



# La elaboración de un Plan de negocios como alternativa para el desarrollo empresarial

## The development of a Business Plan as an alternative for companies' development

Mercy Victoria AGILA Maldonado [1](#); Sonia Elizabeth VIZUETA León [2](#); Grace Elizabeth TELLO Caicedo [3](#)

Recibido: 09/05/2018 • Aprobado: 01/08/2018 • Publicado 15/12/2018

### Contenido

- [1. Introducción](#)
  - [2. Revisión de literatura](#)
  - [3. Metodología](#)
  - [4. Resultados](#)
  - [5. Conclusiones](#)
- [Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

La contribución de un Plan de negocios en el crecimiento y futuro desarrollo de las organizaciones es un tema siempre importante. El diseño que se realice y la metodología que se aplique pueden representar factores decisivos en cuanto a las metas que se propongan pero antes es necesario la organización y la planificación empresarial. El presente trabajo investigativo se propone como objetivo general la elaboración de un Plan de negocios que sea de utilidad para la empresa ecuatoriana actual.

**Palabras clave:** plan de negocios, empresa, desarrollo, planificación empresarial.

#### ABSTRACT:

The contribution of a Business Plan in the growth and future development of organizations is an important issue. The design that is carried out and the methodology applied may represent decisive factors in relation to the goals that are proposed, but first, enterprise organization and planning are necessary. The present investigative work proposes as a general objective the elaboration of a Business Plan that is useful for the current Ecuadorian company.

**Keywords:** business plan, company, development, business planning

## 1. Introducción

Las empresas ecuatorianas no pueden mantenerse al margen de las nuevas exigencias y transformaciones en el ámbito mundial. Estos nuevos cambios y la transformación acelerada del entorno sumado a la exigente competencia hacen que las empresas sean cada vez más flexibles y adaptables buscando mayores índices de excelencia. Esta realidad ha repercutido en la economía, en los indicadores internos de cada organización; por eso el incremento de la eficiencia y la mejora de sus resultados de forma general se convertido en una

preocupación latente. Entonces el reto consiste en idear acciones, estrategias o planes que sirvan y contribuyan al desarrollo empresarial.

Esta idea se plantea en el contexto empresarial ecuatoriano, y fundamentalmente a partir de la idea de convertir al país en un referente dentro del área latinoamericana. Lograr que las distintas empresas a nivel local sean más productivas, más eficientes, generen mayores beneficios, empleo brindará el impulso necesario para alcanzar metas superiores en cuanto a bienestar y desarrollo del país. Por tanto toda idea económica que implique mejoras a nivel macroeconómico debe partir con la concepción de una empresa eficiente.

Las perspectivas y metas de desarrollo del tejido empresarial ecuatoriano van más allá de lo que hoy simplemente se proponen. Cuando se habla de una organización simplemente se piensa en maximizar sus beneficios y reducir sus costos dejando aspectos esenciales como el impacto económico, social y ambiental de la entidad en el territorio. O simplemente se maneja la realidad trabajando en el día a día sin preocuparse por el futuro tratando de brindar un buen producto o de prestar un servicio de óptimas condiciones. Entonces donde quedan las metas de la organización, donde está su visión y su proyección hacia el futuro.

Basado en estas ideas las empresas tienen que perfeccionar su trabajo, deben mejorar continuamente todos sus indicadores. Las empresas deben satisfacer el anhelo que tienen sus clientes en cuanto a calidad del bien o del servicio, quedar complacidos con el nivel de precios y finalmente que se les dé un trato diferenciado y se atiendan sus quejas o insatisfacciones. Finalmente una empresa eficiente será competitiva en el mercado y será capaz de salir adelante a pesar de las posibles adversidades y amenazas del entorno.

Los Planes de negocios representan una alternativa viable para alcanzar metas superiores en cuanto al crecimiento y desarrollo de las empresas. Mucho se ha escrito e investigado sobre este tema aunque en la práctica muchas veces los resultados no han sido los esperados o simplemente se ha seguido una metodología no aplicable a la realidad o al entorno nacional. Por tanto no se pretende diseñar un simple plan de negocios sino uno que garantice bajo las circunstancias actuales el éxito para cualquier empresa que lo aplique.

Se debe mencionar que los planes de negocios forman parte de la planeación estratégica y ambos juegan un importante papel en el futuro desarrollo empresarial. En este sentido los procesos de determinación de metas y objetivos así como las vías y las acciones para conseguirlos forman parte de estos conceptos. La planeación empresarial debe poner en manos de la gerencia o los directivos de cualquier organización un proyecto o inversión o al menos una estrategia que les permita desarrollarse que les permita tomar decisiones eficientes y eficaces así como finalmente propicie el mejoramiento de sus indicadores.

La planificación empresarial junto a los directivos de la misma debe valorar la factibilidad económica y financiera durante el proceso de la elaboración de un plan de negocios, así como proponer las alternativas y modelaciones para las acciones a ejecutar. Finalmente durante su aplicación se debe medir cual ha sido el impacto y los cambios que ha traído consigo y si finalmente ha resultado beneficioso para la entidad.

Por lo anteriormente expuesto se plantea como problema de investigación: La elaboración de un Plan de negocios como alternativa para el desarrollo empresarial. Este problema se fundamenta mediante su objeto de estudio y sus dos elementos fundamentales; en el plano teórico como parte de la planeación empresarial y en el plano práctico o en la práctica social en la validación o aplicación del mismo en una empresa ecuatoriana.

Esta investigación tiene como propósito, el elaborar un Plan de negocios utilizando un procedimiento metodológico que permita el desarrollo de la empresa ecuatoriana. De forma tal que se fundamente cada uno de los momentos de la investigación y permitiendo señalar como hipótesis, que si se aplica la metodología propuesta entonces se podrá implementar el Plan de negocios en cualquier organización empresarial del país mejorando sus resultados.

En las siguientes secciones se realizarán como tareas de investigación: (1) Construir el marco teórico y referencial que sustenta la investigación, (2) Proponer el procedimiento metodológico para la elaboración de un plan de negocio, y (3) Validar el procedimiento propuesto a través de su implementación en una empresa del contexto nacional.

