



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**ESTUDIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
SERVICIOS DE CONSULTORÍA DE NEGOCIOS EN LA
CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DEL CHIMBORAZO**

JORGE ALEJANDRO BATALLAS MONTERO

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del
grado de:**

Ingeniero Comercial

Año 2009

i. Declaración de Responsabilidad

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD
JORGE ALEJANDRO BATALLAS MONTERO

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado Estudio Para La Creación De Una Empresa De Servicios De Consultoría De Negocios En La Ciudad De Riobamba, Provincia Del Chimborazo, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, 11 de Marzo del 2009

Jorge Alejandro Batallas Montero

ii. Certificado de tutoría

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

DR. HERNAN NOVILLO
ING. JUANITA GARCÍA

CERTIFICAN:

Que el trabajo titulado Estudio Para La Creación De Una Empresa De Servicios De Consultoría De Negocios En La Ciudad De Riobamba, Provincia Del Chimborazo, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a Jorge Alejandro Batallas Montero que lo entregue a Ing. Guido Crespo, en su calidad de Director de la Carrera.

Quito, 11 de Marzo del 2009.

Dr. Hernán Novillo
DIRECTOR

Ing. Juanita García
CODIRECTOR

iii. Autorización de Publicación.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN:

YO, Jorge Alejandro Batallas Montero

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo Estudio Para La Creación De Una Empresa De Servicios De Consultoría De Negocios En La Ciudad De Riobamba, Provincia Del Chimborazo, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 11 de Marzo del 2009

Jorge Alejandro Batallas Montero

iv. DEDICATORIA

Todos estos años de esfuerzo que culminan ahora con la entrega de este documento se lo dedico a mi madre, Grace, porque gracias a su cariño, guía y apoyo he llegado a realizar uno de los anhelos más grandes de mi vida, fruto del inmenso amor y confianza que en mí depositó.

v. AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis profesores, que con su paciencia, amistad y sabios consejos contribuyeron con mi preparación y formación tanto académica como personal. Un agradecimiento especial a quienes con su experiencia ayudaron a plasmar mis ideas en esta tesis: Dr. Hernán Novillo e Ing. Juanita García.

A mis amigos, por todo el ánimo, la paciencia y por compartir este sentimiento de alegría que hoy me embarga. Con ellos reí, pasé angustias pero sobretodo alegrías que han hecho de estos años una etapa inolvidable.

v. INDICE DE CONTENIDOS

vi. LISTADOS DE CUADROS

vii. LISTADOS DE GRAFICOS

viii. LISTADO DE ANEXOS

ix. RESUMEN

Con la realización de este estudio se busca determinar las oportunidades de la creación de una empresa de Servicios de Consultoría de Negocios en la ciudad de Riobamba, provincia del Chimborazo. Para lo cual se lleva a cabo un estudio de mercado que determine la viabilidad del proyecto.

El primer paso es conocer el comportamiento del sector en el cual se va a radicar la empresa y así determinar las oportunidades potenciales para la prestación del servicio. Una vez realizado este proceso, será necesario conocer las necesidades de los clientes mediante la realización de una encuesta a una muestra representativa de empresas que funcionan en la ciudad de Riobamba, de la cual se obtienen los siguientes resultados:

CUADRO DE PROYECCIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA

AÑO	DEMANDA	OFERTA	DEM. INSATISFECHA
2008	141	6	135
2009	148	6	142
2010	155	6	149
2011	162	6	156
2012	170	6	164

Por lo cual podemos concluir existe una cuota de demanda insatisfecha que permite promover la creación de la empresa.

Luego de determinar la viabilidad de creación de la empresa, es necesario analizar los aspectos técnicos que requiere su implantación, tales como Requerimientos y Disponibilidad de Recursos, Macro y Micro Localización, Ingeniería del Proceso de Servicio, esto con el objetivo de encontrar el tamaño óptimo de la empresa que nos permita garantizar su correcto funcionamiento durante el horizonte del proyecto.

Una vez que se ha determinado la factibilidad del proyecto mediante el Estudio Técnico, se procede a desarrollar el aspecto organizacional de la empresa donde se define que tipo de Empresa se va a constituir, definimos un nombre para la empresa y se analiza la estructura departamental y funcional de la misma.

Por último, se realiza un análisis financiero de los flujos del proyecto en base a indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Relación Beneficio / Costo, entre las principales, las mismas que indican que el proyecto es rentable y por lo tanto debe ser ejecutado inmediatamente bajo las condiciones de mercado actuales.

x. SUMMARY

The objective of this project is to search the opportunities for the creation of a Consultancy Services Company in the Riobamba city, province of Chimborazo. According to this objective has been made a market study to determine the viability of the project.

The first step is to understand the behavior of the market in which to locate the company and identifies potential opportunities for service. Once complete this process is necessary to understand customer's needs by conducting a survey of a representative sample of companies operating in the city of Riobamba, which obtains the following results:

TABLE OF PROJECTION UNMET DEMAND

YEAR	DEMAND	OFFER	UNMET DEMAND
2008	141	6	135
2009	148	6	142
2010	155	6	149
2011	162	6	156
2012	170	6	164

Therefore, we can conclude there is an unmet demand for Consultancy Service that allows promotes the creation of the company.

After determining the feasibility of the project, it is necessary to analyze the technical aspects required for their implementation, such as performance requirements and resource availability, Micro and Macro Location, Process Engineering Services, that in order to find the optimal size of the company that allows us to ensure their proper operation during the horizon of the project.

After the feasibility of the project was determined by the technical study, the next step is to develop the organizational aspect of the company where you define what kind of company is to establish, define a name for the company and discusses the departmental and functionality structure.

Finally, the analyze of financial flows of the project based on financial indicators like Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), cost / benefit balance, and others. These rates indicate that project is profitable and therefore should be implemented immediately under current market conditions.

xi. OBJETIVOS DEL PROYECTO:

OBJETIVO GENERAL:

- Determinar las oportunidades para la ejecución del Proyecto de creación de una empresa de Consultoría de Negocios en la ciudad de Riobamba, para lo cual se han identificado los siguientes objetivos específicos:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar el mercado meta al cual se van a dirigir los servicios de la empresa de Consultoría de Negocios mediante la realización de un estudio de mercado que determine la viabilidad para la creación de una empresa de Servicios de Consultoría de Negocios en la ciudad de Riobamba.
- Determinar la factibilidad de ejecución del proyecto en base a la disponibilidad de recursos y el tamaño óptimo que debe tener la empresa para que pueda ponerse en marcha, así como su localización y estructura.
- Verificar la rentabilidad del proyecto en base a la obtención de Indicadores Financieros que nos permitan evaluar si el proyecto va a ser rentable de acuerdo a las características actuales del mercado.

CAPÍTULO 1

ESTUDIO DE MERCADO

1.1. Objetivos del Estudio de Mercado:

El Estudio de Mercado es definido como la “función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo y para mejorar la comprensión del proceso del mismo”¹⁵.

OBJETIVO GENERAL:

Identificar el mercado meta al cual se van a dirigir los servicios de la empresa de Consultoría de Negocios mediante la realización de un estudio de mercado que determine la viabilidad para la creación de una empresa de Servicios de Consultoría de Negocios en la ciudad de Riobamba.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Recoger datos estadísticos del comportamiento del sector en el cual se va a radicar la empresa de Consultoría de Negocios, con el fin de determinar oportunidades potenciales para la prestación de dicho servicio.

- Identificar las necesidades de los potenciales clientes, para que el servicio de consultoría cumpla con los requerimientos y deseos exigidos.

¹⁵ Kotler Philip - Armstrong Gary: Mercadotecnia (Sexta Edición), Edt. Prentice Hall.

- Determinar la oferta existente en la ciudad de Riobamba para servicios de consultoría, de tal modo de identificar la demanda insatisfecha que existe, la cual sería el mercado meta de la empresa.
- Determinar cuanto están dispuestos a invertir en Servicios de Consultoría las empresas de la ciudad de Riobamba, con el objetivo de determinar precios óptimos y competitivos para los servicios que va a prestar la empresa.

1.2. Estructura del Mercado:

“La estructura del mercado varía constantemente, un mercado que en algún momento es muy competido puede convertirse en uno sin competencia o con competencia media. Hoy pueden existir muchas empresas en un sector y mañana muy pocas.”¹⁶

Para realizar el presente estudio es necesario identificar claramente la clase de mercado que se afronta, para poder realizar un análisis claro de la realidad competitiva presente del sector donde se desarrollará la empresa de Consultoría de Negocios, partiendo del concepto de los diferentes tipos de mercados, tenemos:

“Las formas principales del mercado son:

- **Competencia Perfecta:** se tiene básicamente cuando ningún agente o empresa es capaz de influir sobre el precio, ya que hay un gran número de competidores, los mismos que conocen el precio de sus rivales y todos los compradores saben de las ofertas de los productores.
- **Monopolio:** Se da cuando existe un único productor que tiene control absoluto sobre el manejo del precio ya que no existe ningún producto sustituto que pueda reemplazar el producto del vendedor monopolista.

¹⁶ Jáuregui, Alejandro G.: FUNDAMENTOS DE LA ECONOMÍA, Edición 2005.

- **Oligopolio:** Se da cuando hay pocos competidores en el mercado pero existen empresas líderes de mercado, con gran influencia en los precios y pequeñas empresas que no pueden influir como competencia”.

CUADRO No 1: Tipos de Mercado Competencia

Clase de Competencia	Número de productores	Grado de control sobre el precio
Competencia Perfecta	Muchos productores generalmente con productos idénticos	Nulo
Oligopolio	Pocos Productores	Alguno
Monopolio	Único productor	Alto

FUENTE: FUNDAMENTOS DE LA ECONOMÍA: Alejandro Jáuregui G

ELABORADO POR: Jorge A. Batallas M.

De acuerdo con estas definiciones y características de los diferentes mercados, podemos concluir que el mercado al cual pertenece la empresa de Servicios de Consultoría es un Monopolio, ya que existe un único ofertante de este servicio y tiene el control absoluto de una industria.

1.2.1. Análisis Histórico:

Las actividades económicas del cantón Riobamba están relacionadas con su situación geográfica, de modo que, la zona rural es eminentemente agrícola y la zona urbana eminentemente comercial, industrial y de servicios (educación, salud, administración municipal y organismos e instituciones públicas).

“En la actualidad el cantón Riobamba se ha transformado en centro comercial y de servicios relacionadas con las actividades productivas agrícolas del resto de cantones de la provincia. Riobamba es el mercado referencial, ya sea para la fijación de precios, como para el abastecimiento de insumos para la agricultura. Por lo tanto, la dinámica económica del cantón depende en gran medida de las actividades productivas en otros cantones, de allí la importancia de centro administrativo y capital de provincia.”¹⁷

¹⁷ Plan Estratégico De La Ciudad De Riobamba 2020

Si consideramos esta situación, nos podemos dar cuenta que la ciudad de Riobamba es un mercado que se encuentra en pleno desarrollo y cuyos sectores económicos presentan una tendencia de crecimiento progresivo, por lo que las actividades de comercio son una buena fuente de recursos, que contribuyen a este desarrollo, generando empleo y circulante .

Con respecto al mercado de la Consultoría de Negocios, en la ciudad de Riobamba no se registra información sobre este sector económico, según registros de la Superintendencia de Compañías no existen empresas radicadas en la ciudad que se dediquen a la prestación de Servicios de Consultoría de Negocios, ni siquiera en años posteriores a la realización del presente estudio.

1.2.2. Análisis de la Situación Vigente del Mercado:

En conformidad con el Plan Estratégico de la ciudad de Riobamba para el 2020, la PEA está distribuida en 19 ramas de actividad, donde el sector agropecuario tiene el mayor peso con el 26.6%, lo que significa que es la principal fuente de empleo.

El sector comercial con el 17.5% constituye también un sector fuerte de la economía local, lo cual es evidente por el notable incremento del comercio en la ciudad, particularmente el comercio informal. El sector industrial manufacturero con un 10.1%, y el sector educativo un 8.9%, representan sectores importantes dentro de la actividad económica del cantón.

La ciudad de Riobamba representa el 68% de la PEA cantonal, mientras que el resto de parroquias rurales representan el 32% de la misma.

CUADRO No 2: Población Económicamente Activa Riobamba

PEA CANTONAL POR SEXO						
RAMA DE ACTIVIDAD	RAMA DE ACTIVIDAD		Total	SEXO PORCENTAJE		
	SEXO	Número		1.hombre	2.mujer	TOTAL %
	1. Hombre	2. Mujer				
1. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	11.541	8.708	20.249	26,1	27,3	26,6
2. Pesca	11	2	13	0,0	0,0	0,0
3. Explotación de minas y canteras	165	17	182	0,4	0,1	0,2
4. Industrias manufactureras	5.006	2.674	7.680	11,3	8,4	10,1
5. Suministros de electricidad, gas y agua	208	41	249	0,5	0,1	0,3
6. Construcción	3.964	96	4.060	9,0	0,3	5,3
7. Comercio al por mayor y al por menor	7.009	6.334	13.343	15,8	19,9	17,5
8. Hoteles y restaurantes	428	848	1.276	1,0	2,7	1,7
9. Transporte, almacenamiento y comunicaciones	3.654	203	3.857	8,3	0,6	5,1
10. Intermediación financiera	203	234	437	0,5	0,7	0,6
11. Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	995	376	1.371	2,2	1,2	1,8
12. Administración pública y defensa	3.367	1.017	4.384	7,6	3,2	5,8
13. Enseñanza	2.842	3.927	6.769	6,4	12,3	8,9
14. Actividades de servicios sociales y de salud	663	1.268	1.931	1,5	4,0	2,5
15. Otras actividades comunitarias sociales y personales de tipo servicios	1.063	2.228	3.291	2,4	7,0	4,3
16. Hogares privados con servicio domestico	103	1.832	1.935	0,2	5,7	2,5
17. Organizaciones y órganos extraterritoriales	3	2	5	0,0	0,0	0,0
18. No declarado	2.795	1.889	4.684	6,3	5,9	6,2
19. Trabajador nuevo	218	179	397	0,5	0,6	0,5
Total	44.238	31.875	76.113	100,0	100,0	100,0

FUENTE REDATAM INEC ELABORACION: DIPROC

ACTIVIDADES ECONOMICAS:

Se evidencia el registro de 14.135 actividades que indistintamente se agrupan en el Departamento de Rentas Municipales sin precisar una clasificación:

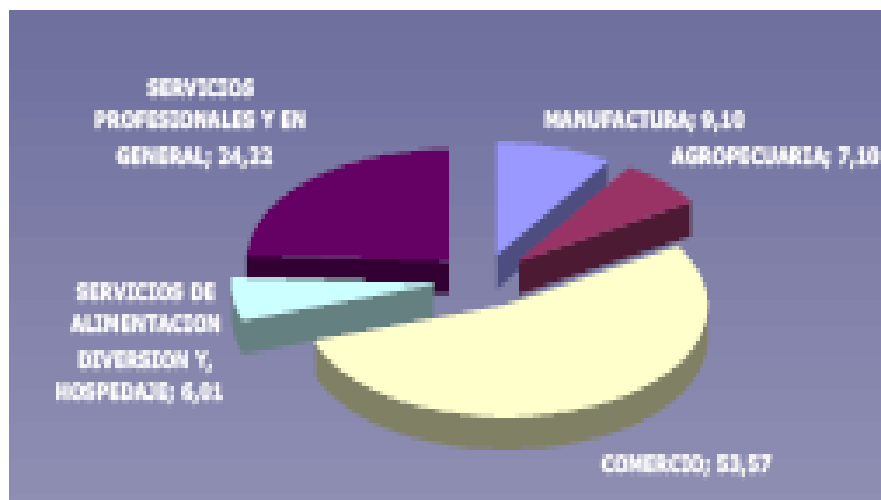
CUADRO No 3: Actividades Económicas

CATASTRO DE ACTIVIDADES ECONOMICAS I. MUNICIPIO DE RIOBAMBA (ENERO 2008)		
MANUFACTURA	1.286	9,1%
AGROPECUARIA	1.004	7,1%
COMERCIO	7.572	53,6%
SERVICIOS DE ALIMENTACION DIVERSION Y HOSPEDAJE	850	6,0%
SERVICIOS PROFESIONALES Y EN GENERAL 3423	3.423	24,2%
TOTAL	14.135	100,0%

(FUENTE: PLAN ESTRATEGICO: RIOBAMBA 2020)

ELABORADO POR: Jorge A. Batallas M.

GRAFICO No 1: Actividades Económicas



(FUENTE: PLAN ESTRATEGICO: RIOBAMBA 2020)

EL COMERCIO

De acuerdo a la información existente en la Municipalidad, la actividad comercial es la más relevante con una participación del 53.57%, en lo que se refiere a tiendas de abastos, pequeños negocios de comercio de alimentos, bazares, almacenes de ropas, repuestos, ferreterías y productos en general.

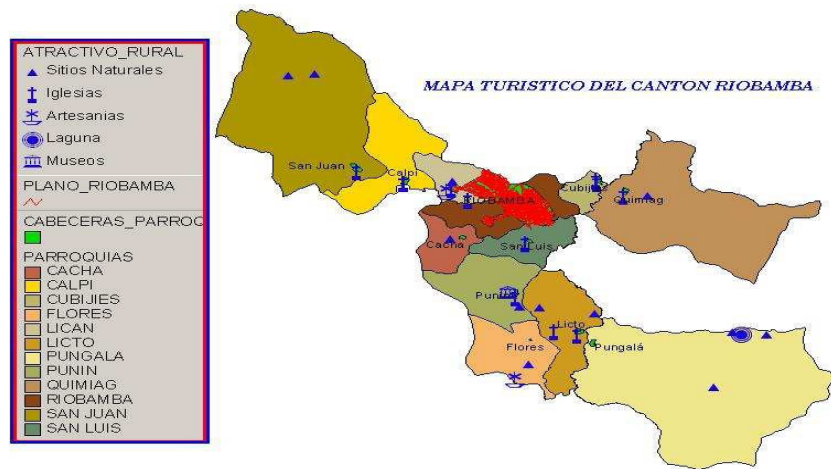
Según estudios del Centro de Promoción y Empleo para el Sector Informal Urbano (CEPESIU), una de las actividades más relevantes en cuanto a ocupación laboral, especialmente en la parte urbana del cantón, es el comercio. La actividad ha crecido drásticamente, principalmente en los últimos 6 años y de manera particular en el comercio informal.

TURISMO:

La actividad turística podría convertirse en el eje de la economía local del cantón Riobamba, pues cuenta con varios lugares de fuerte atractivo turístico.

Actualmente, el cantón Riobamba, constituye un lugar de paso para los turistas que viajan a otros destinos como Cuenca, Guayaquil o la Amazonía. Esto significa que esta actividad no genera ingresos para el cantón. Incluso los ingresos generados por el ferrocarril, en el trayecto Riobamba - Nariz del Diablo, son administrados y aprovechados por operadoras turísticas extranjeras.

