	<b>3,18</b>	Años
	<b>14</b>	Meses

Fuente: Elaboración propia

Como resultado, con una tasa de descuento del 15% anual y los flujos de caja inflados, el Valor Actual Neto (VAN) para este proyecto es de alrededor de \$16,909.70. Según este resultado, al tomar en cuenta la inflación y la tasa de descuento aplicada, el proyecto podría generar un valor actual neto positivo.

La TIR (Tasa Interna de Retorno) para los flujos inflados es aproximadamente 25.38%. Debido a que supera significativamente el costo promedio ponderado de capital del 15%, esta alta TIR indica que el proyecto es muy rentable.

### 7.9.2 Cálculo de las razones financieras del proyecto.

Para evaluar la viabilidad y el desempeño del proyecto, es esencial calcular varias razones financieras fundamentales, las cuales, brindan una imagen clara de la rentabilidad, la liquidez, la eficiencia y el apalancamiento del proyecto. A continuación, se presentan las principales justificaciones financieras y sus cálculos basados en los datos del proyecto.

**Razón de Liquidez:** Mide la capacidad del proyecto para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Razón Corriente (Current Ratio)

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

**Tabla 46** Razón corriente

CUENTAS CONTABLES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS CORRIENTE	62,260.01	82,574.24	103,077.66	124,384.40	146,470.44
( / ) PASIVO CORRIENTE	16,243.88	18,498.75	20,252.36	22,154.98	14,320.19
<b>RAZON CORRIENTE</b>	<b>3.83</b>	<b>4.46</b>	<b>5.09</b>	<b>5.61</b>	<b>10.23</b>

Fuente: Elaboración propia

Esto indica que el proyecto de cinco años va con un crecimiento del 3,83 a 10,23 veces más activos corrientes que pasivos corrientes, lo que sugiere una fuerte posición de liquidez.

**Razón de rentabilidad:** mide la capacidad del proyecto para generar ganancias en relación con sus ventas, activos y capital.

**Margen de Utilidad Neta (Net Profit Margin)**

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

**Tabla 47** *Razón de Rentabilidad*

CUENTAS CONTABLES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD NETA	17,677.27	20,285.94	21,844.03	23,474.07	25,183.79
(/) VENTAS NETAS	240,000	242,400	244,824.00	247,272.24	249,744.96
<b>MARGEN NETO</b>	<b>7.37%</b>	<b>8.37%</b>	<b>8.92%</b>	<b>9.49%</b>	<b>10.08%</b>

Fuente: Elaboración propia

Esto significa que el proyecto retiene 7,37% de cada dólar de ventas como ganancia neta.

**Razón de Eficiencia:** evalúa cómo se utilizan los activos y pasivos del proyecto

**Rotación de Activos (Asset Turnover)**

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}$$

**Tabla 48** *Rotación de Activos*

CUENTAS CONTABLES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS NETAS	240,000.00	242,400.00	244,824.00	247,272.24	249,744.96
ACTIVOS TOTALES	93,722.98	109,300.18	125,066.57	141,636.28	158,985.29
<b>ROTACION GENERAL DEL ACTIVO</b>	<b>2.56</b>	<b>2.22</b>	<b>1.96</b>	<b>1.75</b>	<b>1.57</b>

Fuente: Elaboración propia

Esto indica que, por cada dólar invertido en activos, el proyecto genera 2,56 en ventas.

**Razón de Apalancamiento:** mide el grado en que el proyecto está financiado por deuda.

**Razón de Deuda a Capital (Debt to Equity Ratio)**

$$\text{Razón de deuda a capital} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital total}}$$

**Tabla 49** *Razón de Apalancamiento*

CUENTAS CONTABLES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
DEUDA TOAL	16,243.88	18,498.75	20,252.36	22,154.98	14,320.19
CAPITAL NETO	36,200.00	36,200.00	36,200.00	36,200.00	36,200.00
<b>APALANCAMIENTO</b>	<b>0.45</b>	<b>0.51</b>	<b>0.56</b>	<b>0.61</b>	<b>0.40</b>

Fuente: Elaboración propia

Esto indica que, por cada dólar de capital, el proyecto tiene \$0.45 en deuda, lo que sugiere un nivel moderado de apalancamiento.