## 2. Revisión de literatura

### 2.1 Principales conceptos sobre la planificación en empresas

Uno de los pioneros hablando del tema de la planificación fue Henry Fayol (1949) considerado el padre del enfoque clásico de la administración cuando plantea que esta forma parte o es una función de la administración junto a la organización, dirección, control y coordinación. Estas cinco funciones son universales y a la vez particulares en cada entidad por lo que cada administrador o empresario debe saber en qué momento y cómo aplicarlas. Para este autor las empresas y sus administrativos deben "planificar sus actividades para condiciones futuras, deben desarrollar objetivos estratégicos y asegurar el logro de los objetivos. Por lo tanto, se deben evaluar futuras contingencias que afectan a la organización, y dar forma al panorama futuro ya sea operacional o estratégico de la empresa."

Pese a este planteamiento tan moderno, la planificación no vino a desarrollarse hasta después de la Segunda Guerra Mundial, tras la cual, el crecimiento económico y el rápido desarrollo de los mercados hicieron necesario que las empresas prestaran mayor atención a su entorno. Hasta mediados de los años sesenta la concepción dominante es la de la planificación a largo plazo, la cual surgió en los años cincuenta con un horizonte temporal que raramente superaba los cinco años y con un entorno limitado al mercado en el cual estaba presente la empresa, así como con previsiones que partían de extrapolaciones del pasado (demanda, precios y comportamientos competitivos), etc.

Esta concepción surgida en los años cincuenta, resaltada por Drucker (2002) en cuanto a que todas las organizaciones deberían administrarse por objetivos, se ha venido desarrollando y perfeccionando. En algunos contextos se denomina Dirección por Objetivos (DPO). El empleo de este método, permite determinar, primeramente, los resultados globales que se quieren alcanzar, para posteriormente enfocar las acciones de la organización en función los mismos, bajo el precepto de no destinar recursos a aquellos resultados que no conlleven al alcance de estas metas.

De aquí que con el surgimiento de la DPO, la planificación pasó de ser un ejercicio de redacción para convertirse en una necesidad de las organizaciones, pues, como definiera McConkey (1983), es "la planificación el medio por el cual todos los demás componentes de la DPO se llevan a la práctica". Bajo este precepto el propio autor define tres niveles de planificación:

- planificación estratégica,
- planificación a largo plazo y
- planificación a corto plazo.

Para Stoner y Wankel (1995), lo mejor sería pensar en la planificación como la locomotora que conduce un tren de actividades organizativas, de liderazgo y de control o concebir la planificación como las raíces de un magnífico roble, de donde brotan las ramas de la organización, el liderazgo y el control.

Por su parte Bendlin (2000) la define como la focalización y administración eficiente de los recursos de una empresa/institución, apuntando a la eficacia, o sea, al logro de objetivos a largo, mediano y corto plazos, con una visión sistémica y la participación de los actores involucrados.

Si bien la planificación del desarrollo se ha consolidado como una política pública central de los estados nacionales en América Latina el ordenamiento de los territorios y de las actividades económicas que se desarrollan en estos recién toma vigencia con fuerza desde los años 1990 (Massiris, 2002). Esta idea de la planificación como parte de la estrategia de los gobiernos se desarrolló en contextos políticos diferentes en el marco de gobiernos más progresistas y representativos de los intereses de la población.

Finalmente para la autora ecuatoriana López Sandoval (2015) la planificación es considerada una de las principales funciones de las empresas modernas y a la vez un instrumento que facilita consolidar sus resultados. Esta investigadora señala que en Ecuador comienza un nuevo período para la planificación a partir del año 2008 cuando a raíz de la entrada en

vigencia de esta última Constitución, se inicia la construcción del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, el cual, de manera pionera en la planificación del país, incorpora al ordenamiento territorial y económico como política de Estado.

Esta idea parte de tres elementos esenciales para el futuro del país como son:

- la noción del Buen Vivir, como orientación fundamental de la intervención estatal en la economía, en la sociedad y en el territorio;
- la transformación de la matriz productiva como proceso económico que promueve el Buen Vivir
- la descentralización que promueve la gestión territorial en escalas locales y, a la vez, otorga el rol rector de esta gestión.

Otra idea o concepto relacionado es la planeación, la cual constituye una herramienta presente en toda corriente de administración, y como tal se le identifica como una función de la administración que mejora las oportunidades de alcanzar resultados deseados.

Los mayores beneficios de la planeación para una organización son: la anticipación de contingencias que pudieran impedir el logro de sus metas, la preparación de una estructura para que su organización crezca y progrese, y la disponibilidad de una estrategia para asignar recursos de manera que la organización pueda alcanzar sus metas.

La planeación es necesaria porque obliga a las organizaciones a vincular su proceso de toma de decisiones con sus valores y su finalidad, que están por encima de todo, así como a establecer metas y objetivos. La planeación transforma la intención en acción. Sin planeación solamente queda reaccionar ante los acontecimientos sin la posibilidad de vislumbrar los impactos y las consecuencias, ni menos influir en ellas. Existen cuatro grandes razones para planificar: la primera, es el lapso de tiempo cada vez mayor que transcurre entre las actuales decisiones y los resultados futuros; la segunda, es la creciente complejidad de la organización; la tercera, son las crecientes necesidades; y la cuarta, es el impacto de la planeación sobre las demás funciones de gestión.

Por tanto surge la siguiente interrogante sobre ¿Planeación o Planificación? ¿Iguales o diferentes? La planificación o planeamiento, en el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes.

Las palabras planeación y planeamiento se utilizan en los países de habla hispana, para referirse a lo mismo, que se aborda en el presente escrito, por lo que se utilizará planificación, con base en las fuentes de consulta revisadas. Y permitiendo concluir que ha manera de ver estas dos ideas o conceptos han sido resultado de la traducción al español de la palabra planning por lo que muchos autores a la hora de su utilización no difieran en cuanto a su uso.