GRAFICO No 2: Mapa Turístico del Cantón Riobamba



FUENTE: INVESTIGACION CAMPO ALUMNAS DE ECOTURISMO, ESPOCH

LA INDUSTRIA

En la actualidad 63 emprendimientos productivos funcionan en el Parque Industrial de Riobamba. Entre los que destacan las empresas “TUBASEC”, PROLAC, Tenería PALMAY, Fundiciones IMSA, Gaseosas del Chimborazo, INPAPEL, La ITALICA, Embutidos “La Ibérica, entre otros.

Las tres empresas de gran tamaño que sobrepasan la demanda local son:

Tubasec, Cementos Chimborazo y La Cerámica.

Las pequeñas y medianas industrias existentes, especialmente, están localizadas en los sub-sectores de: textiles, cuero, madera, calzado y alimentos, es decir bienes de consumo final.

MERCADOS Y COMERCIALIZACION:

Son 9 mercados que funcionan en la ciudad y adicionalmente uno en cada parroquia rural, aquellos aún no funcionan de acuerdo a una política administrativa concreta e incluso no forman parte del sistema de mercados señalado en el departamento respectivo municipal.

Son alrededor de 2.090 comerciantes formales que operan en los mercados y 3600 informales que operan en las calles y alrededor de los mercados, de acuerdo a datos presentados por la Dirección de Planificación Municipal.

CREDITO Y FINANCIAMIENTO:

A la fecha operan las siguientes instituciones financieras del país y locales:

- **Bancos Privados:** Internacional, Pichincha, Solidario, Pacífico, Guayaquil, Unibanco, Centro Mundo, MM Jaramillo Arteaga, Produbanco.
- **Públicos:** Banco Nacional de Fomento y Oficina de Trámite de la Corporación Financiera Nacional.
- **Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos**

BANCOS:

- **Locales:** COAC Riobamba Ltda., Jesús del Gran Poder, Acción Rural.
- **Sucursales:** Sagrario Ltda., 29 de Octubre, COPDESARROLLO, Cámara de Comercio, Sumac Llacta Ltda., Mushug Runa, Fernanda Daquilema.

Las operaciones de la banca Privada al 31 de mayo del 2005, expresadas en el cuadro adjunto, demuestran que se coloca, es decir se entrega en calidad de crédito, el 66.87%, de lo que se capta, y en general en operaciones dirigidas al consumo (como compra de vehículos).

CUADRO No 4: Operaciones Bancarias

CAPTACIONES Y DEPOSITOS BANCA PRIVADA QUE OPERA LOCALMENTE EN MILES DE DOLARES AL 31 DE MAYO DEL 2005				
	DEPOSITOS A		DEPOSITOS	DEP. EN
	LA VISTA	REPOS	A PLAZO	GARANTIA
RIOBAMBA	68.341	70	14.557	3
TOTAL CHIMBORAZO	72.420	70	15.907	3
TOTAL PAIS	4.723.237	23.730	1.992.049	742
% RIOBAMBA VS CHIMBORAZO	94,37	100,00	91,51	100,00
% RIOBAMBA VS PAIS	1,45	0,29	0,73	0,40
% CHIMBORAZO VS PAIS	1,53	0,29	0,80	0,40
PAIS				
Fuente superbancos elaboración DIPROC				
NOTA:	SE COLOCA EL 66.87% DE LO QUE SE CAPTA			
COLOCACIONES BANCA PRIVADA QUE OPERA LOCALMENTE EN MILES DE DOLARES AL 31 DE MAYO DEL 2005				
	TOTAL	T.CARTERA	T.INVESION	MOROCIDAD
	INVERSIONES	BRUTA	CARTERA	
RIOBAMBA		54.651	54.561	2,68
TOTAL CHIMBORAZO		57.560	57.560	2,59
TOTAL PAIS	1.647.122	4.678.450	6.325.572	6,72
% RIOBAMBA VS CHIMBORAZO		94,95	94,79	
% RIOBAMBA VS PAIS		1,23	0,91	
% CHIMBORAZO VS PAIS		1,23	0,91	
PAIS				
FUENTE: SUPERBANCOS				

1.2.3. Análisis de la Situación Proyectada

Las oportunidades de desarrollo del Sector económico son muy buenas, existen algunos sectores tanto de la producción como del comercio y de servicios que se encuentran desatendidos, esto representa una oportunidad, ya que en un mercado donde no existe competencia y varias empresas del sector que requieren servicios de consultoría profesional, se puede abarcar una gran cuota del mercado.

1.3. Identificación del Servicio:

“Desde hace mucho tiempo se ha reconocido a la Consultoría de Empresas ó Consultoría Organizacional como un servicio profesional de gran utilidad para ayudar a los directivos de las organizaciones a identificar y definir los principales problemas que afectan a sus organizaciones para alcanzar sus propósitos fundamentales, sus objetivos, cumplimiento de la misión, identificar las causas raíces y proyectar acciones para su perfeccionamiento y que estas se implementen”¹⁸

La empresa de Consultoría de Negocio trabajará bajo un esquema de, que engloba servicios de consultoría de gestión y de negocios, especialmente desarrollados para las pequeñas y medianas empresas, que sean totalmente adaptables a sus necesidades, según el análisis previo realizado a la situación de la empresa y su posicionamiento en el mercado, con el fin de establecer estrategias que les permitan ser más competitivas.

El objetivo es lograr el desarrollo y mejoramiento continuo de los clientes brindándoles las herramientas necesarias para lograr un

¹⁸ Consultoría Organizacional: www.monografias.com

crecimiento sustentable, en el cual se definen 2 grandes campos de acción:

Planificación y Proyectos:

- Elaboración De Proyectos De Mejoramiento Y Optimización De Recursos.
- Elaboración De Presupuestos.
- Elaboración De Planes De Negocios.
- Diagnóstico Y Planeamiento Estratégicos.
- Diagnóstico Organizacional.

Optimización De Procesos y Control Interno:

- Relevamiento y Rediseño De Procesos.
- Levantamiento y Elaboración De Manuales de Procedimientos.
- Diseño de Formularios.
- Informes Periódicos de Gestión Tablero de Comando.

Se busca constituir una empresa, cuya gestión apoye a las empresas de la ciudad de Riobamba a solucionar los problemas que atraviesen para llegar a su objetivo, desde este punto de vista, no es factible tener trazado un plan de acción para el tratamiento de cierto tipo de problemas, es necesario que las acciones y los correctivos partan de un análisis previo realizado en base a la situación actual de la empresa que contrate nuestros servicios, no se puede abordar un caso con una estrategia en mente fabricada previamente.

“Un consultor quiere saber como es la actual cultura de la empresa, cómo los problemas dentro de la empresa y entre los empleados se resuelven, los niveles de rendimiento de los empleados, y la dinámica de la interacción personal”¹⁹.

La creación de la empresa de Consultoría de Negocios, también tiene como fin, apoyar a las empresas a decidir cual es la vía más factible para generar un cambio, por ejemplo una empresa de gestión que necesite se trata de una reorganización de la estructura de la empresa, una nueva tendencia en los estilos de gestión en la empresa e podrían beneficiarla, o una nueva oportunidad de negocio para ser aprovechado.

1.3.1. **Características del Servicio:**

De acuerdo con las circunstancias que se presenten en cada caso concreto, la consultoría puede afrontar, esencialmente, los tres tipos de problemas que se han denominado:

- **De corrección:** cuando está implícito rectificar una situación deteriorada en comparación con determinados patrones.
- **De perfeccionamiento:** cuando se trata de mejorar hasta un grado óptimo o casi óptimo, una situación dada.
- **De creación:** al requiriese que se de origen a una situación de cambio o de mejora.

El servicio de consultoría también debe tener un carácter de independiente, es decir un consultor debe estar en la capacidad de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la

¹⁹ Achilles De Faria, Fernando: Desarrollo organizacional: Un enfoque integral; 2003

verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización cliente sin pensar en sus propios intereses.

- *Independencia Financiera:* Significa que el consultor no obtiene ningún beneficio de la medida adoptada por el cliente, por ejemplo la decisión de comprar una determinada marca de equipo (Maquinaria o nueva tecnología).
- *Independencia Administrativa:* Implica que el consultor no es un subordinado del cliente y no se ve afectado por sus decisiones administrativas.
- *Independencia Política:* significa que ni los directores ni los empleados de la organización cliente pueden influir en el trabajo de consultoría, recurriendo a autoridades o conexiones políticas, o a otras influencias semejantes.
- *Independencia Emocional:* significa que el consultor mantiene su distancia emocional, independientemente de la amistad y otras afinidades de tipo emotivo que puedan existir al comienzo o que se creen durante la realización del cometido

1.3.2. Clasificación por su Uso/Efecto

POR EL USO:

Servicios de consultoría para el fortalecimiento de capacidades empresariales de pequeñas y medianas empresas u organizaciones de la ciudad de Riobamba, con el fin de elevar su

nivel organizativo y empresarial de acuerdo a la realidad de cada una, a fin de ser competitivas en el mercado.

POR EL EFECTO:

El servicio de Consultoría que se va prestar a los clientes, se constituye en un Servicio Innovador, ya que se pretende generar una cultura de Asesoramiento en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Riobamba, presentando esquemas novedosos de gestión que permitan un crecimiento y desarrollo de su mercado, así como también la utilización de nuevas técnicas y métodos de gestión que potencialicen la capacidad de la empresa y sean mas competitivas.

1.3.3. Servicios Complementarios / Sustitutos

“Un servicio sustituto es aquel que satisface necesidades similares, por esta razón puede reemplazar al servicio que presta una Empresa.”²⁰

No existe un servicio que pueda sustituir a la Consultoría de Negocios, puede haber varios tipos de Asesoramiento según el objetivo fundamental de la Consultoría pero no se ha identificado un servicio sustituto.

“Servicios Complementarios son aquellos que tienden a utilizarse en conjunto y que optimizan la utilización del Servicio primario, en este caso, al ofrecer servicios de Consultoría a las empresas se pueden identificar algunos servicios adicionales que complementen el trabajo o el campo de acción de la empresa.”²¹

Como Servicios Complementarios a la Gestión de la empresa de consultoría, se pueden ofrecer paquetes que incluyan:

²⁰ SACHS, Jeffrey D. y LARRAÍN, Felipe B., Macroeconomía en la economía mundial, Prentice Hall, 1994.

²¹ SACHS, Jeffrey D. y LARRAÍN, Felipe B., Macroeconomía en la economía mundial, Prentice Hall, 1994.

- Capacitaciones al personal.
- Talleres y Dinámicas de Motivación (Empowerment)
- Encuestas a Clientes.
- Evaluaciones de Servicio (Cliente Fantasma).
- Entre otros.

Para ofrecer este tipo de Servicios Complementarios, se deben armar paquetes de Servicios que incluyan diferentes opciones de Consultoría y que se adapten a las necesidades de las empresas contratantes.

1.3.4. Normatividad Técnica y Comercial

NORMATIVIDAD TÉCNICA

1. Contar con un equipo multidisciplinario de profesionales que incluya al menos un especialista en cada una de las siguientes áreas:
 - Desarrollo Empresarial.
 - Mercadeo y Publicidad.
 - Capacitación grupal y Motivación del Personal.
 - Modelos de Gestión y Reestructuración de Procesos.
 - Diagnóstico y Planeamiento Estratégico.
 - Estructuración y presentación de Proyectos.

2. El personal debe contar con experiencia realizando procesos de mejora continua e implementación de modelos de gestión aplicables a pequeñas y medianas empresas, enfocados a

mejorar su rendimiento y generar un desarrollo sostenible de las mismas.

NORMATIVIDAD COMERCIAL

En este punto se analizarán los requisitos necesarios para el establecimiento de la Empresa de Consultoría en la ciudad de Riobamba, según el tipo de compañía que se considere para el efecto:

- **NORMAS DE SUPERINTENCIA DE COMPAÑÍAS:** Ley de Compañías: Compañía de Responsabilidad Limitada (ANEXO 1) y Ley de Empresas de Consultoría. (ANEXO 2)
- **NORMATIVA DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN RIOBAMBA:**

CUADRO No 5: Registro De Patentes

Fracción Básica	Excedente	Sobre Fracc.	Sobre Exced.
Desde	Hasta	Básica	%
0	10,000.00	-	1.0
10,000.00	20,000.00	100.00	1.2
20,000.00	30,000.00	220.00	1.4
30,000.00	40,000.00	360.00	1.6
40,000.00	50,000.00	520.00	1.8
50,000.00	En adelante	700.00	2.0

El impuesto anual no será inferior a US\$ 10.00 ni superior a US\$ 5,000.00. A los valores resultantes se añade el 10% para el servicio de bomberos.

- **NORMATIVA DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS:**
La empresa de Consultoría de Negocios deberá cumplir con las normas y reglamentos competentes de la Ley del Régimen Tributario Interno, estipulados por el SRI y presentar sus declaraciones según corresponda. (ANEXO 3)

- **NORMATIVA DEL CUERPO DE BOMBEROS:** Así también la empresa deberá cumplir con la normativa del Cuerpo de Bomberos del cantón Riobamba, según los artículos pertinentes.

1.4. Investigación de Mercado

“La investigación de mercado es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Sirven al comerciante o empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes”²².

En otras palabras, el estudio de mercado es un método que le ayuda a conocer sus clientes actuales y a los potenciales. De manera que al saber cuáles son los gustos y preferencias de los clientes, así como su ubicación, clase social, educación y ocupación, entre otros aspectos, podrá ofrecer los productos que ellos desean a un precio adecuado.

1.4.1.Segmentación de Mercado

“La segmentación de mercado es una forma de buscar nuevas oportunidades en el mercado total a través del conocimiento real de los consumidores.”²³.

Para realizar el Estudio de Mercado es necesario definir el segmento meta al cual van dirigidos los Servicios de la Empresa de Consultoría de Negocios, para lo cual se requieren aplicar varios criterios de segmentación que definan concretamente el alcance que va a tener el estudio y que nos ayude a determinar las características fundamentales de los potenciales clientes de la empresa.

²² INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: <http://www.monografias.com>

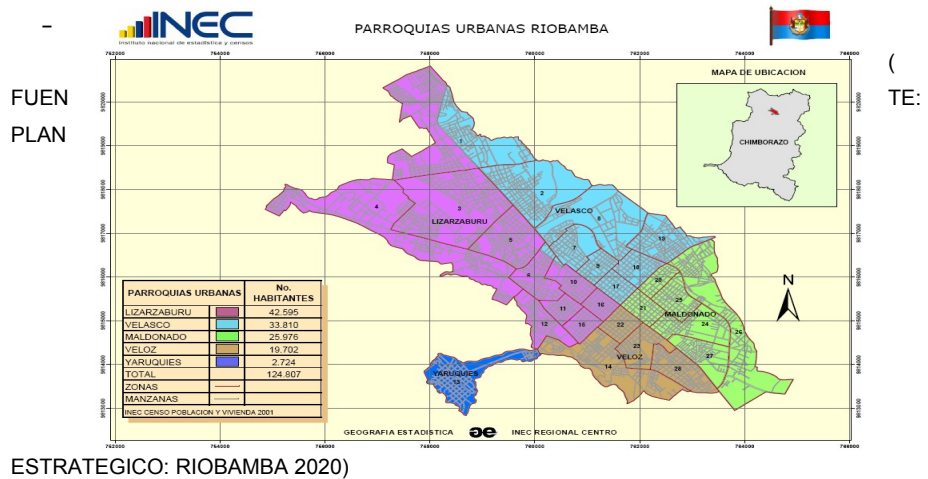
²³ Fischer, Laura. Mercadotecnia. Mc. Graw Hill, 2003

Se utilizarán los siguientes criterios de Segmentación:

Segmentación Geográfica:

“El mercado se divide según variables como país, región, ciudad, cantón, parroquia, etc., basándose en la idea de que las necesidades de los consumidores varían según el área geográfica donde viven”²⁴.

GRAFICO No 3: Parroquias Urbanas Riobamba



La empresa se va a radicar en el centro de la Ciudad de Riobamba, por lo que la Segmentación Geográfica va a estar dada por:

CUADRO No 6: Variables Geográficas

VARIABLES GEOGRÁFICAS	DATOS
PAÍS	Ecuador
REGIÓN	Sierra Centro
CIUDAD/CANTÓN	Riobamba
PARROQUIA	Velasco

FUENTE: Consejo Provincial de Chimborazo

²⁴ Mankiw Gregory; Principios de Economía, Tercera Edición, Mc Graw Hill-Interamericana, 2002

Segmentación Demográfica:

“Consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, los ingresos, la ocupación, la religión, la raza, y la nacionalidad.”²⁵

Debido al enfoque de la empresa de Consultoría de Negocio el mercado meta va a estar definido por las empresas de la ciudad de Riobamba, de modo que para la realización del presente estudio la Segmentación Demográfica va a estar dada por variables tales como:

TAMAÑO DE EMPRESA:

Para llevar a cabo la realización del presente estudio se trabajará con pequeñas y medianas empresas, las cuales representan casi el 80% del total de empresas radicadas en la ciudad de Riobamba, tal como se detalla a continuación:

CUADRO No 7: Clasificación por Tamaño de Empresa

GRUPOS DE EMPRESAS	MÁRGENES DE LOS RANGOS (EN US\$)	No COMPAÑÍAS	REPRESENTA %
MICROEMPRESAS	0 - 400	96	13,80%
PEQUEÑAS EMPRESAS	401 - 800	385	55,70%
EMPRESAS MEDIANAS	801 - 5000	155	22,40%
EMPRESAS GRANDES	5001 EN ADELANTE	56	8,10%
TOTAL EMPRESAS		692	100,00%

FUENTE: Resumen Ejecutivo De La Inversión Societaria Riobamba 2007

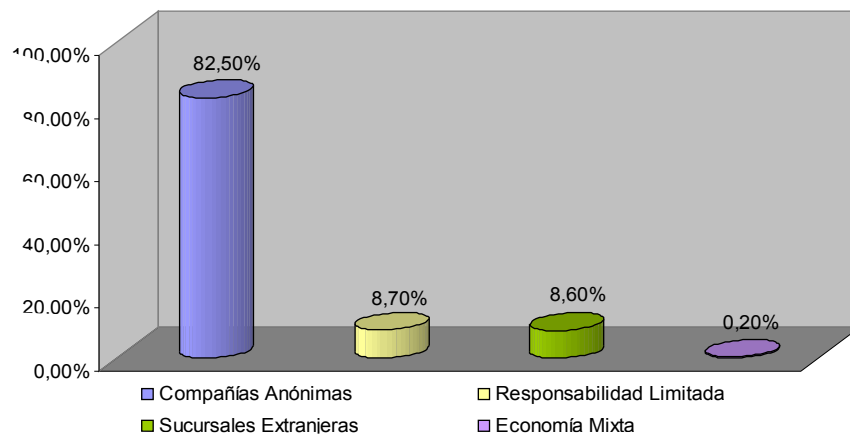
²⁵ Tipos de Mercado y segmentación de Mercados: <http://www.monografias.com>

ELABORADO POR: Jorge A. Batallas M.

TIPOS DE EMPRESA:

Según el tipo de compañía, bajo la cual se encuentran constituidas las empresas de la ciudad de Riobamba se pueden identificar los siguientes tipos:

GRAFICO No 4: Clasificación por Tipo de Empresa



FUENTE: Resumen Ejecutivo De La Inversión Societaria Riobamba 2007

ELABORADO POR: Jorge A, Batallas M.