Estas razones financieras proporcionan una visión integral del estado financiero del proyecto. En resumen:

- Razón Corriente: 3.83 (indica fuerte liquidez)
- Margen de Utilidad Neta: 7,37% (indica alta rentabilidad)
- Rotación de Activos: 2.56 (indica eficiencia moderada)
- Razón de Deuda a Capital: 0.45 (indica un nivel moderado de apalancamiento)

Estos cálculos indican que el proyecto tiene una posición financiera saludable, con buena liquidez, alta rentabilidad, eficiencia moderada y un nivel manejable de apalancamiento.

### 7.9.3 Resultados y consideraciones de la evaluación

#### Resultados de la Evaluación

**Viabilidad Financiera:** La evaluación financiera del proyecto revela resultados prometedores y viables:

- Valor Actual Neto (VAN): Con un VAN de \$20.695,79, el proyecto muestra una rentabilidad significativa, indicando que los flujos de caja futuros, descontados al presente, superan la inversión inicial.
- Tasa Interna de Retorno (TIR): La TIR del 25.38% es considerablemente superior a la tasa de descuento del 15%, lo que sugiere que el proyecto generará un rendimiento sustancial sobre la inversión.
- Margen de Utilidad Neta: El margen del 7,37% indica una sólida rentabilidad operativa, con una alta proporción de ingresos que se traduce en beneficios netos.
- Razón Corriente: Una razón de 3.83 demuestra una excelente capacidad para cubrir obligaciones a corto plazo, destacando una fuerte posición de liquidez.
- Rotación de Activos: La rotación de 2.56 indica una moderada eficiencia en el uso de los activos para generar ventas.
- Razón de Deuda a Capital: Con una razón de 0.45, el proyecto mantiene un equilibrio saludable entre deuda y capital, sugiriendo un nivel manejable de apalancamiento.
- Impacto en las Microempresas de Guayaquil: El proyecto no solo es financieramente viable, sino que también tiene un impacto positivo significativo en las microempresas artesanales de Guayaquil. Al optimizar las exportaciones de productos artesanales, se espera:

- Crecimiento de Ventas: Un aumento en las ventas de los artesanos locales, facilitado por el acceso a mercados internacionales.
- Generación de Empleo: La expansión de las operaciones de exportación probablemente generará más oportunidades de empleo en la región.
- Desarrollo Económico: Una mayor participación en el comercio internacional puede conducir a un desarrollo económico sostenido en la comunidad local.

## **8 CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

El proyecto de consultoría para optimizar las exportaciones de productos artesanales de las microempresas de Guayaquil es viable y prometedor, tanto financiera como socioeconómicamente. El análisis realizado proyecta un crecimiento sostenible en los próximos cinco años, respaldado por indicadores sólidos como un VAN de \$20,695.79 y una TIR del 25.38%, que supera ampliamente la tasa de descuento del 15%. Aunque los márgenes son ajustados, los beneficios proyectados siguen siendo atractivos para los inversionistas.

El flujo de caja proyectado garantiza liquidez durante cinco años, mientras que el balance general refleja una estructura financiera robusta con una razón corriente promedio de 4.46. El margen de utilidad neta mejora del 7.37% al 10.08% en cinco años, asegurando sostenibilidad y crecimiento. Además, el índice de apalancamiento disminuye de 0.45 a 0.39, fortaleciendo la estabilidad financiera. La recuperación del capital de trabajo en el último año refuerza la capacidad del proyecto para afrontar desafíos futuros.

Las estrategias propuestas, como la diversificación de mercados y la mitigación de riesgos operativos, incrementan la resiliencia y sostenibilidad del proyecto. En conclusión, este plan no solo es rentable, sino que también genera un impacto positivo en la comunidad artesanal y en la economía local, convirtiéndose en una oportunidad sólida para los inversionistas y un motor de desarrollo para la región.