## **2.2. Los planes de negocios**

Para comenzar es necesario señalar que los Planes de negocios están concatenados e interrelacionados estrechamente con la planeación estratégica; esta última a la vez es una herramienta o instrumento de la planificación empresarial. Por tanto decir que Planes de negocios, planeación estratégica y planificación es lo mismo se considera un grave error, se consideran estos tres conceptos o ideas como elementos diferentes y distintivos.

Para el presente proyecto investigativo se define como Plan de Negocio: Un instrumento o estrategia que reúne la información necesaria para demostrar la factibilidad comercial, técnica-operativa, económica y financiera de un emprendimiento, de una idea de negocio o de una inversión determinada.

El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa (Becerra, 2001).

Para este mismo autor en el proceso de realización de este documento se interpreta el

entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

Según sea la magnitud del proyecto, la realización del plan puede llevar unos días o varios meses, ya que no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura lógica. (¿Se puede vender esta cantidad a este precio? ¿Con esta estructura se puede responder a esta demanda? ¿Es esta inversión suficiente para este crecimiento proyectado?). Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse sólo a planillas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros. El plan de negocios muestra en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes).

Las ideas en abstracto pueden ser geniales, pero si no se tiene en claro cómo transformarlas en realidad, pueden no encontrar apoyo, tambalearse frente a los problemas o quedar olvidadas en el tiempo. Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse.

En las pequeñas y medianas empresas donde las decisiones suelen estar fuertemente concentradas en pocas personas, la elaboración de un plan de negocios tiene una ventaja adicional: permite establecer una distancia entre el humor cambiante (o los caprichos) de los empresarios y las decisiones de negocios tomadas sobre la base de información y análisis.

Muchas veces se confunde la idea de un producto con un negocio. Antes de lanzarse a armar un plan es necesario elaborar muy cuidadosamente la idea. La realización de un plan de negocios no se limita a una tarea de redacción. No es un proceso lineal, por lo tanto, suele resultar necesario volver a analizar cada punto frente a cada avance.

Durante la elaboración del plan debe tenerse en cuenta qué se quiere lograr con él (¿conseguir dinero?, ¿Aprobación de una idea?, ¿Un buen análisis para uno mismo?), Considerando cuál es la información que le interesa a quien lo recibirá y de qué se le intenta convencer, pero cuidando también que la visión personal no quite a la información presentada el sustento objetivo.

Características de un plan de negocios.

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- Tener programas para su realización.
- Ser claro, conciso e informativo.

Con respecto a la definición de plan de negocio, se coincide con lo antes expuesto, ya que considera que un plan de negocio es un documento escrito que sigue un proceso lógico, que además recopila la información necesaria para llevar a cabo un proceso o proyecto donde los interesados pueden observar claramente los resultados que con el mismo se obtendrán además de ver en qué actividad empresarial se va a desarrollar y cuáles son los resultados esperados frente a los resultados obtenidos.

---

### **3. Metodología**

A partir de la búsqueda y síntesis bibliográfica sobre metodologías aplicadas para Planes de negocios se pudieron identificar las siguientes:

- Herramientas gerenciales de inteligencia nacional. Aplicación en la elaboración de un Plan de negocios. De los autores Vásquez, Hidalgo y Rogés (2005)
- Metodología Nafin para una microempresa de los autores Vásquez, Figueroa y Leyva (2008)
- Plan de negocios para la instalación del Hotel Pisco, México. Del autor Hernández Cabrera (2006)
- Modelo de Plan de negocio del autor de la Vega (2007)
- Metodología FRIDEL (Fondo Rotativo para Iniciativas de Desarrollo Local) este ha sido dirigido y apoyado por el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD) desde el año 1998

A partir de las diferentes experiencias y los resultados obtenidos se decide aplicar y acogerse a la Metodología FRIDEL como el procedimiento metodológico y adaptándolo a la realidad del entorno ecuatoriano considerando las principales regulaciones gubernamentales y las características especificidades de la empresas en el país. Además también se considera los requisitos y los lineamientos que imponen las instituciones financieras del país.

La selección de esta metodología se basa en las experiencias que ha tenido en países como España, México y Cuba donde los proyectos que se han efectuado han resultado excelentes. También se ha demostrado el apoyo y la integración entre diferentes actores como son instituciones gubernamentales, universidades, ONGs, agencias de las Naciones Unidas y las empresas y localidades objetos de estudio.

Esta metodología considera la creación de nuevas oportunidades de trabajo, del desarrollo empresarial y comunitario. A partir de ella se han realizado planes de acción intersectoriales y multidisciplinarios que parten de la realidad local. Esta se constituye en grupos de trabajo los cuales analizan las necesidades prioritarias del de la empresa dentro del territorio, los riesgos y los recursos con que se cuenta y luego se encuentran acciones que se pueden llevar a cabo como solución.

Este procedimiento permitirá una ampliación de las potencialidades de cada empresa en cada territorio. Desarrollará el espíritu emprendedor de los ecuatorianos así como servirá de referencia para otras investigaciones o proyectos que se realicen en diversos ámbitos o sectores económicos.

### **3.1 Procedimiento metodológico**

Todo proyecto valioso requiere de planificación y de un plan de negocios que defina con claridad los objetivos del negocio y describa los métodos que va a emplear para alcanzar dichos objetivos. En ello radica la presunción de esta metodología, que presenta un algoritmo de evaluación cualitativa y cuantitativa. Utilizando esta metodología una determinada empresa podrá obtener las pautas o una guía sobre las acciones que debe realizar, obtener un financiamiento para sus inversiones o simplemente como alcanzar un resultado deseado.

**Figura 1**  
Procedimiento propuesto



Fuente: elaboración propia

Estos cuatro componentes, ver Figura 1, se integran entre sí formando un ciclo cuya integración se da entre cada elemento. La coordinación entre los actores es muy importante en cada momento así como la comunicación y retroalimentación.

Dentro del Plan de negocios la metodología es la parte más importante puesto que traza las pautas a seguir dentro de la investigación. Para cumplimentar el objetivo de elaborar un Plan de negocios es necesario identificar 12 tareas fundamentales las cuales se destacan a continuación:

- Descripción de la compañía.
- Necesidad de financiación.
- Clientes.
- Producto o servicio.
- Proveedores.
- Ventas.
- Competencia.
- Precios.
- Marketing.
- Actores claves.
- Proceso productivo o de servicios.
- Planificación financiera.