POR EL TIPO DE NEGOCIO:

La empresa de Consultoría de Negocios, va a ofrecer sus servicios a las empresas que se dediquen a Comercializar

Productos y a la Prestación de Servicios, por lo que es necesario identificar las actividades económicas de las empresas de la ciudad de Riobamba.

CUADRO No 8: Clasificación por Tipo de Negocio

GRUPOS DE EMPRESAS	No COMPAÑÍAS	REPRESENTA %
Actividades Comerciales	371	53,60%
Servicios Profesionales en general	167	24,20%
Industrias	63	9,10%
Actividades Agropecuarias	49	7,10%
Servicios de Alimentación, diversión y Hospedaje	42	6,00%
TOTAL EMPRESAS	692	100,00%

FUENTE: Resumen Ejecutivo De La Inversión Societaria Riobamba 2007 (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS)

ELABORADO POR: Jorge A. Batallas M.

1.4.2. Metodología de la Investigación:

Existen varios tipos o metodologías de investigación para realizar el levantamiento de información, las principales son:

Investigación Exploratoria: “Es la que pretende darnos una visión general de tipo aproximado respecto a una determinada realidad. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando aun, sobre el es difícil formular hipótesis precisas o de ciertas generalidad”.²⁶

Investigación Descriptiva: “Pretende describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada”.²⁷

Investigación Documental: “Es la investigación que es realizada en los distintos tipos de escrituras tales como libros, revistas entre otras”.²⁸

Para el presente estudio se utilizará la metodología de investigación exploratoria y de trabajo de campo, ya que el

²⁶ PROCESO DE INVESTIGACIÓN: www.wikilearning.com/monografias/tipos_de_investigacion

²⁷ PROCESO DE INVESTIGACIÓN: www.wikilearning.com/monografias/tipos_de_investigacion

²⁸ PROCESO DE INVESTIGACIÓN: www.wikilearning.com/monografias/tipos_de_investigacion

tema de la investigación no ha sido explorado y el objetivo del estudio es tener una visión aproximada de la realidad del mercado de la Consultoría de Negocios en la ciudad de Riobamba.

1.4.3.Fuentes de Información:

De acuerdo al nivel informativo que se desee alcanzar, las fuentes de información se dividen en:

Fuentes Primarias:

“Son aquellas que se obtienen del campo, mediante un trabajo elaborado y técnicas específicas”²⁹.

Los datos primarios se pueden obtener a través de:

- Los Consumidores.
- Los Vendedores.
- Los Compradores.
- Los Archivos de Empresas.

Los métodos más comúnmente utilizados para la obtención de datos primarios son:

- La Observación.
- La Experimentación.
- Las Encuestas.

Fuentes Secundarias:

“Son aquellas que presentan información ya elaborada, o existente, que fue generada anteriormente con otra finalidad que no tiene porqué coincidir con la nuestra. Podemos distinguir entre Estadísticas y Metodológicas”.³⁰

²⁹ Caldas Molina, Marco; “Preparación y Evaluación de Proyectos”.

³⁰ FUENTES SECUNDARIAS DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN:
www.uv.es/cim/im_itm/descarga/IM%20Tema03.pdf

Las fuentes utilizadas para realizar la investigación del proyecto van a ser de tipo primaria y secundaria, ya que se levantará información a través de encuestas y entrevistas (fuentes primarias), pero también se contará con información previamente elaborada con carácter general por determinadas personas o entidades para fines estadísticos (fuentes secundarias), como por ejemplo:

- Guías bibliografías: resúmenes de publicaciones.
- Centros de documentación.
- Bancos de datos.

1.4.4. Tamaño del Universo:

El Universo va estar definido por las Pequeñas y Medianas Empresas, que se encuentren constituidas legalmente en la Ciudad de Riobamba y que se dediquen al Comercio o Prestación de Servicios.

De acuerdo a los criterios de segmentación aplicados y en base a información de la Superintendencia de Compañías y registros del Servicio de Rentas Internas de la ciudad de Riobamba se logró definir un universo de 296 empresas, las cuales cumplen con los criterios de segmentación descritos.

1.4.5. Prueba Piloto:

Para la realización de la prueba piloto se utilizó la metodología de entrevistas telefónicas dirigidas a representantes de 10 Empresas, mediante la formulación de una pregunta filtro que

permita identificar la predisposición de los directivos de las empresas para contratar Servicios de Consultoría.

Las empresas objeto de esta prueba piloto fueron seleccionadas aleatoriamente a partir de base de datos que constituye el Universo del Estudio

Las Empresas que fueron objeto de la Prueba Piloto son:

1. **ACCES S.A.:** Venta de Accesorios para Vehículos; Av. de la Prensa y Agustín Dávalos.



2. **CASA COMERCIAL CAJAS:** Almacén de Electrodomésticos; Primera Constituyente 27-20 y Pichincha.



3. **Clave Servicio Cia. Ltda.:** Inmobiliaria; 10 de Agosto 224 entre Espejo y Colon.
4. **CYBER JOSUEVIK:** Venta de Computadoras; Olmedo 22-11 y Eugenio Espejo.

5. **EMPERADOR BROSTER:** Pollos Asados y Asaderos; Av. Matriz Primera Constituyente 23-13 y esquina



6. **EXPOMUEBLE “EL PALMAR”:** Mueblería; Av. Pedro Vicente Maldonado e Ignacio Flor.



7. **AUTO CENTER:** Venta de Repuestos para automóviles; Av. Cordovéz 28-45 y Carabobo.

8. **HOTEL MANABI:** Hoteles; Av. Colón 19-58 y Olmedo.



9. **PROLABOR:** Venta y Distribución de Equipos Médicos; 1ra. Constituyente y Miguel Ángel León.



10. **RM IMPORT:** Almacén de Electrodomésticos; Av. La Prensa Mz. A #9 y Av. Daniel León Borja.



La pregunta filtro utilizada para realización de esta Prueba Piloto fue:

“¿Estaría dispuesto a contratar los servicios de una nueva empresa de Consultoría de Negocios constituida en la ciudad de Riobamba?”

Donde el porcentaje de aceptación estará dado por las empresas cuya respuesta al sondeo haya sido positiva, es decir:

- $P = \%$ de entrevistados con respuesta positiva.
- $Q = 1-P = \%$ de entrevistados con respuesta negativa.

La realización de la prueba piloto arrojó que de los 10 empresarios entrevistados, nueve de ellos están dispuestos a contratar Servicios de Consultoría que les ayuden a mejorar su gestión Comercial o de Servicio, dicho en términos de porcentaje, tenemos que:

$$p = \frac{9}{10} = 0,9 \Rightarrow 90\%$$

$$q = \frac{1}{10} = 0,1 \Rightarrow 10\%$$

De acuerdo con estos resultados, los valores de p y q que se aplicarán para calcular el tamaño de muestra óptimo serán de 0,9 y 0,1 respectivamente.

1.4.6. **Tamaño de la Muestra:**

Para realizar el cálculo del tamaño de muestra óptimo a aplicarse en la realización del presente estudio se utilizará la siguiente fórmula:

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

Donde:

N = Tamaño del Universo = 296 Empresas.

Z = Indicador del Nivel de Confianza, NC = 95%; Z = 1,96

P = % de éxito = 0,9

Q = % de fracaso = 0,1

e = Error estimado = 5%

Dando como resultado **n**, que sería el tamaño óptimo de muestra para aplicar la encuesta.

$$n = \frac{296 * 1,96^2 * (0,9 * 0,1)}{0,05^2 * (296 - 1) + 1,96^2 * (0,9 * 0,1)}$$

$$n = \frac{296 * 3,8416 * 0,09}{(0,0025 * 295) + 3,8416 * 0,09}$$

$$n = 95$$

De modo que se realizaran encuestas a 95 empresas de la ciudad de Riobamba.

1.4.7. **Elaboración de Encuesta:**

Para la elaboración del cuestionario se generó una base de datos de 346 empresas de la ciudad de Riobamba, de donde se escogió aleatoriamente una muestra de 95, el formato de

encuesta (ANEXO 4), fue enviado vía mail a la persona de contacto de cada empresa.

Le encuesta contiene 5 secciones para el levantamiento de información las cuales están estructuradas de la siguiente forma:

1. Introducción y Presentación.
2. Datos de la Empresa/Negocio.
3. Información General.
4. Encuesta Tipo: Consultoría De Negocios.
5. Opinión Sobre Los Servicios De Consultoría.

La aplicación de la encuesta tiene por objetivo determinar la viabilidad que tendrá la ejecución del proyecto de creación de una Empresa de Consultoría de Negocios en la ciudad de Riobamba, el grado de aceptación para la propuesta de servicio y el margen de precios que están dispuestos a invertir los clientes potenciales.

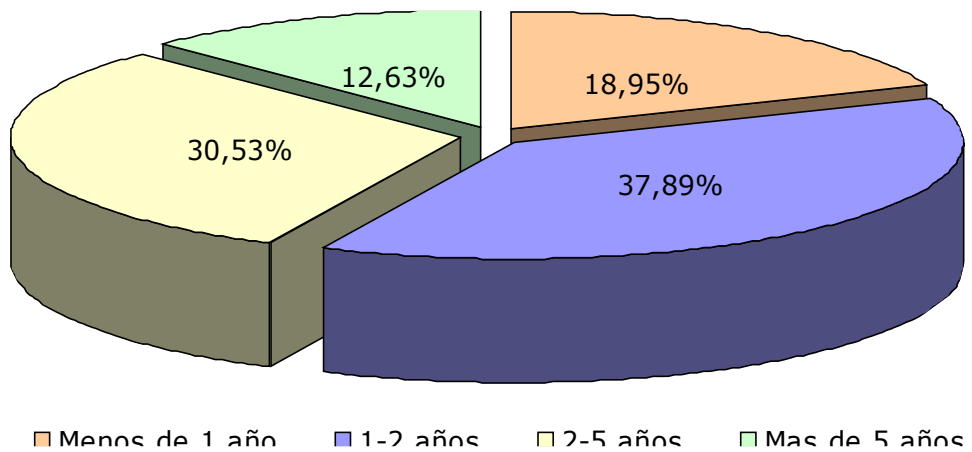
Procesamiento de la Información.

PREGUNTA 3:

CUADRO No 9: Pregunta 3

TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA	Porcentaje	Total Respuestas
Menos de 1 año	18,95%	18
1-2 años	37,89%	36
2-5 años	30,53%	29
Mas de 5 años	12,63%	12
Total respondientes		95
Filtros aplicados		95

GRAFICO No 5: Pregunta 3



Los resultados que arroja esta pregunta reflejan el crecimiento de las empresas de la ciudad de Riobamba, las cuales serán consideradas como potenciales clientes.

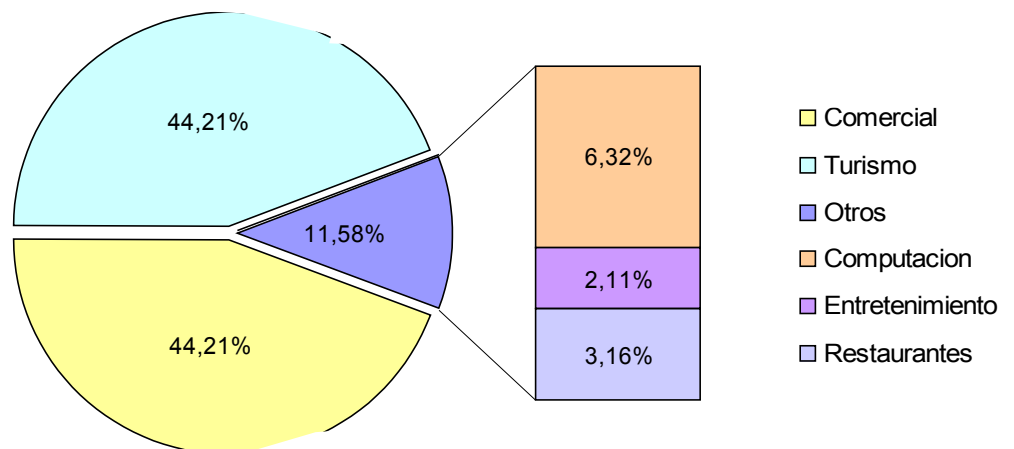
Podemos ver que 12,63% de las empresas se encuentran funcionando por más de 5 años

PREGUNTA 4:

CUADRO No 10: Pregunta 4

TIPO DE NEGOCIO	Porcentaje	Total Respuestas
Comercial	44,21%	42
Turismo	44,21%	42
Financiero	0,00%	0
Otros	11,58%	11
Total respondientes		95
Filtros aplicados		95

GRAFICO No 6: Pregunta 4



Casi el 88% de las empresas de la ciudad de Riobamba se dedican a actividades comerciales y turísticas, constituyendo entre estos 2 tipos de actividades la demanda potencial de la empresa de Consultoría de Negocios.

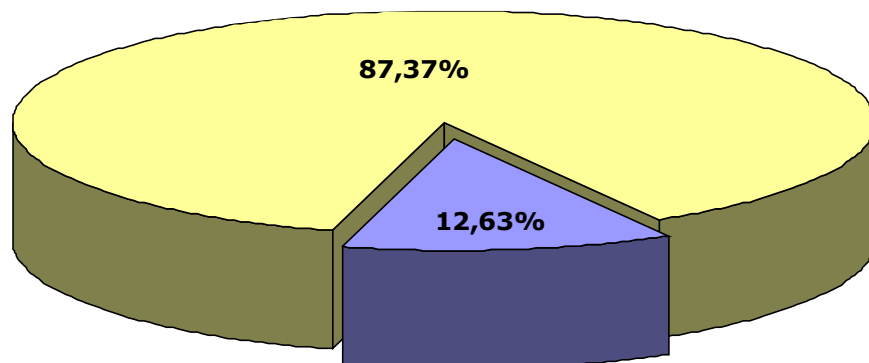
El 12% restante se complementa con actividades como entretenimiento, restaurantes y empresas vendedoras o comercializadoras de equipos de computación en general.

PREGUNTA 5:

CUADRO No 11: Pregunta 5

UTILIZA SERVICIOS DE CONSULTORIA	Porcentaje	Total Respuestas
SI	12,63%	12
NO	87,37%	83
Total respondientes		95
Filtros aplicados		95

GRAFICO No 7: Pregunta 5



El 87,37% de las empresas encuestadas, afirma no haber contratado servicios de consultoría en ninguna área, el 12,63% restante ha contratado al menos una vez servicios de asesoría similares a los servicios ofertados por la empresa.

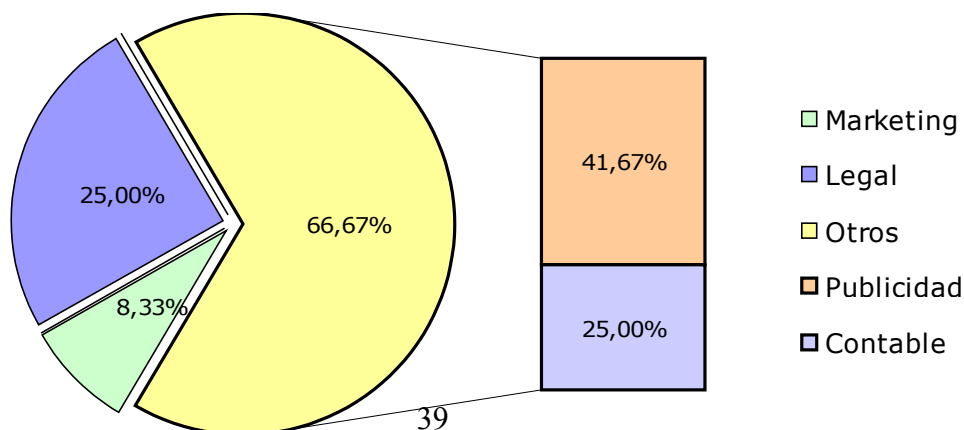
Estos resultados demuestran que en la ciudad de Riobamba, las empresas no tienen una cultura de asesoramiento, esta característica puede verse aprovechada realizando una fuerte incursión en el mercado y generando la necesidad de asesoramiento en las empresas.

PREGUNTA 6:

CUADRO No 11: Pregunta 6

TIPOS DE CONSULTORIA	Porcentaje	Total Respuestas
Marketing	8,33%	1
Organizacional	0,00%	0
Legal	25,00%	3
OTROS	66,67%	8
Total respondientes		12
Filtros aplicados		12

GRAFICO No 8: Pregunta 6



Los servicios de Consultoría contratados por las empresas de la ciudad de Riobamba son correspondientes, en su gran mayoría, a asesoría legal o contable, así como también proyectos de publicidad y marketing.

Estos resultados representan las preferencias de las empresas en cuanto a la contratación de servicios de asesoría externa, por lo que, basándonos en la pregunta anterior podemos concluir que la oferta de servicios de consultoría integral de negocios sería una buena opción.

PREGUNTA 7:

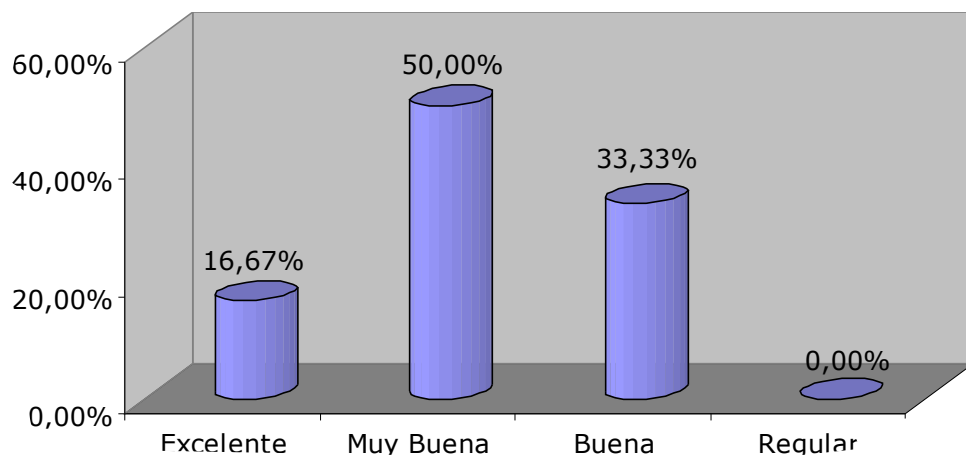
CUADRO No 12: Pregunta 7

TIPO DE CONSULTORIA	EMPRESA CONTRATADA	FRECUENCIA	%
PUBLICIDAD	DIGIFAST	1	41,67%
	EQUILIBRIO CREATIVO	1	
	PROTEC PUBLICIDAD	1	
	PUBLICIDAD PARRA	1	
	Punto Grafico	1	
CONTABLE	CIAC: Consultoria de Impuestos , Auditoria y Contabilidad	2	25,00%
	El Administrador	1	
LEGAL	ANALISIS JURIDICO Y AUDITORIA	1	25,00%
	ESTUDIO JURIDICO LOPEZ	1	
	REPRESENTACIONES JACQUELINE ZABALA SECAIRA COMPAÑIA LIMITADA	1	
MARKETING	PUBLIARTE SERVICE	1	8,33%
TOTAL		12	100,00%

De acuerdo al tipo de asesoría contratada se han logrado identificar a las empresas que prestan este tipo de servicios en las diferentes ramas, por lo que estas empresas serán consideradas como potenciales competidores para la empresa de Consultoría de Negocios

PREGUNTA 8:

GRAFICO No 9: Pregunta 8



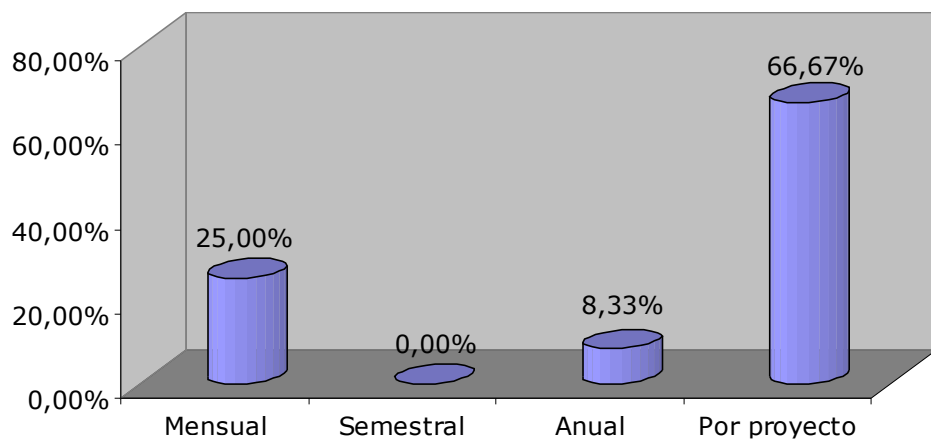
El gráfico nos indica que la mitad de las empresas encuestadas consideran haber recibido un Servicio “Muy Bueno”, sin embargo se pondrá atención sobre el porcentaje que considera un servicio Excelente, es decir 16,67%.