### **Recomendaciones:**

Se recomienda diversificar los mercados internacionales para reducir la dependencia de un único mercado y maximizar el crecimiento del proyecto. Esto permitirá a las microempresas artesanales de Guayaquil adaptarse a nuevas demandas, minimizando riesgos y aprovechando oportunidades estratégicas en mercados con mayor afinidad a sus productos.

Es clave implementar estrategias de cobertura frente a la volatilidad de los tipos de cambio mediante herramientas financieras como contratos de futuros o seguros cambiarios, asegurando la estabilidad económica necesaria para operar de manera sostenible. Asimismo, establecer acuerdos estratégicos con proveedores y transportistas optimizará costos logísticos, mejorará los tiempos de entrega y garantizará precios competitivos, fortaleciendo la posición de las empresas en mercados internacionales.

Invertir en marketing digital y plataformas de comercio electrónico es esencial para aumentar la visibilidad y accesibilidad de los productos artesanales. Estrategias como redes sociales, publicidad digital y tiendas en línea facilitarán el acceso a nuevos clientes y mercados, incrementando los ingresos. A la par, fortalecer las capacidades empresariales y productivas de los artesanos mediante capacitación en gestión y comercialización internacional permitirá mejorar la calidad de los productos, aumentando su competitividad global.

En síntesis, el proyecto no solo es viable y rentable, sino que también tiene un impacto social significativo. Contribuirá al crecimiento económico de Guayaquil, mejorará la calidad de vida de los artesanos y fortalecerá la economía local. Las estrategias propuestas garantizarán la sostenibilidad del proyecto y generarán un impacto positivo y duradero en la comunidad artesanal y la región.

## 9 BIBLIOGRAFIA

- Alcaldía de Guayaquil. (2021, February 27). *Murales Mercado Artesanal – Alcaldía de Guayaquil*. <https://www.guayaquil.gob.ec/murales-mercado-artesanal/>
- Álvarez Hernández, S. D. R., Torres Merlo, O. X., & Cuarán Guerrero, M. S. (2023). El impacto de la producción artesanal de tallados en madera en el desarrollo local de San Antonio de Ibarra. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política Y Valores*, 1. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v1i1i1.3789>
- *Asamblea Nacional del Ecuador | Legislamos para la vida*. (1960). [Www.asambleanacional.gob.ec](http://www.asambleanacional.gob.ec). <https://www.asambleanacional.gob.ec/es>
- Ayala Jahuar, L. R., Jhonson Pacheco, G. E., García Pumapillo, A. G., & León Falcone, C. T. (2021). Plan de negocio para la creación de un marketplace de venta de artesanía peruana para la decoración del hogar en Lima [Trabajo de grado]. In *repositorio.esan.edu.pe*. <https://repositorio.esan.edu.pe/items/700ab7bc-c5fe-4f02-bef6-466c2905c56b>
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Informe de crecimiento económico 2023*. <https://www.bce.fin.ec/documentospublicos/informe2023>
- Chávez Manrique, C. A., Fernández Arana, V., & Miranda Ipinche, L. F. (2024). Plan de negocio para la creación de una empresa de comercialización de mandarinas en el norte de Lima [Trabajo de grado]. In *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/673346>
- Cisneros Almeida, A. Y., & Narváez Velasco, L. E. (2022). Acuerdo Multipartes Ecuador - Unión Europea como mecanismo para la comercialización Internacional de artesanías de madera de la Provincia de Imbabura [Trabajo de grado]. In *repositorio.upec.edu.ec*. <http://repositorio.upec.edu.ec/handle/123456789/1613>
- Comunidad Andina. (1997). *Comunidad Andina*. Comunidad Andina. <https://www.comunidadandina.org/>
- *CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008*. (2008). [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)