### **Tarea 1. Descripción de la compañía.**

Esta tarea está enfocada hacia la información general de la empresa se recogerán aspectos como: (a) Nombre de la empresa. Superintendencia de compañías, (b) RUC o RISE (c) Patente municipal, certificado de cumplimiento de obligaciones e inscripción de la compañía en el registro mercantil del cantón, (d) Objeto social, sector y actividades que realiza, (e) Dirección (f) Teléfono (e) Correo electrónico, página web (g) Representante legal con número de cédula (h) Misión y Visión (i) Fecha de constitución y documentación legal (j) Aspectos organizacionales, trabajadores (k) Otros elementos de interés.

### **Tarea 2. Necesidad de financiación.**

Este aspecto recoge aspectos financieros de interés para las instituciones bancarias y para información general que se pueda solicitar. Incluye aspectos como (a) Monto de la financiación o del préstamo (b) Destino, objetivo o a que se va a dedicar (c) Plazo, período de gracia y tiempo de amortización puede incluir el monto también (d) Estados financieros

(opcional en caso de que se requieran) Estado de Resultados, Flujos de cajas, Estado de situación. (e) Inversión en equipos o maquinarias (f) Empleos creados o beneficios financieros esperados (g) Metas esperadas (h) Impacto económico y financiero (i) Impacto social y ambiental (este apartado es opcional en caso de requerirse o solicitarse) (j) Garantes y referencias (k) Otros aspectos de interés e importancia.

### ***Tarea 3. Clientes.***

En esta tarea se describe aspectos esenciales relacionados con los clientes. Se recogen aspectos como (a) Descripción de los clientes, personas naturales, personas jurídicas, cantidad, monto o valor aproximado que despacha con clientes. (b) Contratos firmados (c) Localización y nombre del cliente (d) Captación de nuevos clientes (e) Encuesta sobre factores decisivos para la compra del bien o adquisición del servicio (f) Otros aspectos de interés e importancia.

### ***Tarea 4. Producto o servicio.***

Esta tarea solo recoge aspectos como (a) Descripción del producto o servicio (b) Cantidad o producción actual (c) Nuevos productos o servicios (d) Inventarios (e) Otros aspectos de interés e importancia.

### ***Tarea 5. Proveedores.***

Abarca elementos relacionados con empresas o personas naturales que suministren materias primas o materiales de cualquier tipo para el funcionamiento de la empresa: (a) descripción de los proveedores (b) Descripción de las materias primas, suministros materiales, equipamiento o cualquier otro servicio que se adquiera (c) Monto pagado a los proveedores (d) Contratos (e) Identificación de productos y especificaciones (f) garantías, (g) Otros aspectos de interés e importancia.

### ***Tarea 6. Ventas.***

Descripción y proyección de las ventas para un período de tiempo dado o de cualquier tipo de ingreso o servicio en la empresa: (a) ventas actuales (b) Estimado o proyección de ventas para un período (c) ventas pasadas o comportamiento en un período anterior (d) análisis de comportamiento (e) Contratos (f) Otros aspectos de interés e importancia.

### ***Tarea 7. Competencia.***

Principales empresas competidores, sin competencia no hay mercado, ni calidad ni excelencia: (a) competidores directos (b) competidores indirectos (c) descripción y localización de empresas y productos (d) Otros aspectos de interés e importancia.

### ***Tarea 8. Precios.***

Política de precios seguida por la empresa: (a) precios actuales (b) precios de la competencia y del mercado (c) proyección de precios para el futuro (d) análisis del precio de venta con respecto a los costos unitarios y margen de utilidad (e) Otros aspectos de interés e importancia.

### ***Tarea 9. Marketing.***

Definir si existe alguna estrategia o plan de marketing. (a) Descripción de la estrategia, o acciones de marketing (b) acciones de promoción o publicidad realizadas (c) gastos incurridos (d) Departamento o personas trabajando (e) Otros aspectos de interés e importancia.

### ***Tarea 10. Actores claves.***

Se debe identificar los principales trabajadores vinculados al Plan de negocios, en este caso los directivos, propietarios y gerentes deben tener un papel determinante en él: (a) Nombre (b) cargo, función y actividades que realiza (c) Titulación (d) Experiencia y resultados (e) Otros aspectos de interés e importancia.

### ***Tarea 11. Proceso productivo o de servicios.***

Tiene por finalidad proveer de información necesaria sobre la estructura productiva o de



servicios de forma tal que permita tener una visión clara respecto: (a) Descripción del proceso o servicio (b) Flujograma (c) Disposición física, en inventarios o producción en proceso (d) Capacidad instalada (e) Cantidad unitaria de materias primas y de tiempo necesaria por cada producto (f) resultados y beneficios (g) Otros aspectos de interés e importancia.

### ***Tarea 12. Planificación financiera.***

Es la tarea final o culminante del proyecto investigativo, en él se recogen datos financieros de interés como son: (a) Ingresos esperados (b) Costos (c) Inversión, necesidad de financiamiento y Capital de Trabajo Necesario (d) Flujo de caja proyectado (e) Indicadores financieros VAN, TIR, Período de Recuperación o Payback, Índice de Rentabilidad, Punto de equilibrio (f) Determinación de la factibilidad o viabilidad de la investigación (g) determinación de riesgos (h) (i) Corrección de errores (j) Otros aspectos de interés e importancia.

Finalmente una vez concluidas estas tareas se puede comenzar el análisis y discusión de los resultados obtenidos. Estas tareas constituyen la implementación práctica o la forma de validación de la investigación. Existen además otros elementos que se pueden incorporar a la investigación en base a los intereses particulares de aquellas personas que estén vinculadas o simplemente según la proyección o estimación que se haga siempre obedeciendo los objetivos y metas trazados inicialmente.