PREGUNTA 9:

CUADRO No 13: Pregunta 9

FRECUENCIA UTILIZACION SERVICIO	Porcentaje	Total Respuestas
Mensual	25,00%	3
Semestral	0,00%	0
Anual	8,33%	1
Por proyecto	66,67%	8
Total respondientes		12
Filtros aplicados		12

GRAFICO No 10: Pregunta 9



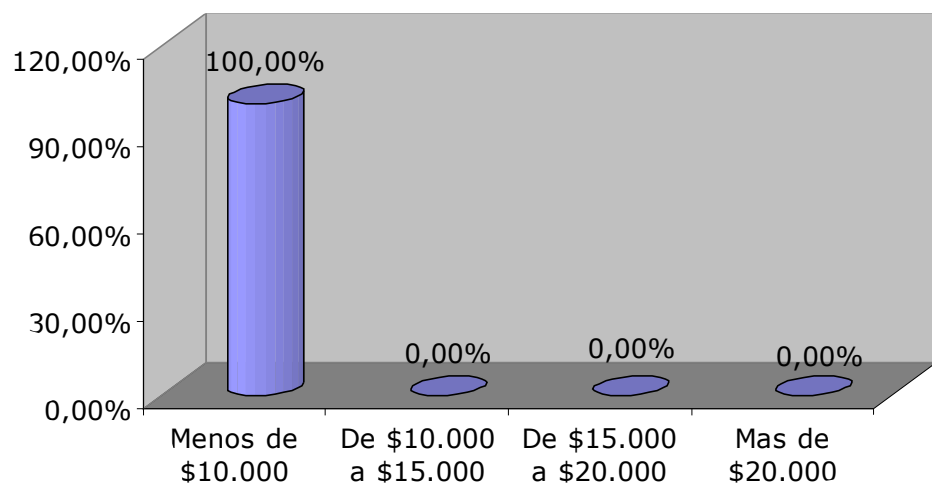
De acuerdo a estos resultados podemos identificar la frecuencia con la cual las empresas de la ciudad de Riobamba han contratado servicios de Asesoría, esto nos sirve básicamente para determinar una estimación de la demanda que tendrá la empresa de Consultoría de Negocios.

PREGUNTA 10:

CUADRO No 14: Pregunta 10

MONTO INVERSION	Porcentaje	Respuestas
Menos de \$10.000	100,00%	12
De \$10.000 a \$15.000	0,00%	0
De \$15.000 a \$20.000	0,00%	0
Mas de \$20.000	0,00%	0
Total respondientes		12
Filtros aplicados		12

GRAFICO No 11: Pregunta 10



Todas las empresas encuestadas que contrataron servicios de asesoría afirman haber invertido montos menores a \$10.000 en la contratación de dichos servicios.

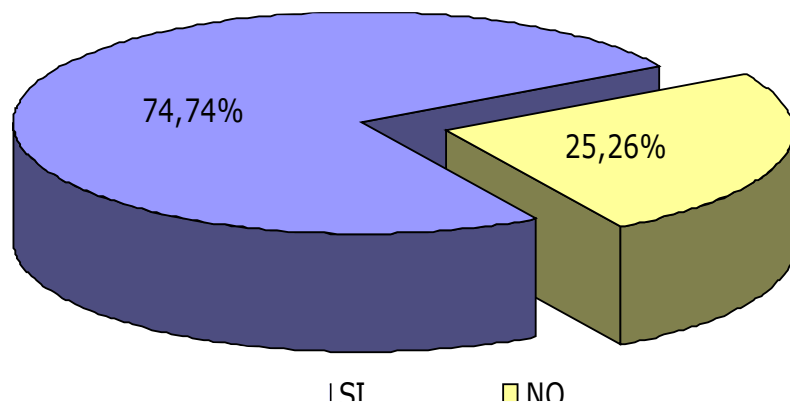
Esto significa que el mercado de las empresas de la ciudad de Riobamba no está dispuesto a realizar inversiones mayores a \$10.000 en servicios de consultoría que le ayuden a mejorar su gestión.

PREGUNTA 11:

CUADRO No 15: Pregunta 11

LA CONSULTORIA AYUDA A MEJORAR LA GESTION DE SU EMPRESA	Porcentaje	Respuestas
SI	74,74%	71
NO	25,26%	24
Total respondientes		95
Filtros aplicados		95

GRAFICO No 12: Pregunta 11



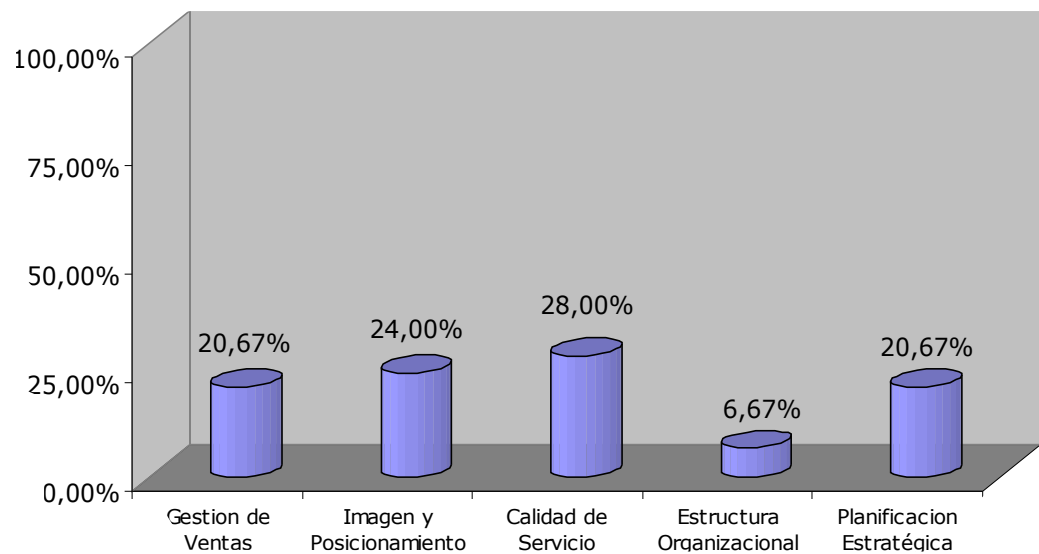
El 74,74% de las empresas encuestadas piensa que contratar Servicios de Consultoría le ayudará a mejorar su gestión, esto significa que el grado de aceptación para la empresa de Consultoría de Negocios es bastante alto, lo cual nos indica que el proyecto se debe implantar.

PREGUNTA 12:

CUADRO No 16: Pregunta 12

ASPECTOS MEJORA	Porcentaje	Respuestas
Gestión de Ventas	20,67%	31
Imagen y Posicionamiento	24,00%	36
Calidad de Servicio	28,00%	42
Estructura Organizacional	6,67%	10
Planificación Estratégica	20,67%	31
Total respondientes		83
Filtros aplicados		150

GRAFICO No 13: Pregunta 12



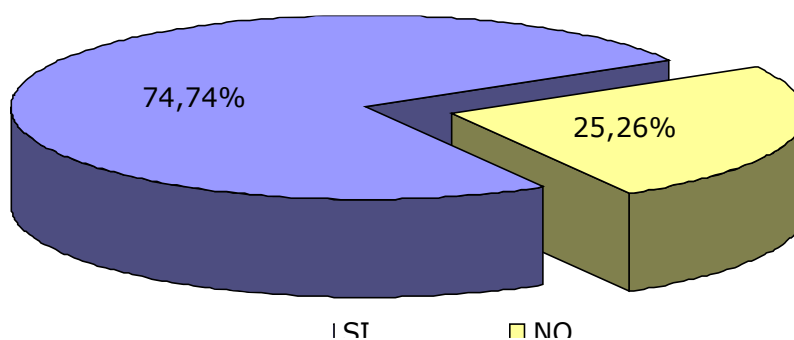
Los resultados de esta pregunta nos ayudan a identificar los focos de atención bajo los cuales va a trabajar la empresa de Consultoría de Negocios, ya que al conocer los requerimientos de nuestros clientes podemos adaptar los servicios para satisfacer de mejor manera sus necesidades.

PREGUNTA 13:

CUADRO No 17: Pregunta 13

DISPUERTO A CONTRATAR EL SERVICIO	Porcentaje	Respuestas
SI	74,74%	71
NO	25,26%	24
Total respondientes		95
Filtros aplicados		95

GRAFICO No 14: Pregunta 13



Al momento de contratar Servicios de Consultoría, los factores determinantes de la decisión son:

ESTA DISPUESTO A CONTRATAR SERVICIOS DE UNA NUEVA EMPRESA DE CONSULTORIA?	SI	NO	TOTAL	%
Experiencia o Trayectoria de la Empresa Consultora	25	10	35	36,84%
Evaluar costo vs. Beneficio que genere el contrato	12	3	15	15,79%
Calidad de Servicio	6	6	12	12,63%
Tener un punto de vista neutral de la situación de la empresa	10	-	10	10,53%
Para implementar nuevas estrategias	8	-	8	8,42%
Es necesario para ser mas competitivos	5	-	5	5,26%
Se requiere innovación en las empresas	5	-	5	5,26%
No existen empresas que brinden un Servicio Certificado	-	5	5	5,26%
TOTAL ENCUESTAS	71	24	95	100,00%

1.5. Análisis de la Demanda

Demanda: "Bien o [servicio](#) específico que un comprador desea adquirir a un precio y periodo de [tiempo](#) determinados para enfrentar el problema de la [escasez](#)."³¹

³¹ Economía On Line. Lanzan "Gamarra Card"

La demanda prevista para los servicios que oferta la empresa de Consultoría de Servicios, viene dada por la cantidad de Empresas que estén dispuestas a adquirir el servicio que brinda la empresa, en este caso esta información es generada por el estudio de mercado:

De acuerdo con los datos arrojados por la encuesta, se espera contar con una demanda del 75% del total de empresas que fueron objeto del Estudio, es decir la demanda del servicio estará conformada por 222 empresas.

1.5.1. Factores que Afectan a la Demanda:

Hay varios factores que pueden influir en el comportamiento de la demanda, como por ejemplo:

a) Tamaño y Crecimiento de la Población

El crecimiento de la actividad económica y sobre todo en el comercio de la ciudad de Riobamba en los últimos años, representa un aspecto favorable para el incremento de la demanda, ya que a mas de existir más empresas que puedan demandar nuestro servicio, también generan más competencia y por lo tanto las empresas buscarán factores que los diferencien del resto y de esta forma, el Servicio de Consultoría será cada vez más aceptado por el mercado.

b) Hábitos de Consumo

Según la Investigación realizada, se pudo determinar que el 87,37% de las empresas de la ciudad de Riobamba no están familiarizadas con la contratación de Servicios de

Consultoría o nunca han contratado a una empresa externa que brinde Asesoramiento en algún campo.

Los motivos más recurrentes por los que no es habitual la contratación de Servicios de Consultoría, se detalla en el siguiente cuadro:

CUADRO No 18: Hábitos de Consumo

ESTA DISPUESTO A CONTRATAR SERVICIOS DE UNA NUEVA EMPRESA DE CONSULTORIA?	NO	%
Experiencia o Trayectoria de la Empresa Consultora	10	41,67%
Evaluar costo vs. Beneficio que genere el contrato	3	12,50%
Calidad de Servicio	6	25,00%
No existen empresas que brinden un Servicio Certificado	5	20,83%
TOTAL ENCUESTAS	24	100,00%

FUENTE: Trabajo de Campo (Pregunta 13)

De esta información podemos concluir que para los empresarios de la ciudad de Riobamba es muy importante el factor de incertidumbre que tienen al contratar un Servicio de Consultoría y que están dispuestos a hacerlo siempre y cuando este servicio cumpla con sus expectativas de Calidad para garantizar el retorno de la inversión, evaluando el Servicio Prestado con respecto al beneficio obtenido de la aplicación del mismo.

c) Gustos y Preferencias

Con respecto a las preferencias de las empresas al momento de contratar servicios de consultoría, tenemos que 41,67% de los encuestados ha contratado Servicios de

Agencias Publicidad los cuales los percibe como asesoría o consultoría, un 25% ha recurrido a servicios de Asesoría Contable y otro representativo 25% ha contratado servicios de consultoría legal y tan solo un 8,33% ha experimentado la contratación de una empresa formal de consultoría en Marketing.

Con estos datos queda demostrado que en la ciudad de Riobamba no existe una cultura de Consultoría, las pocas empresas de asesoramiento que existen se dedican a temas puntuales como Contabilidad, Publicidad y Asesoría Legal. No existen consultorías integrales que comprendan a una organización como un todo y promuevan el mejoramiento continuo.

d) Niveles de Ingreso y Precios

Según el estudio realizado se logró determinar que el rango de precios bajo los cuales se contratan servicios de consultoría en la ciudad de Riobamba no supera la inversión de \$10.000 anuales, ya que el 100% de las empresas que recibieron asesoría, admitió no haber invertido mas de esa cifra.

CUADRO No 19: Nivel de Ingresos y precio

MONTO INVERSION	Porcentaje
Menos de \$10.000	100,00%
De \$10.000 a \$15.000	0,00%
De \$15.000 a \$20.000	0,00%
Mas de \$20.000	0,00%

Según este comportamiento del mercado, los servicios diseñados por la Empresa de Consultoría no deben superar este margen de costos, por lo menos en una etapa de incursión en el mercado, paulatinamente, mientras se

afiance la posición de la empresa se podrá generar paquetes de servicios que generen mas beneficios y por ende sean mas costosos.

1.5.2.Comportamiento Histórico de la Demanda:

No existen datos estadísticos del comportamiento histórico de la demanda para Servicios de Consultoría, sin embargo mediante un análisis realizado del sector se puede determinar que existe muy poca demanda del servicio, las empresas de Riobamba no están acostumbradas a contratar Servicios de Consultoría y eso se ha mantenido constante a través del tiempo, incluso con el desarrollo empresarial que ha presentado la ciudad.

1.5.3.Demanda Actual del Servicio:

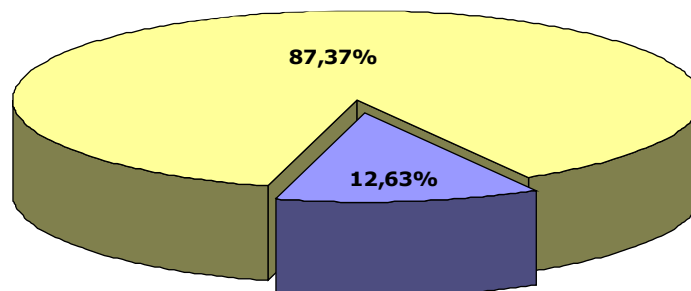
La demanda actual del Servicio de Consultoría, según el estudio realizado se determinó que el 12,67% de las empresas ha utilizado Servicios de Consultoría en algún campo específico, esto quiere decir que partiendo de un universo de 296 empresas, que ha sido definido para el estudio se contaría con una demanda potencial de **37 empresas** y a partir del análisis de la frecuencia de utilización que tienen las empresas de la ciudad de Riobamba con respecto a Servicios de Consultoría, se puede calcular la demanda actual del Servicio.

CUADRO No 20: Demanda Actual del Servicio

UTILIZA SERVICIOS DE CONSULTORIA	Porcentaje	Total Respuestas
SI	12,63%	12
NO	87,37%	83
Total respondientes		95
Filtros aplicados		95

FUENTE: Trabajo DE Campo (Pregunta No 5)

GRAFICO No 15: Demanda Actual del Servicio



De acuerdo con la pregunta No 5 de la encuesta, un 12,63% de las empresas encuestadas ha contratado Servicios de Consultoría, por lo que, si tomamos en cuenta el Universo de empresas de la ciudad de Riobamba esto representa alrededor

de 37 empresas, las cuales deben ser analizadas de acuerdo a la frecuencia de contratación del servicio:

CUADRO No 21: Frecuencia de Utilización del Servicio

FRECUENCIA		# EMPRESAS	TIEMPO	DEMANDA
Mensual	25,0%	9,38	12	113
Semestral	0,0%	0,00	2	0
Anual	8,3%	3,13	1	3
Por proyecto	66,7%	25,00	1	25
			DEMANDA ACTUAL	141

FUENTE: Trabajo DE Campo (Pregunta No 9)

Lo cual nos da una Demanda aproximada de 141 empresas, las mismas que serían consideradas como potenciales clientes de la Empresa de Consultoría de Servicios.

Ahora bien, si definimos que el proyecto tendrá una duración de 5 años, es necesario evaluar la necesidad del Servicio del Mercado para los próximos 5 años en los que se va a desarrollar el proyecto, para lo cual se realiza una proyección de la demanda, basados en la Información arrojada por el Estudio de Mercado.

1.5.4. Proyección de la Demanda:

De acuerdo con la información arrojada por la encuesta (Pregunta 2), se puede proyectar la demanda que tendrán los servicios de la empresa de Consultoría de Negocios.

La proyección se realizará utilizando una tasa de 4,8% de crecimiento anual del mercado, iniciando en el 2008 con una demanda de 141 tenemos que:

CUADRO No 22: Proyección de la Demanda

AÑOS	DEMANDA
2008	141
2009	148
2010	155
2011	162
2012	170

1.6. Análisis de la Oferta

Oferta: "Bien o [servicio](#) específico que [una empresa](#) desea vender en un determinado [precio](#) y [tiempo](#)."³²

La oferta de Servicios de Consultoría Integral de Negocios como tal, en la ciudad de Riobamba es nula, con respecto a otros tipos de Asesoría tales como Contable, Financiera o Legal el mercado es aún reducido y poco explotado, salvo en casos puntuales.