- Defensoría Pública del Ecuador . (2021). *¿Cuáles son los derechos que tiene un trabajador en nuestro país? | Defensoría Pública del Ecuador.* Defensoria.gob.ec. [https://www.defensoria.gob.ec/?epkb\\_post\\_type\\_1=cuales-son-los-derechos-que-tiene-un-trabajador-en-nuestro-pais#:~:text=Entre%20los%20principales%20derechos%20que](https://www.defensoria.gob.ec/?epkb_post_type_1=cuales-son-los-derechos-que-tiene-un-trabajador-en-nuestro-pais#:~:text=Entre%20los%20principales%20derechos%20que)
- Delgado Corredera, M. J. (2020). La artesanía como forma de supervivencia. Una historia de vida en tiempos de la posguerra española. *Revista GEARTE*, 7(3). <https://doi.org/10.22456/2357-9854.104272>
- El Nuevo Ecuador III. (n.d.). *Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica – Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, velará por un ambiente sano y el respeto de los derechos de la naturaleza o pacha mama.* Wwww.ambiente.gob.ec. <https://www.ambiente.gob.ec/>
- El Nuevo Ecuador III. (2021). *Marzo 2021 – Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN.* Normalizacion.gob.ec. <https://www.normalizacion.gob.ec/2021/03/#:~:text=El%20INEN%20promueve%20una%20cultura>
- El Nuevo Ecuador Resuelve III. (n.d.). *Portal - intersri - Servicio de Rentas Internas.* Wwww.sri.gob.ec. <https://www.sri.gob.ec/web/intersri/home>
- Euromonitor International. (2023, November 16). *Euromonitor International Revela Las Tendencias Globales De...* Euromonitor. <https://www.euromonitor.com/press/press-releases/nov-2023/euromonitor-international-revela-las-tendencias-globales-de-consumo-en-2024>
- European Commission. (2019). *EU Trade - The EU's Single Voice in International Trade.* Europa.eu; EU Trade. <https://trade.ec.europa.eu/>
- Hernández Ramírez, V., Pineda Domínguez, D., & Andrade Vallejo , M. A. (2020). *Las mipymes artesanales como un medio de desarrollo para los grupos rurales en México.* *Redalyc*, 13(21). Google Académico. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187222420004.pdf>
- Hidalgo Fernández, F. (2022). *Familia y artesanos plateros en el sureste español, 1700-1868: trayectorias de cambio y movilidad social.* Investigacion.usc.es. <https://investigacion.usc.es/documentos/644810247f1b3f69fb18c27e?lang=es>

- Hoyos Zavala, A., & Rendón Alin, A. (2019). Producción y comercialización de artículos artesanales en la ciudad de Guayaquil. *Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana, Ecuador*.  
<https://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2015/emprendimiento.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC. (2020). *Censo Ecuador*. Ecuadorencifras.gob.ec. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). Boletín técnico: Mercado laboral. Quito, Ecuador.
- Khan, M. S., Saengon, P., Alganad, A. M. N., Chongcharoen, D., & Farrukh, M. (2020). Consumer green behaviour: An approach towards environmental sustainability. *Sustainable Development*, 28(5), 1168–1180. <https://doi.org/10.1002/sd.2066>
- Lechuga-Cardozo, J. I., Leyva-Cordero, O., & Núñez-García, A. (2020). Estrategia de internacionalización en la industria artesanal: el caso Galapa-Colombia. *Revista Academia & Negocios*, 5(2), 99–106. <https://www.redalyc.org/journal/5608/560861700005/html/>
- *LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL*. (2014). <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/Ley-de-Propiedad-Intelectual.pdf>
- Ley de Propiedad Intelectual. (2014). *LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL*. <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/Ley-de-Propiedad-Intelectual.pdf>
- López García, A., Ramírez Urquidy, M. A., & López García, A. C. (2022, March 25). *El financiamiento como estrategia de desarrollo en microempresas artesanales de San Bartolo Coyotepec, Oaxaca, México*. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-84212022000100023](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212022000100023)
- López Larrea, M. E., Matamoros Jouvin, J., Oleas Espinoza, O., Layedra, N., & Director. (2020). Proyecto de inversión para la implementación de un negocio de exportación de artesanías de tipo textil [Trabajo de grado]. In *www.dspace.espol.edu.ec*. <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/55545>