---

## **4. Resultados**

Formando parte de la aplicación práctica del estudio se realizó en la Empresa Taller de construcciones y Mantenimiento "Choez" ubicada en el cantón de Guayaquil el plan de negocios. Esta empresa ha demostrado su interés en la temática así como un deseo por parte de la gerencia y de sus propietarios de mejorar sus resultados propiciando un cambio significativo que los lleve a una expansión y desarrollo futuro. Como parte de la validación de la metodología propuesta se aplicaron las diferentes tareas para la recopilación de la información necesaria.

La concepción inicial del proyecto era la adquisición de financiamiento para invertir en maquinarias, herramienta y otros equipos así como el crecimiento del negocio y su expansión a otro sector de la localidad. No se tenía información recopilada anteriormente por lo que este estudio ha sido el primero y más novedoso que se realice en la entidad.

### **4.1. Implementación de la metodología propuesta.**

#### ***Descripción de aspectos estructurales de la empresa.***

La empresa se dedica al diseño, construcción y mantenimiento de maquinarias (piezas) de todo tipo para equipamiento de áreas industriales, industria alimenticia, agrícola, pesquera, plástica entre otras. Más conocida comúnmente como taller el mismo se encuentra localizado en la provincia del Guayas, cantón Guayaquil, en el sector norte Km 6.5 Vía a Daule, sector Prosperina en la Avenida 3ra y calle 5ta.

En la entidad se cuenta con personal especializado en trabajos en torno, soldadura general, fresado y corte de metales así como en diseño, construcción de piezas industriales y también se puede brindar servicios de mantenimiento preventivo y correctivo. Como toda organización tiene su razón de ser que se refleja en el objeto social de la misma y sus resultados o aspiraciones se recogen en las metas de la misma.

El taller mecánico industrial "Construcciones & Mantenimientos Choez" nace del esfuerzo y el aprendizaje heredado en otros talleres donde laboraba como tornero y soldador el gerente principal o propietario del negocio. El cual decidió el montaje de su propio establecimiento o negocio en el cuál labora diariamente. Esta entidad fue creada y comenzó su funcionamiento en Julio del 2014 por lo que actualmente cuenta con 3 años de labores.

Además como actividades que realiza presta servicios dentro de la rama mecánica industrial. Inicialmente solo se cuenta con un torno y una soldadora; equipamiento que resulta

insuficiente además atrasado tecnológicamente para las actividades que se realizaban diariamente. Además la demanda siempre creciente del sector lo cual muchas veces trae aparejado la insatisfacción de los clientes por no prestar este servicio en tiempo no con la calidad requerida.

Actualmente se comienza un proceso de crecimiento económico en cuanto a infraestructura así como de maquinarias, equipamientos y diferentes piezas, materiales e instrumentos gracias a la ayuda de financiamientos bancarios y de la propuesta del Plan de negocios; lo que le permitirá seguir mejorando.

Se comienza a estudiar aspectos internos de la empresa como la mala administración o deficiencias existentes en la organización del trabajo, escasa disponibilidad de equipamiento y de tecnología, insuficiente espacio del local entre muchos otros aspectos. Lo que provoca baja productividad e ineficiencia de forma general. Es por ello que la investigación busca solucionar uno de los problemas identificados en la empresa contribuyendo de esta manera a su desarrollo de forma general.

## 4.2. Resumen de las tareas una vez implementadas

### Tarea 1

Descripción de la compañía.

No	Aspectos	Descripción
a	Nombre de la empresa	Construcciones & Mantenimientos Choez
b	RUC o RISE	Si (No disponible por política empresarial)
c	Patente Municipal Certificado de cumplimiento de obligaciones Inscripción de la compañía	Si
d	Objeto social Actividades que realiza	Brindar servicio de Mecanizado de piezas industriales para empresas de diferentes sectores económicos. Brindar un servicio de Torneado de piezas industriales. Brindar servicios de Soldadura en general. Brindar un servicio de Fresado de diferentes piezas industriales Brindar servicios de Corte industrial o de piezas por hilo. Brindar servicio de mantenimiento a motores y otro equipamiento industrial. Diseño y construcción de piezas para maquinarias y equipos industriales.
e	Dirección	Km 6.5 Vía a Daule (Prosperina). Av. 3era calle 5ta
f	Teléfono	0987913661
g	Correo Página Web	<a href="mailto:Choez@gmail.com">Choez@gmail.com</a> <a href="http://famec.com.ec/principal.php">http://famec.com.ec/principal.php</a>
h	Representante legal	Eddy Choez Menoscal

i	Misión Visión	Satisfacer a nuestros clientes a través de los servicios que brindamos, apoyando y fortaleciendo la matriz productiva del país, dentro del marco de principios y valores profesionales de quienes conformamos el taller "Construcciones y Mantenimientos Choez "  Lograr ser un taller líder a nivel territorial que ofrezca servicios de mantenimiento y construcciones de piezas industriales para empresas de diferentes sectores económicos.
j	Fecha de constitución Documentación legal	01 de Julio del 2014 Si
k	Aspectos organizacionales	Organigrama por definir
l	Otros aspectos.	Por definir

-----

**Tarea 2**  
Necesidad de financiación.

No	Aspectos	Descripción
a	Monto financiación	\$ 100 000,00 USD
b	Destino	Inversión en maquinarias, equipos y herramientas y apertura de un nuevo establecimiento
c	Plazo Período de gracia Tiempo de amortización	5 años, Si, 6 meses 5 años
d	Estados financieros Disponibles para obtener información	Si Activos: \$85 300 Pasivos: 15 300 Patrimonio: \$70 000
e	Inversión en equipo, maquinarias o herramientas	1er lugar: Maquinaria, Tornos, Fresadora, Equipos de soldadura, equipo de afilar, equipos de corte por hilo, (70%) 2do lugar: Otras herramientas e instrumentos (5%) 2do lugar: Equipo para transportación (15%) 3er lugar: Nuevo local y reacondicionamiento (10%)
f	Empleados existentes Empleos generados	12 (8 en primer momento, 12 con el nuevo local)
g	Metas y objetivos	Incrementar las ventas, los ingresos por los servicios brindados y finalmente las utilidades de la empresa.  Crecer económica, laboral y profesionalmente posicionándose en el mercado territorial.  Garantizar la satisfacción de los clientes con las actividades que se realizan y adquirir nuevos clientes gracias al prestigio y la calidad de las