1.6.1. Factores que Afectan a la Oferta:

a) Número de Competidores:

En el mercado de la ciudad de Riobamba no existen empresas que se dediquen a la prestación de Servicios de Consultoría integral, sin embargo, luego de la realización del Estudio de Mercado, se logró definir cierta oferta de Empresas que si bien no presentan las mismas características, se pueden considerar como ofertantes por la naturaleza del Servicio.

³² Economía On Line. Lanzas "Gamarra Card"

CUADRO No 23: Oferta del Servicio

TIPO DE SERVICIO	EMPRESA CONTRATADA	FRECUENCIA	%
PUBLICIDAD	DIGIFAST	1	41,67%
	EQUILIBRIO CREATIVO	1	
	PROTEC PUBLICIDAD	1	
	PUBLICIDAD PARRA	1	
	Punto Grafico	1	
CONTABLE	CIAC: Consultoría de Impuestos , Auditoria y Contabilidad	2	25,00%
	El Administrador	1	
LEGAL	ANALISIS JURIDICO Y AUDITORIA	1	25,00%
	ESTUDIO JURIDICO LOPEZ	1	
	REPRESENTACIONES JACQUELINE ZABALA SECAIRA COMPAÑIA LIMITADA	1	
MARKETING	PUBLIARTE SERVICE	1	8,33%
TOTAL		12	100,00%

FUENTE: Trabajo DE Campo (Pregunta No 13)

De acuerdo al estudio realizado se observa que la oferta actual abarca casi el 25% de la muestra encuestada y se

identifican 11 empresas que trabajan prestando Servicios de Asesoría en diferentes áreas puntuales.

b) Incursión de Nuevos Competidores:

Para determinar la posibilidad de incursión de nuevos competidores al mercado de la Consultoría de Negocios en la ciudad de Riobamba, es necesario analizar varios factores que limitan o favorecen la entrada al mercado de nuevos competidores, como por ejemplo:

- Cuota de Demanda Insatisfecha elevada.
- Capacidad de Inversión.
- Características del Mercado, como tal.
- Entre otros.

c) Capacidad de Inversión Fija:

En el caso del mercado de la Consultoría de Negocios, la capacidad de inversión no constituye una fuerte barrera de entrada, ya que no resulta sumamente costosa su implementación.

d) Precios de los Servicios Relacionados:

El mercado de la Consultoría de Negocios tiene muchos servicios relacionados, el precio de estos puede variar de acuerdo a la funcionalidad del servicio, así como su utilidad y beneficios.

Existen empresas que ofrecen servicios de Asesoría Contable, cuyos precios pueden variar de acuerdo a la

extensión del análisis de los Estados Financieros, también se pueden mencionar los servicios de Publicidad que se contratan bajo proyecto y mantienen un precio estándar dentro del mercado.

Debido a la amplia gama de Servicios que se desprenden de la Consultoría de Negocios como tal y la diferente gama de Servicios existentes, resulta complicado definir un precio para este tipo de Servicios Relacionados.

1.6.2. Comportamiento Histórico de la Oferta:

Al no existir registros estadísticos del comportamiento del sector, no es posible identificar una tendencia de comportamiento basada en datos históricos, sin embargo se puede mencionar que el servicio de Consultoría de Negocios que ofrece la empresa se considera como un servicio nuevo e innovador dentro el mercado de la ciudad de Riobamba, por lo que se puede concluir que la tasa de crecimiento para la oferta de este servicio ira acorde con el desarrollo de las empresas.

1.6.3. Oferta Actual:

La oferta actual del Servicio de Consultoría de Negocios está definida por las empresas que prestan servicios de asesoría en cualquier campo de acción. En base al estudio realizado se identificaron 11 empresas puntuales que ofrecen dichos servicios:

Estas 11 empresas atienden un 41,67% en Publicidad, 25% en Asesoría Contable, otro 25% en Asesoría Legal y un

8,33% en Marketing, sin embargo el Servicio Excelente que ofertan a 37 empresas ($296 * 12,63\% = 37$) está en el orden de 16,67%, es decir 1,83 Consultoras que ofrecen un Servicio de Excelencia, resolviendo por regla de tres, tenemos que:

CONSULTORAS	→	EMPRESAS
11	→	37
1,83	→	X

$$X = \frac{37 * 1,83}{11} = 6 \text{Empresas}$$

Si 11 empresas de Consultoría brindan sus servicios a 37 empresas comerciales de la ciudad de Riobamba, 1,83 podrán brindar servicios de Excelencia a 6 empresas comerciales al año 2008, lo cual constituye la oferta actual del Servicio.

1.6.4. Proyección de la Oferta:

Empleando la tasa de crecimiento poblacional de la ciudad de Riobamba tenemos que proyectar la oferta a razón del 1,62% anual:

CUADRO No 24: Proyección de la Oferta

AÑOS	OFERTA
2008	6
2009	6
2010	6
2011	6
2012	6

1.7. **Determinación de la Demanda Insatisfecha:**

Con estos datos es posible determinar el mercado disponible que tendrá la empresa de Consultoría de Negocios:

CUADRO No 25: Demanda Insatisfecha

AÑO	DEMANDA	OFERTA	DEM. INSATISFECHA
2008	141	6	135
2009	148	6	142
2010	155	6	149
2011	162	6	156
2012	170	6	164

Dado que se pretende abarcar un 5% de la demanda insatisfecha, la Empresa de Consultoría de Negocios debe estar en la capacidad de ofrecer sus Servicios a 7 empresas, bajo la situación actual del mercado.

1.8. **Análisis de Precios en el Mercado del Servicio:**

El análisis de precios dentro del mercado se dificulta en cuanto no existen datos que puedan solventar dicho análisis, sin embargo, se pueden realizar estimaciones en base a los datos arrojados por las encuestas efectuadas en cuanto al nivel de recursos que están dispuestas a invertir las empresas en un servicio de consultoría:

CUADRO No 26: Monto de Inversión por Servicio

MONTO INVERSION	Porcentaje	Respuestas
Menos de \$10.000	100,00%	12
De \$10.000 a \$15.000	0,00%	0
De \$15.000 a \$20.000	0,00%	0
Mas de \$20.000	0,00%	0
Total respondientes		12
Filtros aplicados		12

1.8.1. Factores que Influyen en el Comportamiento de Precios:

La fijación del precio óptimo de venta del Servicio de Consultoría de Negocios depende básicamente del comportamiento del mercado, por tanto, una política de precios racional debe ceñirse a las diferentes circunstancias del momento, sin considerar únicamente el sistema de cálculo utilizado.

Para una más fácil comprensión indicaremos que estas áreas quedan dentro de un contexto de fuerzas resumidas en:

- Objetivos de la empresa.
- Costes.
- Elasticidad de la demanda.
- Valor del producto ante los clientes.
- La competencia.

1.9. Mercadeo y Comercialización

Para incursionar en un nuevo mercado, es necesario el establecimiento de Estrategias que nos permitan lograr un buen posicionamiento en la mente del cliente, utilizando las herramientas que nos proporciona el mercado.

1.9.1. Estrategias de Servicio

El posicionar correctamente un servicio en el mercado consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta, diferenciándolo del ofrecido por la competencia; es decir, ofrecer un servicio que sea efectivamente percibido como "único" por los clientes.

- La característica básica que apalanca la Estrategia de Servicio, es ofrecer un Servicio de Calidad que garantice los resultados ofrecidos y genere satisfacción en nuestros clientes, para de este modo lograr su fidelización.
- Otro aspecto importante es la personalización del Servicio, ya que no se puede brindar el mismo servicio a 2 clientes diferentes, cada paquete de Servicios, será elaborado luego de realizar un diagnóstico a la situación de la empresa contratante y de este modo optimizar los resultados.
- Por último, es necesario delimitar correctamente el campo de acción de la consultoría de cara al cliente, manejar con transparencia la información proporcionada, ya que muchas veces, se tendrá acceso a información confidencial de la empresa, por ende se debe cuidar la imagen y prestigio de la misma, así como de nuestra empresa.

1.9.2. Estrategias de Precios

El precio del servicio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales, así como también tiene que estar acorde a las normas del mercado, la estrategia de precios para los servicios que ofrece la Empresa de Consultoría se basarán en el análisis de costos, competencia y demanda, de tal forma que se adapten al entorno de la ciudad de Riobamba.

Se deben plantear estrategias de precios acorde a las necesidades y características de los clientes, en el caso de la Consultoría de Negocios es muy complicado fijar un precio estándar para la prestación de Servicios, algunos criterios que se pueden manejar para el hecho son:

- Ofrecer precios garantizados: Es decir, garantizar la satisfacción de nuestros clientes sobre el trabajo realizado, comprometiendo el precio del servicio prestado.
- Ofrecer precios diferenciados por paquetes de servicios: Esto quiere decir que se deben armar paquetes que contengan diferentes tipos de servicios según la necesidad de la empresa contratante.

1.9.3.Estrategias de Plaza

La estrategia empleada para poner a disposición de los clientes los servicios de la empresa de Consultoría estará basada en la proximidad de las oficinas, situadas en la parte céntrica de la ciudad donde se alojan gran número de empresas que pueden constituirse en potenciales

clientes, este factor de acercamiento favorece la negociación y venta del Servicio.

1.9.4.Estrategia de Promoción

Los propósitos generales de la promoción en el marketing de servicios son para crear conciencia e interés en el servicio y en la organización de servicio, para diferenciar la oferta de servicio de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles, y/o persuadir a los clientes para que compren o usen el servicio.

La estrategia de Promoción va a estar definida por una campaña agresiva de Publicidad con el objetivo a abarcar la atención del mercado meta, esta campaña de publicidad contiene parámetros como:

- Paquetes promocionales.
- Diagnósticos Gratuitos.
- Publicidad a través de medios masivos.
- Publicidad a través de Internet

1.10. Canales de Distribución

La distribución se realizará directamente utilizando las oficinas de la empresa como canal de contacto con el cliente, también se utilizará como canal de ventas y promoción al Internet.

1.10.1.Canales Utilizados:

- Venta directa, por ejemplo los pedidos por correo, las ventas de Internet y por teléfono.

CAPÍTULO 2

ESTUDIO TÉCNICO

2.1. Tamaño del Proyecto:

“De acuerdo al segmento del mercado que se obtuvo mediante el estudio de mercado, se determina la cantidad de productos a producir y así el tamaño de la planta, se puede también basar tanto en la demanda presente y en la futura”.³³

El tamaño del proyecto está definido por la cantidad de potenciales clientes dentro del entorno en el cual se va a desarrollar la empresa.

En este caso, el tamaño de la empresa se va a determinar por el porcentaje de empresas que estén dispuestas a adquirir nuestro servicio, esta información será resultado de la investigación de mercado.

2.1.1. Factores Determinantes del Proyecto:

2.1.1.1. El Mercado:

El mercado de la Empresa de Consultoría de Negocios va a estar definido por los resultados del estudio de Mercado para identificar el tamaño que deberá tener el proyecto.

³³ Hernández Cabrera, José Luis; Elementos de un Proyecto de Inversión.

Como se puede apreciar en el respectivo Estudio de Mercado, se llegó a determinar que el proyecto de una Empresa de Consultoría de Negocios en la ciudad de Riobamba es viable, por tanto, a continuación se expresa en el cuadro No 27 la presente Demanda Insatisfecha a lo largo del horizonte del Proyecto.

CUADRO No 27: Demanda Insatisfecha

AÑO	DEMANDA	OFERTA	DEM. INSATISFECHA
2008	141	6	135
2009	148	6	142
2010	155	6	149
2011	162	6	156
2012	170	6	164

FUENTE: investigación de Mercado

Inicialmente se pretende abarcar un 5% de la demanda insatisfecha, la Empresa de Consultoría de Negocios debe estar en la capacidad de ofrecer sus Servicios a 7 empresas, bajo la situación actual del mercado.

2.1.1.2. Disponibilidad de Recursos Financieros:

El Sistema Financiero ofrece varias opciones de Financiamiento para el presente proyecto, existen entidades privadas, públicas y también cooperativas a las cuales se puede acudir para solicitar un Crédito, una vez realizado un análisis de las diferentes alternativas, se ha tomado la

decisión de solicitar un Crédito Productivo en Banco Pichincha C.A. ya que se mantiene una cuenta activa con esta institución y esto facilitaría la obtención del Crédito. (Se adjunta el ANEXO 5, relacionado con las características del crédito).

2.1.1.3. Disponibilidad de Recurso Humano:

Para ofrecer un Servicio de Excelencia como se espera, la empresa de Consultoría de Negocios deberá contar con un equipo de Consultores especializado en Ingeniería Industrial, Informática o de Sistemas y Administración de Empresas o carreras afines, como perfil base para el cargo.

El reclutamiento de personal con estas características no presenta ningún tipo de impedimento, ya que la oferta de profesionales en la ciudad de Riobamba, en especial la Escuela Politécnica de Chimborazo es muy amplia.

2.1.1.4. Economías de Escala:

“La economía de escala se refiere al poder que tiene una [empresa](#) cuando alcanza un nivel óptimo de [producción](#) para producir más a menor [coste](#), es decir, a medida que la producción en una empresa crece, sus costos unitarios se reducen.”³⁴

En el caso de la empresa de Consultoría de Negocios no se aplicarán Economías de Escala, ya que al ser una empresa pequeña no se pretende generar un gran volumen de

³⁴ www.wikipedia.com

Servicio que nos permita reducir considerablemente los costos fijos.

2.1.1.5. Disponibilidad de Tecnología:

Para la ejecución del Proyecto es necesario contar con tecnología actual y moderna, en especial los equipos de Computación, ya que van a ser la principal herramienta de trabajo para los Consultores.

La disponibilidad de tecnología no va a ser un impedimento para la constitución de la empresa, ya que existen varios distribuidores de equipos de computación que se adaptan a las necesidades de la empresa, entre los principales se encuentran:

2.1.1.6. Disponibilidad de Insumos y Materiales:

Los insumos y Equipos de Oficina que serán utilizados para el funcionamiento de la empresa son de fácil adquisición y existen distribuidores cercanos que pueden convertirse en proveedores de todo el equipo necesario.

2.1.2. Capacidad de Servicio:

2.1.2.1. Tamaño Óptimo:

“Es aquel que asegure la más alta rentabilidad desde el punto de vista privado o la mayor diferencia entre beneficios o costos sociales. El tamaño de un proyecto es la capacidad instalada y se expresa en unidades de producción por año”³⁵.

³⁵ Hernández Cabrera, José Luis; Elementos de un Proyecto de Inversión.

El Tamaño Óptimo está en función de la capacidad instalada que tenga la empresa de Consultoría de Negocios, esto quiere decir que se debe calcular el número de empresas a las cuales se encuentre en capacidad de prestar sus servicios, en base al número de horas/hombre que necesita la empresa por cada proyecto, para luego determinar el total de horas/hombre al año y así tener un margen de empresas a las cuales se les ofertará el Servicio, es decir:

CUADRO No 28: Detalle Horas/Hombre por Proyecto

REQUERIMIENTO	DIARIO	SEMANAL	ANUAL
H/HOMBRE	8	40	1920
# TRABAJADORES	4	4	4
TOTAL	32	160	7680

Requerimiento por proyecto: 1000 h/hombre

Capacidad de la Empresa:

$$\frac{7680h/hombre}{1000h/hombre} = 7,68 \cong 7 \text{ Proyectos}$$

La empresa de Consultoría de Negocios está en la capacidad de ofrecer servicio a 7 empresas al año, según el Estudio de Mercado se pretende abarcar un mercado de 7

empresas de modo que empresa de Consultoría de Negocios puede abarcar esa cuota de mercado con la capacidad calculada.

2.2. Localización del Proyecto:

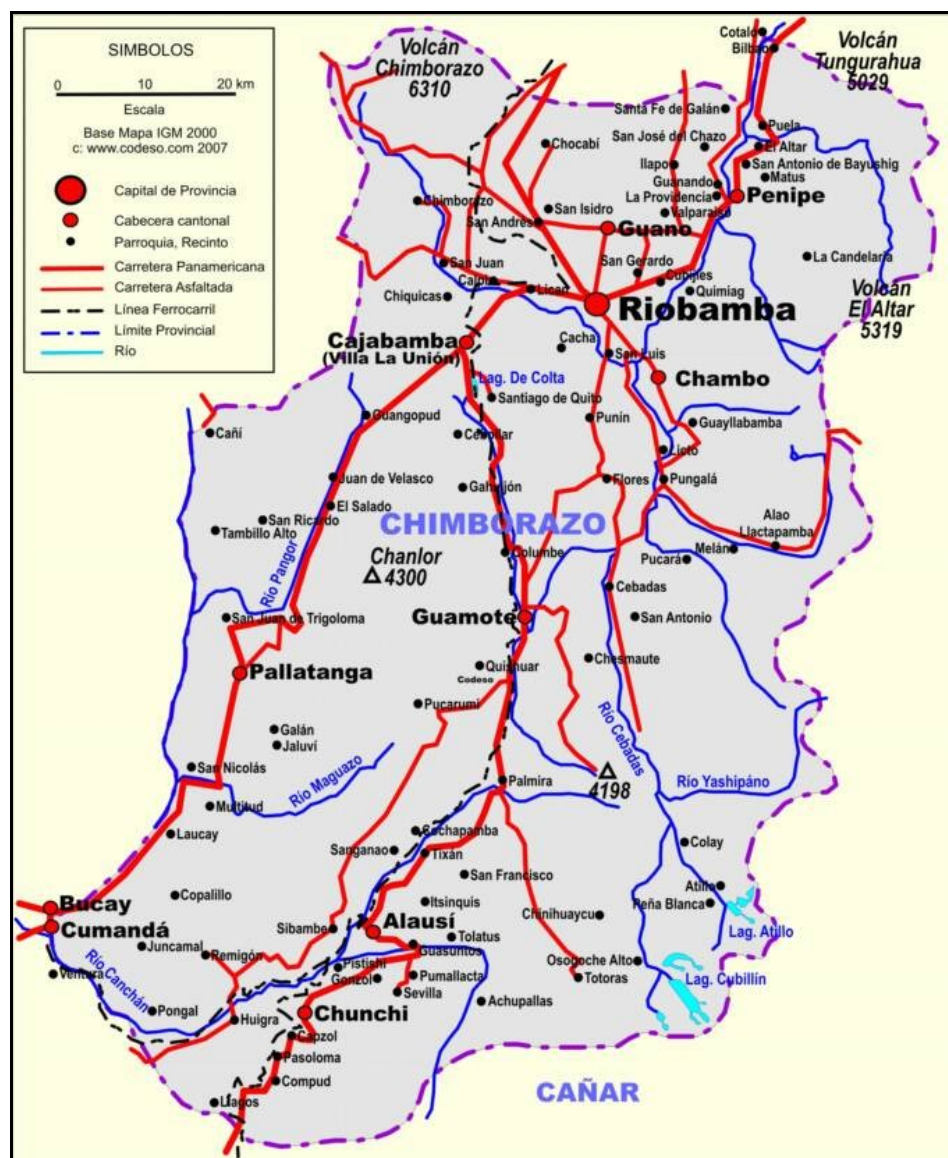
2.2.1. Macro localización:

“La Macro localización Consiste en la ubicación de la empresa en el país y en el espacio rural y urbano de alguna región”.