- Manibardo Beltrán, A. (2020). *El amor a la materia. La forma social del artesano*. Portalcientifico.uned.es. <https://portalcientifico.uned.es/documentos/61dd2a6be1def56a644e2715>
- Márquez Giraldo, R. (2021). Diseño de un plan de negocios para crear procesos de innovación, mediante herramientas TICs con el fin de incrementar la competitividad de la oferta de productos turísticos de los artesanos en Pereira, Risaralda [Trabajo de grado]. In *repositorio.utp.edu.co*. <https://repositorio.utp.edu.co/items/f5e6aa69-8c0e-455c-bc10-2b46dd271f66>
- Medina Santillán, G. B. (2022). Análisis del Desempeño de las Plataformas Digitales de Comercialización para los Emprendimientos de Productos Artesanales de Guayaquil, Año 2020 [Trabajo de grado]. In *dspace.ups.edu.ec*. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/23752>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019, April 9). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR*. *Www.gob.pe*. <https://www.gob.pe/mincetur>
- Ministerio de la Producción. (2019, July 12). *Ministerio de la Producción - PRODUCE*. *Www.gob.pe*. <https://www.gob.pe/produce>
- Morán Macías, L. A. (2022). Plan de Negocios para la exportación de panela granulada al mercado de Rusia desde Ecuador [Trabajo de grado]. In 82.243. <http://biblioteca.uteg.edu.ec/xmlui/handle/123456789/1659>
- Portal único de tramites ciudadanos. (2024). LEY DE DEFENSA DEL ARTESANO | Ecuador - Guía Oficial de Trámites y Servicios. *Www.gob.ec*. <https://www.gob.ec/regulaciones/ley-defensa-artesano>
- PRIMICIAS. (2022). *INEC ajusta las cifras del Censo: Ecuador tiene 17,7 millones de habitantes*. Primicias. <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/censo-ecuador/inec-ecuador-habitantes-censo/#:~:text=Las%20C3%BAltimas%20cifras%20arrojadas%20por>
- *Registro Oficial del Ecuador*. (2022). *Registroficial.gob.ec*. <https://www.registroficial.gob.ec/>
- Reina Valles, V. M., Carrera Cuesta, P. Y., & Moreira Reina, L. B. (2021). Análisis de emprendimientos creados en tiempo de pandemia Covid-19 en el cantón Ibarra [Trabajo

- de grado]. *Universidad Y Sociedad*, 13(S1), 345–353. Google Académico. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2042>
- Rivera Mateos, M., & Hernández Rojas, R. D. (2019). Microempresas de artesanía, turismo y estrategias de desarrollo local: retos y oportunidades en una ciudad histórico-patrimonial (Córdoba, España). *Estudios Geográficos*, 79(285), 529. Google Académico. <https://doi.org/10.3989/estgeogr.201820>
  - Sánchez, X. (2020). “Plan de exportación de artesanías de fibras naturales hacia Estados Unidos [Trabajo de grado, Universidad Casa Grande. Departamento de Posgrado]. In *Casagrande.edu.ec*. <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/handle/ucasagrande/2414>
  - Santos Nevárez, G. N. (2019). Plan de exportación de artesanías de madera para la asociación de artesanos de Guayaquil al mercado de Nueva York Estados Unidos [Trabajo de grado]. In *repositorio.ulvr.edu.ec*. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/2628>
  - Semper Villagrán, G. S. (2020). Plan de negocios para la producción y exportación de prendas de vestir con diseños bordados a mano y bisutería ecuatoriana hacia el mercado francés [Trabajo de grado]. In *dspace.udla.edu.ec*. <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/13162>
  - SENA. (2015). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador – SENA*. [www.aduana.gob.ec](http://www.aduana.gob.ec). <https://www.aduana.gob.ec/>
  - Sołoducho-Pelc, L., & Sulich, A. (2020). Between Sustainable and Temporary Competitive Advantages in the Unstable Business Environment. *Sustainability*, 12(21), 8832. <https://doi.org/10.3390/su12218832>
  - Soriano, L., & Fong, C. (2022). 75 años de responsabilidad social empresarial: análisis bibliométrico. *Unav.edu*, 25(2), 2254–6413. Depósito Académico Digital Universidad de Navarra. <https://doi.org/10.15581/015.XXV.2.75-103>
  - Statista. (2024). Arts and crafts market value forecast worldwide 2017-2024. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1017884/arts-and-crafts-market-value-forecast-worldwide/>
  - Susana Ramírez Serna. (2022). Identidades en movimiento: el viaje como experiencia de formación de un grupo de artesanos del altiplano del oriente antioqueño. *Cuadernos Pedagógicos*, 24(33), 1–12. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cp/article/view/349208>