		<p>producciones.</p> <p>Incrementar la productividad y eficiencia de la empresa a través de un Plan de negocios.</p> <p>Capacitar a los trabajadores para que mejoren su preparación y conocimientos teóricos y prácticos de la actividad que realizan.</p> <p>Propiciar la motivación, comunicación e integración de trabajadores y directivos a través de mejoras salariales y una nueva política de responsabilidad social.</p>
h	<p>Impacto económico</p> <p>Impacto Financiero</p>	<p>La empresa alcanzaría un mayor desarrollo económico y financiero al expandirse en la región y fuera de ella teniendo un alcance nacional. Creciendo económicamente en estimados de aproximadamente tres veces el volumen de lo que se realiza hoy en día.</p> <p>El impacto estará dado fundamentalmente al monto de los ingresos generados y de las utilidades obtenidas a partir de esta idea se podrán brindar aproximadamente 20 empleos para trabajadores y beneficios directos para su familia. Por la parte empresarial está verá como aumentan sus indicadores financieros.</p>
i	<p>Impacto social</p> <p>Impacto ambiental</p>	<p>El proyecto investigativo contribuye al desarrollo de la localidad, así como su relación directa a todo el país, una vez que la intervención pretende el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades locales para el aporte a la política desarrollo nacional.</p> <p>No se prevén impactos negativos en cuanto a la inversión deseada la cual permite un incremento del servicio sin afectar el cuidado o la protección de los recursos endógenos ni del Medio Ambiente. El tratamiento de los metales y el manejo de desechos es una prioridad en la empresa donde se reciclan todos los materiales resultantes después de la creación de una pieza.</p>
j	Garantes y referencias	Si (no disponibles por política empresarial)
k	Otros aspectos	Se define a la Corporación Financiera Nacional CFN como la primera institución financiera donde adquirir la financiación debido a las bajas tasas de intereses bancario que posee (4 y 5% para emprendimientos en personas naturales y jurídicas)

----

### Tarea 3 Clientes

No	Aspectos	Descripción
a	<p>Clientes</p> <p>Descripción</p>	<p>Fortidex S.A, CONAUTO C.A, Calmosa Corp, OTELO FABELL S.A., INDUCOLINA CIA LTDA, FADESA S.A., RESGASA S.A. ECUABARNICES S.A., AGRIPRODUCT S.A., TELMEFAST S.A., IMNALECSA, LABORATORIO HG, Pronaca, Ecuavegetal, Bilbosa S.A., y Personas naturales que continuamente visitan la empresa</p>
b	Contratos	No se han establecido
c	Localización y nombre cliente	Establecido en el catálogo de clientes de la empresa

d	Captación de nuevos clientes	No hay política respecto a este aspecto
e	Encuestas realizada	Realizada 1 encuesta en el 2017 sobre Factores decisivos para la compra.
f	Otros aspectos	No se detectan aspectos significativos a señalar

---

#### Tarea 4

Producto o servicio

No	Aspectos	Descripción
a	Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mecanizado de piezas industriales</li> </ul> Diseño de la pieza Torneado Fresado <ul style="list-style-type: none"> <li>Soldadura y corte</li> <li>Servicio de mantenimiento (preventivo y correctivo)</li> </ul>
b	Cantidad	En dependencia del trabajo del cliente
c	Nuevos productos o servicios	Construcción de impulsores para bombas Reconstrucción de piezas mecánicas
d	Inventarios	Si disponibles en los Estados financieros de la empresa
e	Otros aspectos	Realizar fichas técnicas sobre los clientes, ya sean empresas o personas. Incluir el resultado de la encuesta realizada para la solución de errores y la toma de decisiones

-----

#### Tarea 5

Proveedores

No	Aspectos	Descripción
a	Proveedores	IVAN BOHMAN, HIVIMAR S.A., FERRETERIA PINHASA, HERRAQUIM S.A., MAQUINARIAS HENRIQUES S.A, INDUCOM, FERRETERIA EL UNIVERSO DEL PERNO, ESPINOSA, IMPROMAFE y PROCOREX
b	Materias primas	Si, identificado en la empresa a partir de las necesidades de cada cliente. Láminas de acero, cobre y aluminio, pernos, cables entre otros
c	Monto pago	Entre \$2 000,00 y \$3 500,00 de forma mensual

d	Contratos	No se han establecido
e	Productos y especificaciones	Se tienen identificados según cada proveedor
f	Garantías	No hay contratos firmados por lo que se confía en las garantías de palabras ofrecidas por los proveedores aunque se controla la calidad de la materia prima en caso de existir algún problema se devuelve el material comprado
g	Otros aspectos	No existen especificaciones directas

-----

**Tarea 6**  
Ventas

No	Aspectos	Descripción
a	Ingresos por ventas anuales	2017: \$ 90 000,00
b	Estimado o proyección	2018: \$ 99 000,00 Sin considerar la nueva inversión
c	Ventas pasadas	2015: \$ 74 500,00 2016: \$ 82 850,00
d	Comportamiento	Favorable con incremento sostenido del 11,2% en el 2016 y el 8,6% en el 2017. Este ha sido el comportamiento general de los ingresos a de los datos históricos facilitados por la empresa
e	Contratos	No se han establecido
f	Otros aspectos	Realizar fichas donde se recoja la información de los proveedores.