La macro localización del proyecto va a estar definida por factores geográficos, tales como el País, la Zona Geográfica, la provincia y el cantón donde se va a desarrollar le empresa de Consultoría de Negocios:

PAÍS: Ecuador **PROVINCIA:** Chimborazo
REGIÓN: Sierra Centro **CIUDAD/CANTÓN:** Riobamba

GRAFICO No 16: Mapa de Chimborazo



2.2.1.1. Justificación:

Se escogió esta Zona Geográfica para la ubicación del proyecto debido a que de acuerdo a un análisis previo se determinó que no existe una gran competencia en el sector, además la ciudad de Riobamba, es una ciudad de gran desarrollo comercial en los últimos años.

2.2.2. Micro Localización:

"Es la determinación del punto preciso donde se ubicará la empresa dentro de la región, y en ésta se hará la distribución de las instalaciones en el terreno elegido"³⁶.

2.2.2.1. Criterios de Selección de Alternativas

³⁶ Hernández Cabrera, José Luis; Elementos de un Proyecto de Inversión.

Como alternativas de ubicación, se han seleccionado 3 sectores dentro de la ciudad de Riobamba que son: Parroquia Maldonado, Velasco y Lizarzaburu, las cuales se van a analizar bajo los siguientes criterios de selección, con el fin de escoger la mejor ubicación para la Empresa.

- ✓ **Transporte y Comunicación:** Los sectores escogidos para la ubicación de la Empresa disponen de Transporte Público por lo que se cuenta con gran acceso a transportes y comunicaciones.

- ✓ **Cercanía a Las Fuentes de Abastecimiento:** En la ciudad de Riobamba existen distribuidores de Materiales e insumos son de fácil acceso en cualquiera de los sectores escogidos para la ubicación de la empresa.

- ✓ **Cercanía al Mercado:** Se puede decir que el sector donde se va a ubicar la empresa es un centro de Negocios, donde se radican gran cantidad de Negocios y Empresas Comerciales las mismas que son Clientes potenciales de la Empresa de Consultoría de Negocios.

- ✓ **Estructura Impositiva / Legal:** Los requisitos impositivos y legales no constituyen un impedimento para la creación de la Empresa de Consultoría de

Negocios, los sectores escogidos para la ubicación de la empresa presentan un panorama accesible en cuanto a leyes y regulaciones.

- ✓ **Disponibilidad de Servicios Básicos:** Los sectores escogidos para la ubicación de la Empresa, cuentan con acceso a servicios básicos tales como: agua, energía eléctrica, servicio telefónico, también se dispone de acceso de conectividad e Internet el cual se constituye en un servicio indispensable para la actividad de la Empresa.

2.2.3. Matriz Locacional:

CUADRO No 29: Matriz Locacional

FACTOR	OPCIONES DE UBICACIÓN						
	PESO	VELASCO		LIZARZABURU		MALDONADO	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Transporte y comunicación:	20	3	60	1	20	2	40
Cercanía a las fuentes de abastecimiento:	15	3	45	2	30	1	15
Cercanía al mercado:	40	3	120	1	40	2	80
Factores ambientales:	5	1	5	1	5	1	5
Estructura impositiva / legal:	10	1	10	1	10	1	10
Disponibilidad de servicios básicos:	10	3	30	1	10	2	20
TOTAL	100		270		115		170

FUENTE: Trabajo De Campo

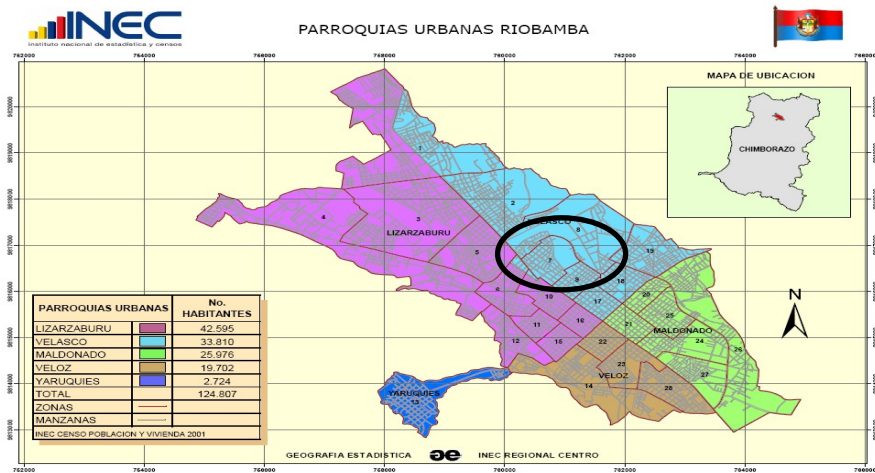
ELABORADO POR: Jorge A. Batallas M.

2.2.3.1. Selección de la Alternativa Óptima:

Como alternativa óptima para la ubicación de la Empresa de Consultoría de Negocios se ha elegido la Parroquia Velasco, por contar con el puntaje más alto en la matriz de ponderación de factores, obteniendo un total de 270 puntos.

2.2.3.2. Plano de la Micro Localización:

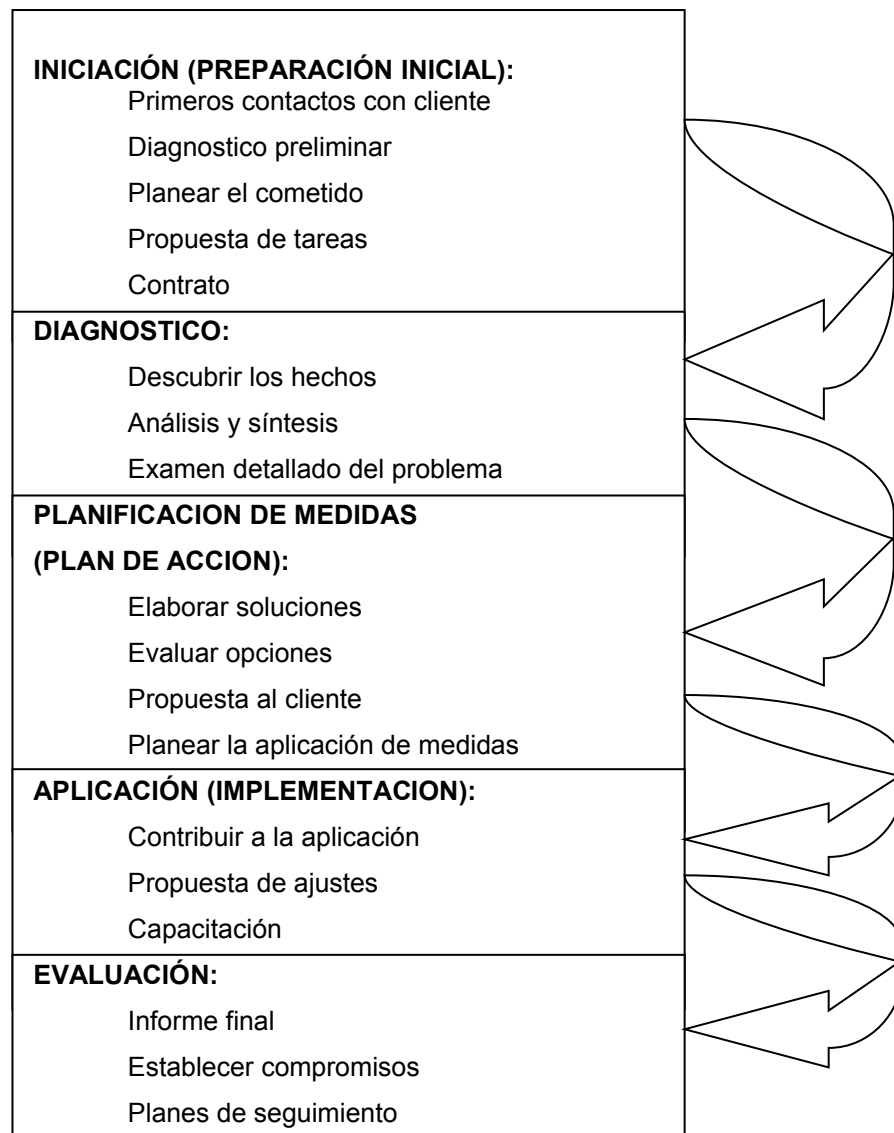
GRAFICO No 17: Plano de la Micro Localización



2.3. Ingeniería del Proyecto

2.3.1. Proceso del Servicio:

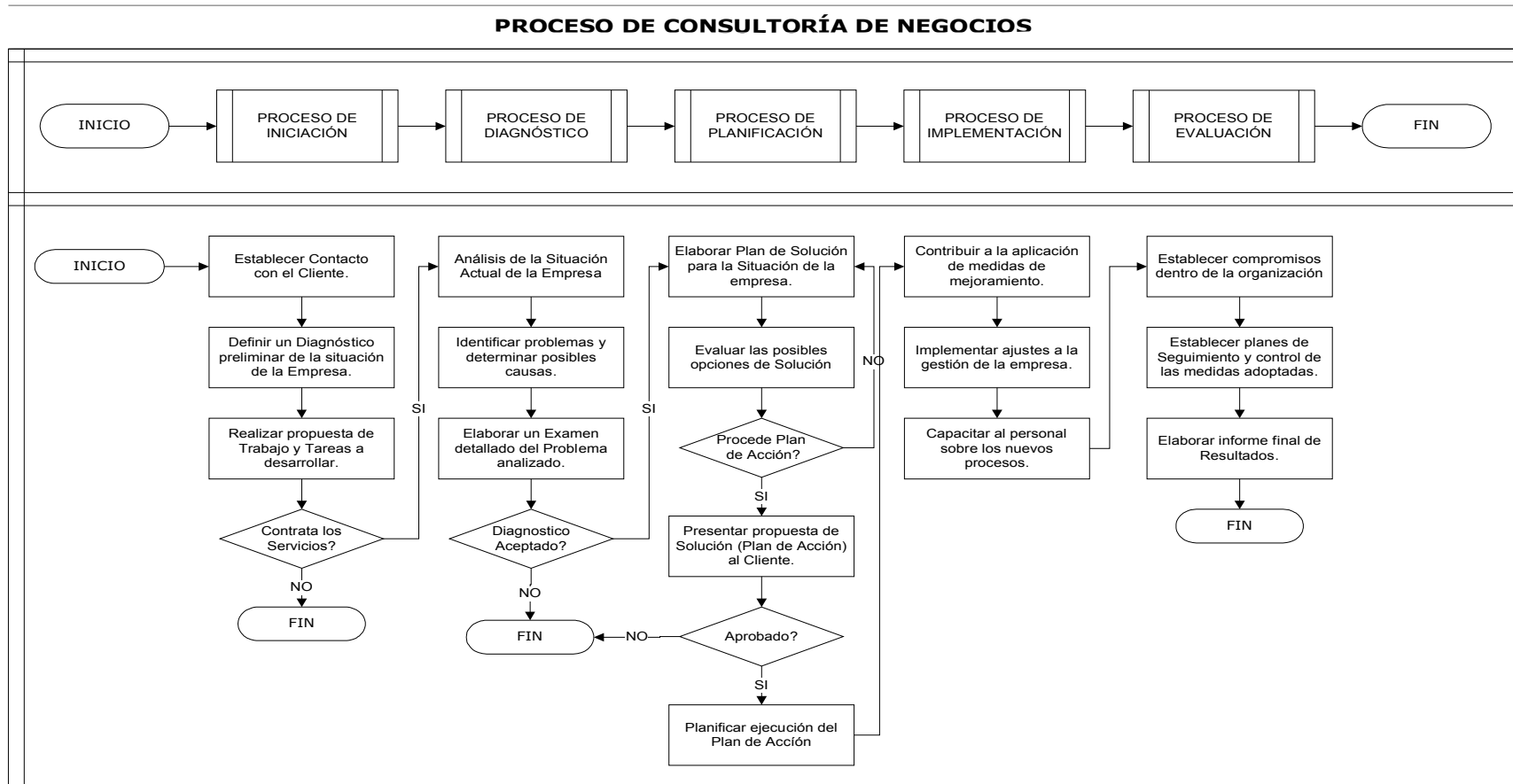
El proceso de consultoría es una actividad conjunta del consultor y del cliente destinada a resolver un problema concreto y a aplicar los cambios deseados en la organización del cliente.



FUENTE: Consultoría Organizacional: www.monografias.com

2.3.2. Diagrama de Flujo:

CUADRO No 30: Diagrama de Flujo



ELABORADO POR: Jorge A. Batallas M.

2.3.3.Requerimiento de Recurso Humano:

Se requiere 6 personas para conformar la estructura de la empresa. Las cuales estarán divididas entre la Gerencia, los consultores A y B y un asistente contable como apoyo. El personal laborará 8 horas diarias de lunes a viernes. En el cuadro a continuación se detalla el valor unitario, valor total y el valor anual que percibirá cada empleado.

CUADRO No 31: Requerimiento Recurso Humano

CANTIDAD	CARGO	V. UNITARIO	V. TOTAL	V. ANUAL*
1	GERENTE PROPIETARIO	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
1	CONSULTOR A	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
1	ASISTENTE CONTABLE	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 4.200,00
3	CONSULTOR B	\$ 350,00	\$ 1.050,00	\$ 12.600,00
		TOTAL	\$ 2.400,00	\$ 28.800,00

* Los sueldos y Salarios serán cancelados como honorarios profesionales, de modo que no se calculan los beneficios de ley.

2.3.4.Requerimiento de Equipos:

Para realizar el trabajo de consultoría es necesario proveer al personal con equipos tecnológicos y mobiliario de oficina que les ayuden a realizar sus tareas de una mejor manera. El costo de los equipos se detalla en la el cuadro a continuación.

CUADRO No 32: Requerimiento de Equipos

CANTIDAD	EQUIPO DE OFICINA	V. UNITARIO	V. TOTAL
4	COMPUTADORES PORTATILES	\$ 950,00	\$ 3.800,00
1	COMPUTADOR DE ESCRITORIO	\$ 700,00	\$ 700,00
2	INFOCUS	\$ 850,00	\$ 1.700,00
1	RETROPROYECTOR	\$ 250,00	\$ 250,00
5	TELEFONOS	\$ 50,00	\$ 250,00
		TOTAL	\$ 6.700,00

CUADRO No 33: Requerimiento de Muebles de Oficina

CANTIDAD	MUEBLES DE OFICINA	V. UNITARIO	V. TOTAL
5	ESCRITORIOS	\$ 320,00	\$ 1.600,00
5	DIVISIONES DE OFICINA	\$ 200,00	\$ 1.000,00
2	MESA PARA REUNION	\$ 150,00	\$ 300,00
24	SILLAS	\$ 15,00	\$ 360,00
4	ARCHIVADORES	\$ 60,00	\$ 240,00
1	JUEGO DE SALA (ESPERA)	\$ 500,00	\$ 500,00
		TOTAL	\$ 4.000,00

2.3.5. Requerimiento de Gastos Administrativos:

En los cuadros a continuación se visualiza un consolidado de los gastos en los que va a incurrir la empresa para el correcto funcionamiento de la misma. Estos gastos serán en un inicio una inversión que se debe realizar. Sin embargo, a medida que transcurra el tiempo y la Consultora empiece a funcionar estos serán pagados con los servicios que esta preste.

CUADRO No 34: Requerimiento de Útiles de Oficina

CANTIDAD	UTILES DE OFICINA	V. UNITARIO	V. TOTAL	V. ANUAL
5	CUADERNOS	\$ 10,00	\$ 50,00	\$ 600,00
10	ESFEROS	\$ 0,50	\$ 5,00	\$ 60,00
5	DISPENSADORES DE HOJAS	\$ 5,00	\$ 25,00	\$ 300,00
5	RESMAS PAPEL BOND	\$ 1,00	\$ 5,00	\$ 60,00
20	CARPETAS	\$ 0,50	\$ 10,00	\$ 120,00
5	JUEGO UTILES OFICINA	\$ 15,00	\$ 75,00	\$ 900,00
5	PAPELERAS	\$ 2,00	\$ 10,00	\$ 120,00
		TOTAL	\$ 180,00	\$ 2.160,00

CUADRO No 35: Requerimiento de Servicios Básicos

SERVICIOS BASICOS	V. MENSUAL	V. ANUAL
INTERNET	\$ 40,00	\$ 480,00
ENERGIA ELECTRICA	\$ 60,00	\$ 720,00
AGUA	\$ 25,00	\$ 300,00
TELEFONO	\$ 100,00	\$ 1.200,00
	TOTAL	\$ 2.700,00

CUADRO No 36: Requerimiento Activo Diferido

DIFERIDOS	V. UNITARIO	V. TOTAL
Gastos de Constitución	\$ 500,00	\$ 500,00
Trámites Legales	\$ 600,00	\$ 600,00
Registro de Patentes	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Publicidad	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
	TOTAL	\$ 3.600,00

CUADRO No 37: Requerimiento de Gastos Arriendo

G. ARRIENDO	V. UNITARIO	V. TOTAL
Arriendo	\$ 400,00	\$ 4.800,00
	TOTAL	\$ 4.800,00

2.3.6.Requerimiento de Capital de Trabajo:

Para el cálculo del Capital de Trabajo se utilizará el método de Ciclo de Caja:

“Ciclo de Caja: Es el tiempo que transcurre entre el momento en que se efectúan las salidas de efectivo, hasta el momento de la recuperación del mismo”.³⁷

$$K = \text{Capital - Trabajo} = \frac{\text{TotalDesembolsosXAño}}{\text{RotacionDeEfectivo}} = \frac{TDA}{RE}$$

$$\text{Donde: } RE = \frac{360\text{días}}{CC} = \frac{360}{90} = 4$$

$$CC = \text{CiclodeCaja}$$

$$\text{Entonces: } K = \frac{TDA}{RE} = \frac{\$38.460}{4} = \$9.615$$

2.3.7.Estimación de las inversiones:

³⁷ Planeación y Control del Activo Circulante: <http://www.itistmo.edu.mx>

CUADRO No 38: Capital de Trabajo

ACTIVOS FIJOS:

DETALLE	VALOR
Muebles de Oficina	\$ 4.000,00
Equipo de Oficina	\$ 6.700,00
SUBTOTAL	\$ 10.700,00