- Talledo Villavicencio, M. V., & Solórzano León, D. L. (2019). *Estructura del sector microempresarial formal e informal en la ciudad de Guayaquil, Sector Este*. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4689/1/UPS-GT000420.pdf>
- TIBA. (2023, January 4). *Exportar desde Ecuador*. TIBA. <https://www.tibagroup.com/es/exportar-ecuador#:~:text=Para%20exportar%20desde%20Ecuador%20es>
- Torres Ramírez, L. M., Camero Rodríguez, L. N., & Cuevas Lara, N. (2021). Estrategias para la internacionalización de pymes de la industria de la madera en Colombia. *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8073019.pdf>

## 10 ANEXOS

### Anexos a *Cuestionario de Investigación de Mercado*

#### **Formato Cuestionario de Investigación de Mercado**

#### **Encuesta para Evaluar la Viabilidad de una Agencia de Consultoría en Exportación**

**Objetivo:** Identificar necesidades y expectativas del mercado para apoyar a microempresas artesanales de Guayaquil en su internacionalización.

**1. ¿Cuál es el principal objetivo de su microempresa en relación con la exportación?**

- a) Aumentar las ventas
- b) Expandir la marca a nivel internacional
- c) Diversificar mercados
- d) Otro: \_\_\_\_\_

**2. ¿Qué tipo de productos artesanales produce su microempresa?**

**(Respuesta abierta)**

\_\_\_\_\_

**3. ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrenta al considerar la exportación de sus productos?**

**(Seleccione hasta tres opciones)**

- a) Falta de conocimiento sobre mercados internacionales
- b) Costos de envío y logística
- c) Cumplimiento de regulaciones y normativas
- d) Competencia en el mercado internacional
- e) Otro: \_\_\_\_\_

**4. ¿Qué tipo de apoyo considera más valioso de una agencia de consultoría para facilitar la exportación?**

**(Seleccione hasta dos opciones)**

- a) Asesoría legal y normativa
- b) Estrategias de marketing internacional

- c) Capacitación en comercio exterior
- d) Conexiones con compradores internacionales
- e) Otro: \_\_\_\_\_

**5. ¿Qué canales de venta preferiría utilizar para exportar sus productos?**

- a) Plataformas de comercio electrónico
- b) Distribuidores locales en el extranjero
- c) Ferias y exposiciones internacionales
- d) Ventas directas a consumidores
- e) Otro: \_\_\_\_\_

**6. En su opinión, ¿cuál es el perfil ideal de una agencia de consultoría en exportación?**

**(Respuesta abierta)**

\_\_\_\_\_

**7. ¿Qué tan dispuesto está a invertir en servicios de consultoría para la exportación?**

- a) Muy dispuesto
- b) Dispuesto
- c) Poco dispuesto
- d) No dispuesto

Elaboración propia

Calendario para la implantación del proyecto: Se propone un calendario para implementar adecuadamente el proyecto. Este cronograma dura seis meses, lo que debería ser suficiente para completar todas las tareas necesarias para lanzar y establecer la agencia:

**Anexos b** *Cronograma de actividades*

<b>Actividad /mes</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>
Fase de Planificación	X	X				
Definición de objetivos y alcance del proyecto	X					
Estudio de mercado y análisis competitivo	X	X	X			
Fase de Preparación		X	X	X		
Elaboración del plan de marketing y estrategia digital		X	X	X		
Desarrollo de materiales promocionales y contenido digital			X	X	X	
Fase de Ejecución				X	X	X
Lanzamiento de la página web y plataformas digitales				X		
Ejecución de campañas de marketing digital y promociones				X	X	X
Implementación de programas de fidelización y soporte al cliente					X	X
Fase de Monitoreo y Evaluación						X
Monitoreo de métricas y KPIs de marketing					X	X
Evaluación de resultados y ajuste de estrategias					X	X

Elaboración Propia