-----

**Tarea 7**  
Competencia

No	Aspectos	Descripción
a	Competidores directos	No se ha realizado un levantamiento de la información
b	Competidores indirectos	No se ha realizado un levantamiento de la información
c	Descripción	No se ha realizado un levantamiento de la información
d	Otros aspectos	No se identifican

-----

**Tarea 8**  
Precios

--	--	--

No	Aspectos	Descripción
a	Precios actuales	Varían en dependencia del servicio establecido
b	Precios mercado	Varían en dependencia del servicio establecido
c	Proyección de precios	Incremento basados en la tasa inflacionaria de país, Fue del 0,18% en Diciembre del 2017 y se pronostica para Marzo del 2018 sea del 0,61% por lo que los precios deben basarse en al menos un aumento del 1% con respecto al precio del período anterior.
d	Análisis de precio  Costo unitario  Margen de utilidad	Realizar un análisis de precios con al menos dos competidores  No se ha determinado en la unidad el costo unitario por actividad o servicio  No se ha determinado el margen de utilidad unitario de la empresa referente a cada producto o servicio
e	Otros aspectos	Realización de un estudio sobre la determinación de los costos en la empresa objeto de estudio como fuente de información para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

-----

### Tarea 9 Marketing

No	Aspectos	Descripción
a	Estrategia de Marketing	Se propone realizar una estrategia de marketing una vez comenzado el proceso inversionista y de crecimiento de la unidad.
b	Acciones realizadas	Implementación de la página web, espacios en twitter para realizar operaciones comerciales, publicidad mediante carteles
c	Gastos incurridos	Pagos anticipado de publicidad (Valores insignificantes) 2016: \$300,00 2017: \$1500,00
d	Personas trabajando	No se cuenta con personal trabajando en esta área la actividad la realiza trabajadores como la secretaria, la encargada de la contabilidad y el gerente general.
e	Otros aspectos	Comenzar a organizar una estrategia de marketing que permita posicionar a la empresa en el mercado. Mejorar la publicidad, promoción y visión de la empresa a nivel local.

-----

### Tarea 10 Actores claves

--	--	--

No	Aspectos	Descripción
a	Nombre	No disponible por decisiones de la empresa
b	Cargo, función y actividades	Gerente General, Secretaria, Contadora, Fresadores, Soldadores, Torneros, Mensajero
c	Titulación	Si disponible en información de la empresa
d	Experiencia	Variada según la actividad de estas personas
e	Otros aspectos	No se señalan aspectos significativos

-----

### Tarea 11

Proceso productivo o de servicios

No	Aspectos	Descripción
a	Procesos, actividad o servicio	Diseño, Torneado, Fresado, Corte, Soldadura, Mantenimiento y Reparación, construcción y reconstrucción, afilado. Tanto de maquinarias como de piezas y estructuras de acero y otros materiales ferrosos y no ferrosos.
b	Flujogramas	No se han realizado flujograma de procesos o actividades en la empresa.
c	Disposición física Producción en proceso Producción desechada	Inventario físico de la entidad No se contabiliza esta apartado Se reutiliza o se recicla en caso de que no se pueda realizar la primera opción
d	Capacidad instalada	Edificio de 176 m2, áreas de oficina, almacenamiento, área de corte, área de soldadura, área de torneado, área de afilar, área de fresado. 2 Tornos paralelos 1 fresadora Universal 3 máquinas de soldadura 1 equipo de autógenos 1 máquina de afilar 1 equipo de corte por hilo 2 computadoras para el diseño
e	Cantidad unitaria de MP Tiempo	No se ha realizado estudios sobre la cantidad unitaria que requiere cada proceso, actividad, producto o servicio. Los tiempos varían de acuerdo a la especificación del trabajo que se realice
f	Resultados y beneficios	Ampliar la capacidad instalada y adquirir un equipo para la transportación de materias primas y de mercadería para entrega



		a los clientes.
g	Otros aspectos	No se recogen otros elementos

-----

**Tarea 12**  
Planificación financiera

No	Aspectos	Descripción
a	Ingresos esperados	2018: \$ 240.000,00 2019: \$ 252.000,00 2020: \$ 264.600,00 2021: \$ 277.830,00 2022: \$ 291.721,50
b	Costos	2018: \$ 41.160,00 2019: \$ 43.218,00 2020: \$ 45.378,90 2021: \$ 47.647,85 2022: \$ 50.030,24
c	Inversión Capital de Trabajo	\$ 115 000,00 15% del monto de financiación para enfrentar riesgos
d	Flujos de caja	2018: 125.947,26 2019: 132.210,72 2020: 138.787,36 2021: 137.357,92 2022: 144.191,91
e	VAN TIR PR IR Punto equilibrio	477 767 12,55 % 1 año 1,23 por cada \$1 invertido se recuperan \$1,23 420,5
f	Factibilidad y Viabilidad	Factible y viable basados en que el Van +, TIR + Tasa de descuento, PR en 1 año y posee rentabilidad.
g	Riesgos	Realizar un análisis a partir de los precios pronosticados, Considerar un escenario pesimista donde se reduzca el precio y los ingresos.  Considerando una reducción de los ingresos y de los precios en un 15% el Van sigue siendo positivo y la TIR + Tasa de descuento por tanto se acepta el proyecto bajo cualquier incertidumbre.
h	Corrección de errores	Revisión por parte de instituciones especializadas y de personal

		designado por las instituciones financieras que puedan revisar el proyecto investigativo.
i	Otros aspectos	Generar nuevas alternativas o ideas referentes al Plan de negocios.

La investigación realizada por su amplitud y envergadura necesitó del apoyo de expertos en el área fundamentalmente de instituciones financieras y bancarias los cuales contribuyeron a la obtención de datos y su comparación con otras investigaciones realizadas.

Esta metodología contribuye al desarrollo de cualquier entidad permitiéndole proyectar el desarrollo y crecimiento a largo plazo trazando metas y objetivos a cumplimentar. Siempre en función de las necesidades de la empresa y su visión.

Este Plan de negocios ha sido fundamentado teórica y conceptualmente a la vez que a partir de la validación práctica se permitió conocer el impacto del mismo demostrando su factibilidad económica a la vez que no se prevén impactos negativos referente al componente social y ambiental. Es importante señalar que ` para cada organización se hace necesario una caracterización inicial partiendo de sus debilidades y fortalezas; en segundo lugar es necesario recopilar toda la información contable de la entidad para poder los flujos de caja así como los indicadores financieros para de forma conclusiva demostrar el éxito que pueda tener cualquier plan de negocios utilizando esta metodología.