ACTIVOS DIFERIDOS

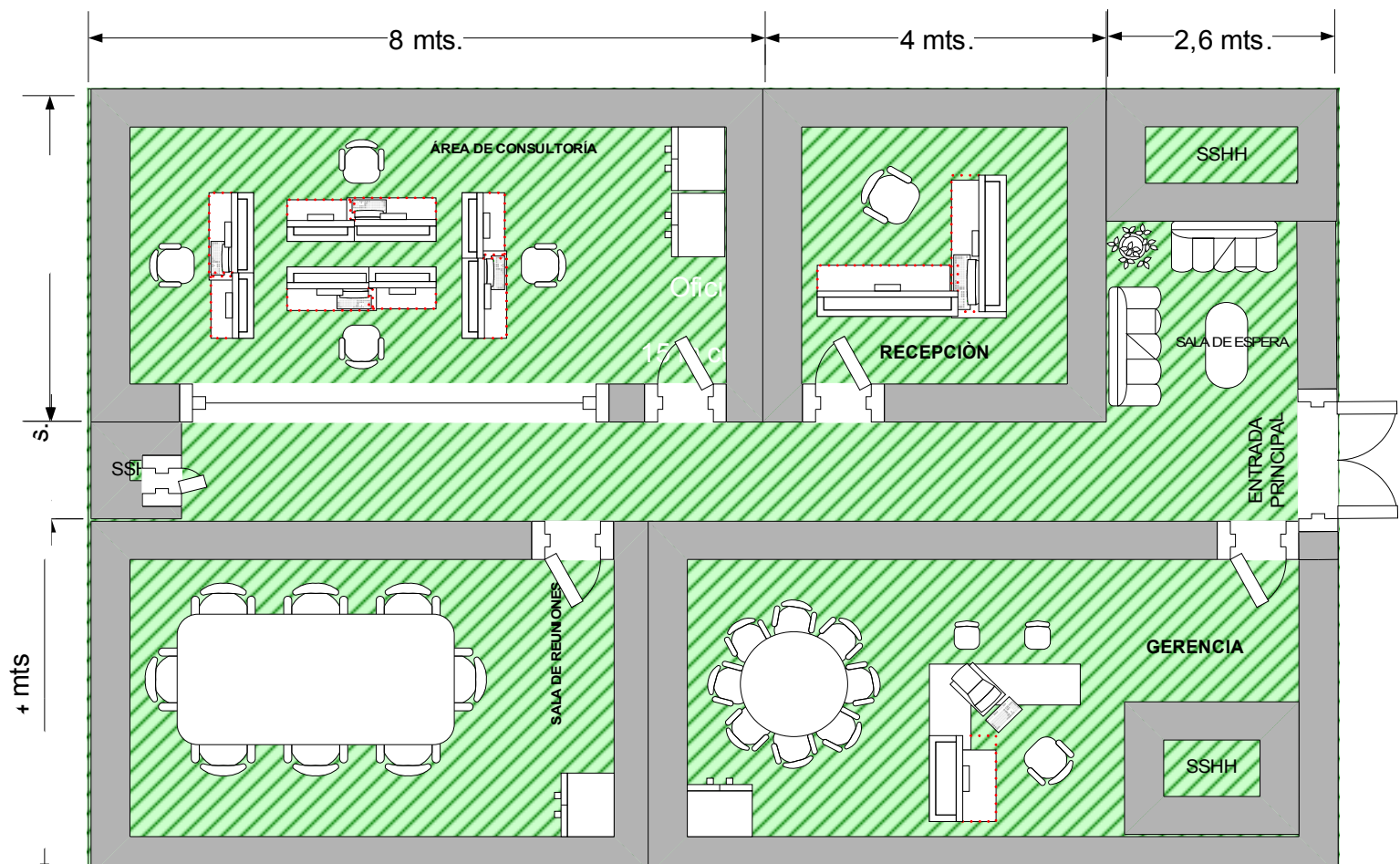
DETALLE	VALOR
Gastos de Constitución	\$ 500,00
Trámites Legales	\$ 600,00
Registro de Patentes	\$ 1.500,00
Publicidad	\$ 1.000,00
SUBTOTAL	\$ 3.600,00

CAPITAL DE TRABAJO:

DETALLE	VALOR
Capital de Trabajo (Ciclo de Caja)	\$ 9.615,00
SUBTOTAL	\$ 9.615,00

TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 23.915,00
--------------------------------	---------------------

2.3.8. Distribución en planta de la maquinaria y equipo:



2.3.9. Calendario de Ejecución del Proyecto:

No	ACTIVIDAD	TIEMPO																					
		MESES						7				8				9				10			
		1	2	3	4	5	6	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
SEMANAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
1	Elaboración del Proyecto	■	■	■	■	■	■																
2	Trámites Legales							■	■														
3	Trámites Bancarios									■	■												
4	Compra Materiales y Equipos											■											
5	Reclutamiento de Personal											■	■	■									
6	Selección de Personal															■	■						
7	Capacitación e Inducción																	■	■				
8	Inicio de Actividades																		■	■	■		

2.4. Aspectos Ambientales

2.4.1. Legislación Vigente:

La empresa de Consultoría de Negocios trabajará según lo señalado en la Constitución vigente desde el 28 de Septiembre del 2008, Artículo 399 de la Sección Primera (Naturaleza y ambiente) del Capítulo Tercero (Biodiversidad y recursos naturales), correspondiente al TITULO VII del Régimen del Buen Vivir, ateniéndose a las normas, acciones y medidas de mitigación implantadas por el Estado con respecto a la utilización de Recursos Naturales y cuidado del Medio Ambiente.

2.4.2. Identificación Descripción de los Impactos Potenciales:

Los impactos ambientales de una empresa de Servicios, se basa principalmente en la conservación de Recursos Naturales, es decir que el impacto más grande que pudiera tener la empresa sobre el medio ambiente es la sobre utilización de recursos no renovable como la energía eléctrica y el agua potable, entre los principales, así como también controlar el consumo de papel y cualquier otro recurso que pueda ser objeto de reciclaje.

2.4.3. Medidas de Mitigación:

La Empresa de Consultoría de Negocios trabajará bajo un esquema que permita mitigar los posibles impactos para con el medio ambiente, es por eso que dentro de sus políticas y lineamientos es importante implantar un modelo de gestión que integre el reciclaje de papel, ahorro y disminución de energía eléctrica, etc.

CAPÍTULO 3

LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN

3.1. La empresa:

La Empresa de Consultoría de Negocios está destinada a ofrecer un servicio de asesoramiento contratado y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas para brindar asistencia a las organizaciones de manera objetiva e independiente, con el fin de identificar problemas de gestión, analizarlos y recomendar soluciones a esos problemas, así como colaborar en la aplicación de soluciones.

3.1.1.Nombre o Razón Social:



3.1.2.Titularidad de Propiedad de la Empresa:

La Empresa **RioQuality** se constituye según el régimen jurídico de la Compañía de Responsabilidad Limitada o el de la compañía en nombre colectivo, conforme a lo dispuesto en el Art. 5 de la Ley de Consultoría, publicada en el R.O. 136 de 24 de febrero de 1989 (ANEXO 2), su objeto deberá contraerse únicamente a la actividad consultora, en cualquiera de sus manifestaciones. Los socios de este tipo de compañía deberán acreditar título profesional conferido por un instituto de educación superior del país o del extranjero.

3.1.3. Tipo de Empresa:

La Empresa **RioQuality** pertenece al Sector 8 de la calificación CIIU, el cual se define como:

8.- ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, SERVICIOS PRESTADOS A EMPRESAS

8300 SERVICIOS PRESTADOS A EMPRESAS

830 AGENCIAS DE COLOCACION Y PROVISION DE PERSONAL

3.2. Base Filosófica de la Empresa:

3.2.1. Visión:

“Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización”.

“El contestar estas preguntas le puede orientar para definir la visión de la empresa.

- ¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?
- ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca? -¿Quiénes trabajarán en la empresa?
- ¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?
- ¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?”³⁸

VISIÓN 2012

“Posicionar a la Empresa de Consultoría de Negocios como una empresa líder en brindar servicios y consultoría integrales y así, obtener reconocimiento nacional e internacional como la mejor empresa de Consultoría y Capacitación”

³⁸ Visión: http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm

3.2.2. Misión:

“Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización”.

- Definir cómo es la organización y cómo querría ser.
- Ser lo bastante limitada para excluir algunos negocios y lo bastante amplia para dar cabida al crecimiento creativo.
- Diferenciar a una organización cualquiera de las demás.
- Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- Hacer su declaración en términos lo bastante claros como para que los pueda entender bien toda la organización”.³⁹

MISIÓN

“Ser una empresa de Consultoría y Capacitación, ágil, competitiva e innovadora, enfocada en superar las expectativas de nuestros clientes, ofreciendo Servicios de Calidad a las empresas de la ciudad de Riobamba”.

3.2.3. Estrategia Empresarial:

“Define los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr una inserción óptima de esta en su entorno”.⁴⁰

- Buscamos asesorar e implementar en nuestros clientes, soluciones que integren las mejores prácticas de áreas como Administración, Finanzas, Informática, Mercadotecnia y Planeación Estratégica.

³⁹ Misión: http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm

⁴⁰ Estrategia Empresarial: <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/06/estrategia.html>

- Brindamos soluciones basadas en las necesidades individuales de nuestros clientes, logrando con esto, un mayor entendimiento del problema que enfrentan y la solución adecuada para el mismo.

- Ofrecemos la ventaja de solucionar todos los problemas administrativos, financieros y de sistemas, con el apoyo de una sola firma consultora, ya que nos especializamos en estas áreas al conocer el impacto negativo que tienen la falta de gestión, el personal no capacitado y la insuficiencia de recursos económicos, sobre el desempeño de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Riobamba.

3.2.4. **Objetivos Estratégicos:**

“Se hacen con un alcance de cinco años y mínimo de tres. Esto depende del tamaño de la empresa. Los objetivos organizacionales tienen la duración de un año y sirven para definir el futuro del negocio”.⁴¹

- Desarrollar soluciones adecuadas al tamaño y estructura de las empresas que aumenten la rentabilidad de nuestros clientes.

- Impulsar el crecimiento de nuestros clientes, mediante la experiencia y apoyo técnico.

- Participar activamente en la mejora de la gestión empresarial de nuestros clientes.

⁴¹ Objetivos Estratégicos: <http://www.monografias.com/trabajos>

- Fortalecer la gestión empresarial de nuestros clientes para superar los retos y asegurar mejores oportunidades de crecimiento.

3.2.5.Principios y Valores:

PRINCIPIOS: “Son imperativos de tipo general que nos orientan acerca de qué hay de bueno y realizable en una acciones y de malo y evitable en otras”.

- **Profesionalismo:** Contamos con un equipo comprometido con la Calidad y Profesionalismo.
- **Servicio:** Priorizamos la Calidad de Servicio ante todo, un cliente satisfecho es nuestra mejor carta de presentación.
- **Trabajo en equipo:** Sabemos que el éxito es fruto del sacrificio y el trabajo constante de todo grupo humano que está decidido a alcanzarlo.

VALORES: “Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional”.⁴²

En la empresa RioQuality Cia. Ltda. se van a fomentar los siguientes valores:

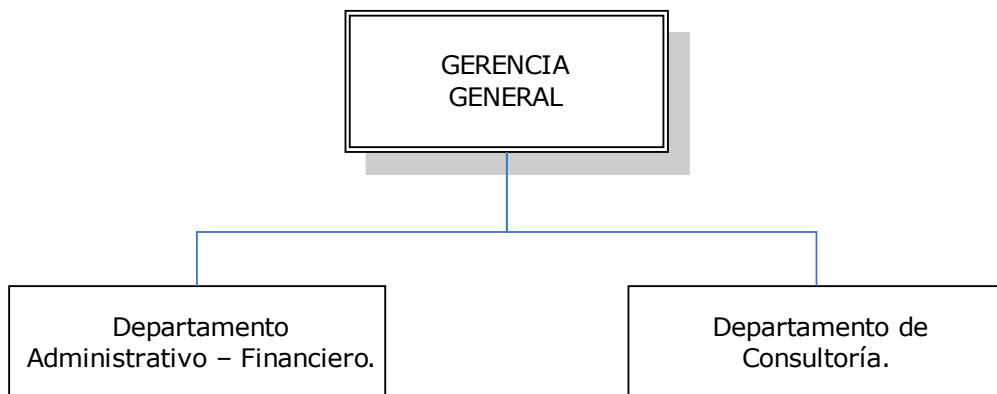
- **Confianza:** Garantizamos la obtención de Resultados.
- **Integridad:** Transparencia en el manejo de Información Confidencial.

⁴² Valores: http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm

- **Respeto:** Por nuestros clientes y su tiempo, nuestro deber nace de sus necesidades.

3.3. Organización Administrativa.-

3.3.1. Organigrama Estructural:



3.3.2. Descripción de Funciones:

GERENCIA GENERAL:

Es responsabilidad de la Gerencia General ejercer la administración de la Consultora a través de la planificación, organización, supervisión, y control de las actividades de la empresa.

Entre los objetivos de la gerencia esta lograr la eficiencia en la administración para incrementar el índice de producción y productividad de la organización a través de una eficaz coordinación; garantizando el control de la calidad en los proyectos, programas y procesos desarrollados y ejecutados por la Consultora.

GERENTE GENERAL:

1. Coordinar, programar y ejecutar actividades de consultoría en un campo profesional altamente especializado en proyectos de muy alta complejidad, con el fin de lograr los resultados asignados.
2. Supervisar las actividades de los miembros del equipo de consultoría en las distintas áreas profesionales.
3. Programar y supervisar los estudios técnicos y/o científicos de la empresa de Consultoría y elaborar informes, propuestas y recomendaciones sobre los proyectos definidos.
4. Dirigir y diseñar la puesta en marcha de relevamientos y diagnósticos de situación.
5. Coordinar el diseño detallado de los sistemas, métodos, normas y procedimientos.
6. Elaborar directivas para el diseño de los manuales y/o documentación relevante de los proyectos asignados.
7. Coordinar los programas de capacitación de los integrantes del equipo y el material correspondiente, en función de los proyectos asignados.

8. Elaborar los cronogramas de trabajo y determinar la asignación de tareas a los expertos y consultores.

DEPARTAMENTO DE CONSULTORÍA:

La principal función del departamento es asesorar en los temas sobre las que tiene un conocimiento especializado.

Este departamento trabaja con los clientes para planear el trabajo a ejecutar y aconsejar cualquier servicio adicional que se necesite.

CONSULTOR A:

1. Programar y ejecutar actividades de consultoría para los proyectos asignados a su equipo de trabajo.
2. Supervisar las actividades del equipo de consultores de distintas categorías.
3. Efectuar el diseño detallado de los sistemas, métodos, normas y procedimientos.
4. Elaborar los manuales y/o documentación relevante de los proyectos asignados
5. Elaborar los programas de capacitación de los integrantes del equipo y el material correspondiente, en función de los proyectos asignados.
6. Elaborar los programas de implementación de los trabajos asignados.

7. Transferir conocimiento y técnicas al grupo de trabajo bajo su supervisión.

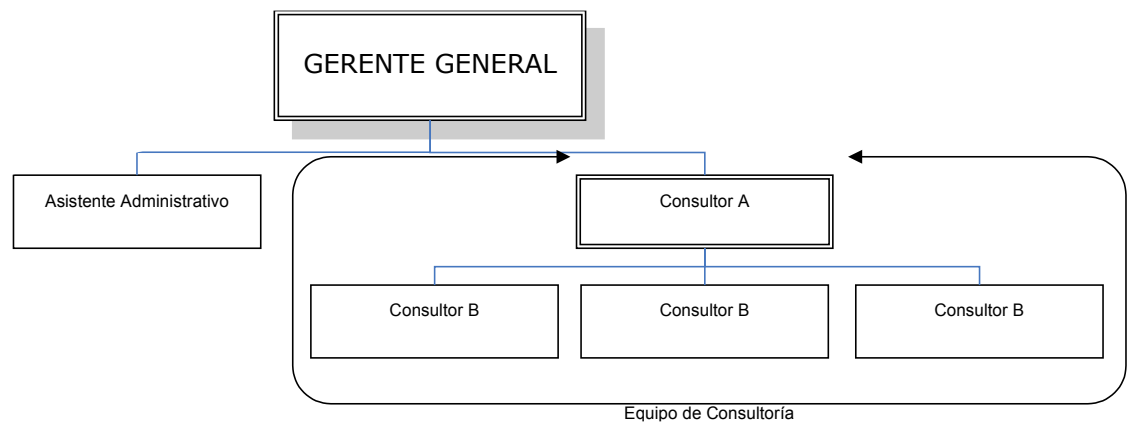
CONSULTOR B:

1. Planificar y ejecutar actividades de consultoría especializado en los proyectos a su cargo con el fin de lograr los resultados asignados.
2. Realizar los estudios técnicos y/o científicos atinentes a su materia y elaborar informes, propuestas y recomendaciones, con su correspondiente discusión.
3. Efectuar el diseño detallado de sistemas, métodos, normas y procedimientos.
4. Elaborar los manuales y la documentación relevante de los proyectos asignados.
5. Elaborar los programas de implementación de los trabajos asignados.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO:

Se encarga del registro y cargado en el sistema de todos los movimientos contables de una empresa, libro caja, registro de ventas, registro de compras, planillas, trámites tributarios, entre otras.

3.3.3. Organigrama Funcional:



CAPÍTULO 4

ESTUDIO FINANCIERO

4.1. Presupuestos:

“Un presupuesto es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año. Permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos”⁴³.

En otras palabras, un presupuesto, es un conjunto de pronósticos en términos financieros referentes a un periodo precisado. Un presupuesto es un artificio que permite a la dirección planear y controlar las actitudes de una empresa de modo que pueden realizar sus objetivos en cuanto a ganancias y servicios

4.1.1. Presupuestos de Inversión:

ACTIVOS FIJOS:

DETALLE	VALOR
Muebles de Oficina	\$ 4.000,00
Equipo de Oficina	\$ 6.700,00
SUBTOTAL	\$ 10.700,00

ACTIVO DIFERIDO:

DETALLE	VALOR
Gastos de Constitución	\$ 500,00
Trámites Legales	\$ 600,00
Registro de Patentes	\$ 1.500,00
Publicidad	\$ 1.000,00
SUBTOTAL	\$ 3.600,00

CAPITAL DE TRABAJO:

DETALLE	VALOR
Capital de Trabajo (Ciclo de Caja)	\$ 9.615,00

⁴³ BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos.

SUBTOTAL	\$ 9.615,00
-----------------	--------------------

TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 23.915,00
--------------------------------	---------------------

4.1.1.1. Activos Fijos:

“Se refieren a aquellos costos realizados en la compra de activos fijos, como instalaciones, maquinaria, equipo, tierra, muebles y equipos de oficina, instalación y montaje. Se debe indicar, para cada uno de los activos fijos que se deprecian, el alcance de su depreciación”⁴⁴.

CUADRO No 39: Detalle Activo Fijo

ACTIVO FIJO				
EQUIPO DE OFICINA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL	VIDA UTIL (AÑOS)
COMPUTADORES PORTATILES	4	\$ 950,00	\$ 3.800,00	3
COMPUTADOR DE ESCRITORIO	1	\$ 700,00	\$ 700,00	3
INFOCUS	2	\$ 850,00	\$ 1.700,00	5
RETROPROYECTOR	1	\$ 250,00	\$ 250,00	5
TELEFONOS	5	\$ 50,00	\$ 250,00	5
MUEBLES DE OFICINA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL	VIDA UTIL (AÑOS)
ESCRITORIOS	5	\$ 320,00	\$ 1.600,00	10
DIVISIONES DE OFICINA	5	\$ 200,00	\$ 1.000,00	10
MESA PARA REUNION	2	\$ 150,00	\$ 300,00	10
SILLAS	24	\$ 15,00	\$ 360,00	10
ARCHIVADORES	4	\$ 60,00	\$ 240,00	10
JUEGO DE SALA (ESPERA)	1	\$ 500,00	\$ 500,00	10

⁴⁴ BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos.