## 5. Conclusiones

Los Planes de negocio forman parte de la planeación estratégica de cualquier organización y los mismos representan una alternativa real para mejorar los resultados económicos de la entidad. Finalmente se define como un instrumento o estrategia que reúne la información necesaria para demostrar la factibilidad comercial, técnica-operativa, económica y financiera de un emprendimiento, de una idea de negocio o de una inversión determinada. Esta idea recoge las posibilidades reales que estos planes contribuyan al desarrollo local de los diferentes cantones del Ecuador.

Se realizó un análisis bibliográfico sobre metodologías que implementaban Planes de negocios a nivel internacional seleccionándose la Metodología FRIDEL como la más adecuada a emplear. Se consideró además las propias características y particularidades del entorno ecuatoriano y de sus instituciones.

Dentro de los términos de un plan de negocio, se consideran como fundamentales la creación de un documento para evaluar el negocio y ponerlo en marcha así como su factibilidad o viabilidad económica y financiera. Para ello se elaboró y fundamentó adecuadamente un plan de negocios a través de la metodología propuesta con las tareas determinadas lo que permitirá a la entidad lograr un financiamiento para alcanzar las metas trazadas.

Se diseñó una propuesta metodológica basada en 4 elementos integrados entre sí con 12 tareas específicas. La misma constituye un aporte significativo pues es una síntesis de varias metodologías aplicadas en el contexto americano y basados en la experiencia práctica así como en los resultados obtenidos enfatizando en las mejoras que puede tener su aplicación en el contexto empresarial ecuatoriano.

Se determinan indicadores financieros positivos como el Valor Actual Neto, La Tasa Interna de retorno, el Período de recuperación de la Inversión, el Índice de Rentabilidad y el Punto de equilibrio de la Inversión resultados todos favorables y que garantizan las potencialidades de la investigación. Es necesario además señalar el impacto económico y la creación de 20 nuevos empleos.

## Referencias bibliográficas

Becerra, F. A. (2001). *Inventario y valoración de recursos. Conferencia dictada en la maestría en Desarrollo Local*. Cienfuegos: [s.n], 2002.

Bendlin, C. (2000). *Planificación estratégica*. Recuperado de [www.cicoam.org.py/materiales/modulo2/ Planificaci3n y Administraci3n Financiera](http://www.cicoam.org.py/materiales/modulo2/Planificaci3n_y_Administraci3n_Financiera)

Corporaci3n Financiera Nacional CFN (2017). Solicitud de financiamiento. Recuperado de

De la Vega, I. (2007). *El Plan de negocios: Una herramienta indispensable*. Madrid: Instituto de Empresas. Recuperado de [http://emprendedorxxi.coop/Pdf/plan\\_empresa1.pdf](http://emprendedorxxi.coop/Pdf/plan_empresa1.pdf)

Drucker, P. F. (2002). *La administraci3n en una 3poca de grandes cambios*. M3xico: Editorial Sudamericana.

Constituci3n del Ecuador. (2008). *Asamblea Constituyente Ecuador*. Recuperado de [https://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](https://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)

Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Editorial Martino Fine Books.

Fern3ndez Romero, Z. (2008). *Elaboraci3n de un Plan de negocios en la empresa PEXAC*. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos. Cuba.

Hern3ndez Cabrera, J. L. (2006). *Plan de negocios para la instalaci3n de un hotel en la ciudad de Pisco, Per3*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/plan-de-negocios-para-instalacion-de-un-hotel-en-pisco-peru>

Larrea, A. M. (2010). *Modo de desarrollo, organizaci3n territorial y cambio constituyente en el Ecuador*. Quito: Senplades.

L3pez Sandoval, M. F. (2015). El sistema de planificaci3n y el ordenamiento territorial para Buen Vivir en el Ecuador. *Revista Geosp-Espaço e Tempo (Online)*, 19(2), 297-312.

Massiris, A. (2002) Ordenaci3n del territorio en Am3rica Latina. *Revista electr3nica de Geograf3a y Ciencias Sociales*, 6(125).

McConkey, D. (1983). *20 way to kill management by objectives*. U.S.A: Management Review.

Peña Herrera, B (2006) *Apuntes para la historia de la planificaci3n en el Ecuador*. Ecuador Contempor3neo. p. 75-94.

Rodr3guez Vald3s, Y. (2010) Aplicaci3n de la metodolog3a FRIDEL para la elaboraci3n de un plan de negocio. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos. Cuba

Secretar3a Nacional de Planificaci3n y Desarrollo SENPLADES. (2010). *Lineamientos para la planificaci3n del desarrollo y el ordenamiento territorial*. Quito: Ediciones Senplades.

Stoner, J. A., & Wankel, C. (1995). *Administraci3n*. M3xico: Editorial Prentice Hall.

Taylor, F. y Fayol, H. (2015) *Principios de Administraci3n cient3fica. Administraci3n Industrial y General*. Colombia: Editorial Edigrama.

V3squez, J. E., Hidalgo, C. M., & Rog3s, G. E. (2005). *Herramientas Gerenciales de Inteligencia Empresarial. Aplicaci3n en la Elaboraci3n de un Plan de Negocios*. Recuperado de <http://docplayer.es/18901556-Herramientas-gerenciales-de-inteligencia-empresarial-aplicacion-en-la-elaboracion-de-un-plan-de-negocios.html>

V3squez, I., Figueroa, R. C., & Leyva H. D. (2008). *Desarrollo de un plan de negocio con metodolog3a Naf3n para una microempresa de giro comercial*. Recuperado de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no57/nafin.pdf>

- 
1. Economista y Mag3ster en Finanzas y Proyectos Corporativos. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad de Guayaquil. Correo electr3nico: [mercy.agilam@ug.edu.ec](mailto:mercy.agilam@ug.edu.ec)
  2. Ingeniera Comercial y Mag3ster en Administraci3n de Banca y Finanzas. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad de Guayaquil. Correo electr3nico: [sonia.vizuetal@ug.edu.ec](mailto:sonia.vizuetal@ug.edu.ec)
  3. Ingeniera Comercial y Mag3ster en Administraci3n de Empresas con menci3n en Recursos Humanos. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad de Guayaquil. Correo electr3nico: [grace.telloc@ug.edu.ec](mailto:grace.telloc@ug.edu.ec)