CUADRO No 40: Depreciación Activo Fijo

DEPRECIACION ACTIVO FIJO									
DETALLE	CANTIDAD	V. COMPRA	VIDA UTIL (AÑOS)	% DEPRECIACIÓN	AÑOS				
EQUIPO DE OFICINA					1	2	3	4	5
COMPUTADORES PORTATILES	4	3800	3	0,33	\$ 1.266,67	\$ 1.266,67	\$ 1.266,67	\$ 1.266,67	\$ 1.266,67
COMPUTADOR DE ESCRITORIO	1	700	3	0,33	\$ 233,33	\$ 233,33	\$ 233,33	\$ 233,33	\$ 233,33
INFOCUS	2	1700	5	0,20	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00
RETROPROYECTOR	1	250	5	0,20	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
TELEFONOS	5	250	5	0,20	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
MUEBLES DE OFICINA					1	2	3	4	5
ESCRITORIOS	5	1600	10	0,10	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00
DIVISIONES DE OFICINA	5	1000	10	0,10	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
MESA PARA REUNION	2	300	10	0,10	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00
SILLAS	24	360	10	0,10	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00
ARCHIVADORES	4	240	10	0,10	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00
JUEGO DE SALA (ESPERA)	1	500	10	0,10	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
TOTAL					\$ 2.340,00	\$ 2.340,00	\$ 2.340,00	\$ 2.340,00	\$ 2.340,00

ELABORADO POR: Jorge A. Batallas

CUADRO No 41: Mantenimiento Activo Fijo

MANTENIMIENTO ACTIVO FIJO									
DETALLE	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL	% MANTENIMIENTO	AÑOS				
EQUIPO DE OFICINA					1	2	3	4	5
COMPUTADORES PORTATILES	4	\$ 950,00	\$ 3.800,00	1%	\$ 38,00	\$ 38,00	\$ 38,00	\$ 38,00	\$ 38,00
COMPUTADOR DE ESCRITORIO	1	\$ 700,00	\$ 700,00	1%	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00
INFOCUS	2	\$ 850,00	\$ 1.700,00	1%	\$ 17,00	\$ 17,00	\$ 17,00	\$ 17,00	\$ 17,00
RETROPROYECTOR	1	\$ 250,00	\$ 250,00	1%	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50
TELEFONOS	5	\$ 50,00	\$ 250,00	1%	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50
MUEBLES DE OFICINA					1	2	3	4	5
ESCRITORIOS	5	\$ 320,00	\$ 1.600,00	1%	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 16,00
DIVISIONES DE OFICINA	5	\$ 200,00	\$ 1.000,00	1%	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00
MESA PARA REUNION	2	\$ 150,00	\$ 300,00	1%	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00
SILLAS	24	\$ 15,00	\$ 360,00	1%	\$ 3,60	\$ 3,60	\$ 3,60	\$ 3,60	\$ 3,60
ARCHIVADORES	4	\$ 60,00	\$ 240,00	1%	\$ 2,40	\$ 2,40	\$ 2,40	\$ 2,40	\$ 2,40
JUEGO DE SALA (ESPERA)	1	\$ 500,00	\$ 500,00	1%	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00
TOTAL					\$ 107,00	\$ 107,00	\$ 107,00	\$ 107,00	\$ 107,00

ELABORADO POR: Jorge A. Batallas

4.1.1.2. Activos Intangibles:

"Son costos referentes a la puesta en marcha, a costos de organización, patentes y similares"⁴⁵.

CUADRO No 23: Amortización De Activos Diferidos

AMORTIZACIÓN ACTIVO DIFERIDO							
DETALLE	V. TOTAL	% AMORTIZACION	AÑOS				
			1	2	3	4	5
Gastos de Constitución	\$ 3.800,00	20%	\$ 760,00	\$ 760,00	\$ 760,00	\$ 760,00	\$ 760,00
Trámites Legales	\$ 700,00	20%	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00
Registro de Patentes	\$ 1.700,00	20%	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00
Publicidad	\$ 250,00	20%	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
TOTAL			\$ 1.290,00	\$ 1.290,00	\$ 1.290,00	\$ 1.290,00	\$ 1.290,00

ELABORADO POR: Jorge A. Batallas

4.1.1.3. Capital de trabajo:

"Se refieren a los costos de los materiales en insumos, mano de obra, transporte, alquileres, pago de servicios, empaque, promoción, inventario de materias primas, inventario de productos en proceso, inventario de productos terminados y en tránsito, créditos o cuentas por cobrar a clientes, inventario de repuestos y herramientas".

CUADRO No 42: Capital De Trabajo

DETALLE	VALOR MENSUAL	TOTAL ANUAL	TOTAL PERIODO (CICLO DE CAJA)
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 2.400,00	\$ 28.800,00	\$ 7.200,00
GASTO ARRIENDO	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 1.200,00
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 225,00	\$ 2.700,00	\$ 675,00
UTILES DE OFICINA	\$ 180,00	\$ 2.160,00	\$ 540,00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 3.205,00	\$ 38.460,00	\$ 9.615,00

ELABORADO POR: Jorge A. Batallas

⁴⁵ BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos.

4.1.2.Cronograma de Inversiones:

CUADRO No 43 : Cronograma De Inversiones

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO FIJO	\$ 10.700,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 4.500,00	\$ 0,00	\$ 2.200,00
COMPUTADORES PORTATILES	\$ 3.800,00			\$ 3.800,00		
COMPUTADOR DE ESCRITORIO	\$ 700,00			\$ 700,00		
INFOCUS	\$ 1.700,00					\$ 1.700,00
RETROPROYECTOR	\$ 250,00					\$ 250,00
TELEFONOS	\$ 250,00					\$ 250,00
ESCRITORIOS	\$ 1.600,00					
DIVISIONES DE OFICINA	\$ 1.000,00					
MESA PARA REUNION	\$ 300,00					
SILLAS	\$ 360,00					
ARCHIVADORES	\$ 240,00					
JUEGO DE SALA (ESPERA)	\$ 500,00					
ACTIVO DIFERIDO	\$ 3.600,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gastos de Constitución	\$ 500,00					
Trámites Legales	\$ 600,00					
Registro de Patentes	\$ 1.500,00					
Publicidad	\$ 1.000,00					
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 9.615,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 9.615,00					
TOTAL INVERSIONES	\$ 23.915,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 4.500,00	\$ 0,00	\$ 2.200,00

ELABORADO POR: Jorge A. Batallas

4.1.3.Presupuestos de Operación:

4.1.3.1.Presupuestos de Ingresos:

"Es aquel presupuesto que permite proyectar los ingresos que la empresa va a generar en cierto periodo de tiempo. Para poder proyectar los ingresos de una empresa es necesario conocer las unidades a vender y el precio de los productos"⁴⁶.

CUADRO No 44: Demanda Insatisfecha

AÑO	DEMANDA	OFERTA	DEM. INSATISFECHA	5% CAPTACIÓN
2009	141	6	135	7
2010	148	6	142	7
2011	155	6	149	7
2012	162	6	156	8
2013	170	6	164	8

FUENTE: Estudio de Mercado

ELABORADO POR: Jorge A. Batallas

CUADRO No 45: Presupuesto De Ingresos

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013
DEMANDA INSATISFECHA	135	142	149	156	164
CAPTACIÓN 5%	7	7	7	8	8
INGRESO POR PROYECTO	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
TOTAL INGRESOS	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00

FUENTE: Estudio de Mercado

ELABORADO POR: Jorge A. Batallas

4.1.3.2.Presupuestos de Egresos:

⁴⁶ Toro Díaz, J.: "Formulación y evaluación de proyectos"

“Un presupuesto de egresos es aquel que permite proyectar todos aquellos costos y gastos que se deben realizar periódicamente para garantizar el correcto funcionamiento de la empresa a lo largo del horizonte del proyecto”⁴⁷.

CUADRO No 46: Presupuesto De Egresos

AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 42.597,00	\$ 42.597,00	\$ 42.597,00	\$ 42.597,00	\$ 42.597,00
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 28.800,00	\$ 28.800,00	\$ 28.800,00	\$ 28.800,00	\$ 28.800,00
SERVICIOS BASICOS	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00
GASTO ARRIENDO	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
UTILES DE OFICINA	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00
GASTO DEPRECIACIÓN	\$ 2.740,00	\$ 2.740,00	\$ 2.740,00	\$ 2.740,00	\$ 2.740,00
GASTO MANTENIMIENTO	\$ 107,00	\$ 107,00	\$ 107,00	\$ 107,00	\$ 107,00
GASTO AMORTIZACIÓN	\$ 1.290,00	\$ 1.290,00	\$ 1.290,00	\$ 1.290,00	\$ 1.290,00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 3.830,23	\$ 3.830,23	\$ 3.830,23	\$ 3.830,23	\$ 3.830,23
PAGO INTERESES	\$ 1.601,97	\$ 1.319,37	\$ 1.000,93	\$ 642,10	\$ 237,77
SERVICIO DE LA DEUDA	\$ 2.228,26	\$ 2.510,86	\$ 2.829,30	\$ 3.188,12	\$ 3.592,46
NUEVAS INVERSIONES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 4.500,00	\$ 0,00	\$ 2.200,00
TOTAL EGRESOS	\$ 46.427,23	\$ 46.427,23	\$ 50.927,23	\$ 46.427,23	\$ 48.627,23

4.1.3.3. Estructura de Financiamiento:

FUENTE	% PARTICIPACIÓN	TOTAL (\$)
RECURSOS PROPIOS	40%	\$ 9.566,00
FINANCIAMIENTO	60%	\$ 14.349,00
TOTAL INVERSION	100%	\$ 23.915,00

Se ha decidido financiar el proyecto por medio de un Crédito Productivo, operación que se llevará a cabo con Banco Pichincha C.A., de acuerdo a las siguientes características:

CUADRO No 47: Tabla De Amortización

Fecha de la operación	01-abr-09
Monto Operación:	\$ 14.349
Tasa interes anual:	11.79%
Plazo (meses):	60
Cuota Mensual a cancelar:	\$ 319,19
TOTAL A PAGAR:	\$ 19.151,13

⁴⁷ Toro Díaz, J.: "Formulación y Evaluación de Proyectos"

Cuota No.	Fecha	Saldo	Cuota	Interés	Abono	Saldo
		Inicial	Mensual		Capital	Final
1	May-09	\$ 14.349,00	\$ 319,19	\$ 143,49	\$ 175,70	\$ 14.173,30
2	Jun-09	\$ 14.173,30	\$ 319,19	\$ 141,73	\$ 177,45	\$ 13.995,85
3	Jul-09	\$ 13.995,85	\$ 319,19	\$ 139,96	\$ 179,23	\$ 13.816,62
4	Ago-09	\$ 13.816,62	\$ 319,19	\$ 138,17	\$ 181,02	\$ 13.635,61
5	Sep-09	\$ 13.635,61	\$ 319,19	\$ 136,36	\$ 182,83	\$ 13.452,78
6	Oct-09	\$ 13.452,78	\$ 319,19	\$ 134,53	\$ 184,66	\$ 13.268,12
7	Nov-09	\$ 13.268,12	\$ 319,19	\$ 132,68	\$ 186,50	\$ 13.081,61
8	Dic-09	\$ 13.081,61	\$ 319,19	\$ 130,82	\$ 188,37	\$ 12.893,24
9	Ene-10	\$ 12.893,24	\$ 319,19	\$ 128,93	\$ 190,25	\$ 12.702,99
10	Feb-10	\$ 12.702,99	\$ 319,19	\$ 127,03	\$ 192,16	\$ 12.510,84
11	Mar-10	\$ 12.510,84	\$ 319,19	\$ 125,11	\$ 194,08	\$ 12.316,76
12	Abr-10	\$ 12.316,76	\$ 319,19	\$ 123,17	\$ 196,02	\$ 12.120,74
13	May-10	\$ 12.120,74	\$ 319,19	\$ 121,21	\$ 197,98	\$ 11.922,76
14	Jun-10	\$ 11.922,76	\$ 319,19	\$ 119,23	\$ 199,96	\$ 11.722,80
15	Jul-10	\$ 11.722,80	\$ 319,19	\$ 117,23	\$ 201,96	\$ 11.520,85
16	Ago-10	\$ 11.520,85	\$ 319,19	\$ 115,21	\$ 203,98	\$ 11.316,87
17	Sep-10	\$ 11.316,87	\$ 319,19	\$ 113,17	\$ 206,02	\$ 11.110,85
18	Oct-10	\$ 11.110,85	\$ 319,19	\$ 111,11	\$ 208,08	\$ 10.902,78
19	Nov-10	\$ 10.902,78	\$ 319,19	\$ 109,03	\$ 210,16	\$ 10.692,62
20	Dic-10	\$ 10.692,62	\$ 319,19	\$ 106,93	\$ 212,26	\$ 10.480,36
21	Ene-11	\$ 10.480,36	\$ 319,19	\$ 104,80	\$ 214,38	\$ 10.265,98
22	Feb-11	\$ 10.265,98	\$ 319,19	\$ 102,66	\$ 216,53	\$ 10.049,45
23	Mar-11	\$ 10.049,45	\$ 319,19	\$ 100,49	\$ 218,69	\$ 9.830,76
24	Abr-11	\$ 9.830,76	\$ 319,19	\$ 98,31	\$ 220,88	\$ 9.609,88
25	May-11	\$ 9.609,88	\$ 319,19	\$ 96,10	\$ 223,09	\$ 9.386,79
26	Jun-11	\$ 9.386,79	\$ 319,19	\$ 93,87	\$ 225,32	\$ 9.161,48
27	Jul-11	\$ 9.161,48	\$ 319,19	\$ 91,61	\$ 227,57	\$ 8.933,91
28	Ago-11	\$ 8.933,91	\$ 319,19	\$ 89,34	\$ 229,85	\$ 8.704,06
29	Sep-11	\$ 8.704,06	\$ 319,19	\$ 87,04	\$ 232,14	\$ 8.471,91
30	Oct-11	\$ 8.471,91	\$ 319,19	\$ 84,72	\$ 234,47	\$ 8.237,45
31	Nov-11	\$ 8.237,45	\$ 319,19	\$ 82,37	\$ 236,81	\$ 8.000,64
32	Dic-11	\$ 8.000,64	\$ 319,19	\$ 80,01	\$ 239,18	\$ 7.761,46
33	Ene-12	\$ 7.761,46	\$ 319,19	\$ 77,61	\$ 241,57	\$ 7.519,89
34	Feb-12	\$ 7.519,89	\$ 319,19	\$ 75,20	\$ 243,99	\$ 7.275,90
35	Mar-12	\$ 7.275,90	\$ 319,19	\$ 72,76	\$ 246,43	\$ 7.029,47
36	Abr-12	\$ 7.029,47	\$ 319,19	\$ 70,29	\$ 248,89	\$ 6.780,58
37	May-12	\$ 6.780,58	\$ 319,19	\$ 67,81	\$ 251,38	\$ 6.529,20
38	Jun-12	\$ 6.529,20	\$ 319,19	\$ 65,29	\$ 253,89	\$ 6.275,31
39	Jul-12	\$ 6.275,31	\$ 319,19	\$ 62,75	\$ 256,43	\$ 6.018,88
40	Ago-12	\$ 6.018,88	\$ 319,19	\$ 60,19	\$ 259,00	\$ 5.759,88
41	Sep-12	\$ 5.759,88	\$ 319,19	\$ 57,60	\$ 261,59	\$ 5.498,29
42	Oct-12	\$ 5.498,29	\$ 319,19	\$ 54,98	\$ 264,20	\$ 5.234,09
43	Nov-12	\$ 5.234,09	\$ 319,19	\$ 52,34	\$ 266,84	\$ 4.967,25
44	Dic-12	\$ 4.967,25	\$ 319,19	\$ 49,67	\$ 269,51	\$ 4.697,73
45	Ene-13	\$ 4.697,73	\$ 319,19	\$ 46,98	\$ 272,21	\$ 4.425,52
46	Feb-13	\$ 4.425,52	\$ 319,19	\$ 44,26	\$ 274,93	\$ 4.150,59
47	Mar-13	\$ 4.150,59	\$ 319,19	\$ 41,51	\$ 277,68	\$ 3.872,91
48	Abr-13	\$ 3.872,91	\$ 319,19	\$ 38,73	\$ 280,46	\$ 3.592,46
49	May-13	\$ 3.592,46	\$ 319,19	\$ 35,92	\$ 283,26	\$ 3.309,20
50	Jun-13	\$ 3.309,20	\$ 319,19	\$ 33,09	\$ 286,09	\$ 3.023,10
51	Jul-13	\$ 3.023,10	\$ 319,19	\$ 30,23	\$ 288,95	\$ 2.734,15
52	Ago-13	\$ 2.734,15	\$ 319,19	\$ 27,34	\$ 291,84	\$ 2.442,31
53	Sep-13	\$ 2.442,31	\$ 319,19	\$ 24,42	\$ 294,76	\$ 2.147,54
54	Oct-13	\$ 2.147,54	\$ 319,19	\$ 21,48	\$ 297,71	\$ 1.849,83
55	Dic-13	\$ 1.849,83	\$ 319,19	\$ 18,50	\$ 300,69	\$ 1.549,15
56	Ene-14	\$ 1.549,15	\$ 319,19	\$ 15,49	\$ 303,69	\$ 1.245,45
57	Feb-14	\$ 1.245,45	\$ 319,19	\$ 12,45	\$ 306,73	\$ 938,72
58	Mar-14	\$ 938,72	\$ 319,19	\$ 9,39	\$ 309,80	\$ 628,92
59	Abr-14	\$ 628,92	\$ 319,19	\$ 6,29	\$ 312,90	\$ 316,03
60	May-14	\$ 316,03	\$ 319,19	\$ 3,16	\$ 316,03	\$ 0,00

Punto de Equilibrio:

“Se denomina Punto de Equilibrio de una empresa al volumen productivo correspondiente a una situación en la que no se obtienen beneficios pero tampoco se incurre en pérdidas, es decir cuando los ingresos permiten cubrir los costos”⁴⁸.

Para calcular el punto de equilibrio económico de la empresa, se necesita realizar la clasificación de costos (ya sean fijos o variables).

CUADRO No 48: Clasificación De Los Costos

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS FIJOS	\$ 37.737,00	\$ 37.737,00	\$ 37.737,00	\$ 37.737,00	\$ 37.737,00
COSTOS VARIABLES	\$ 4.860,00	\$ 4.860,00	\$ 4.860,00	\$ 4.860,00	\$ 4.860,00
INGRESOS POR VENTAS	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00
PUNTO DE EQUILIBRIO	\$ 40.552,50	\$ 40.552,50	\$ 40.552,50	\$ 40.177,80	\$ 40.177,80

Punto de Equilibrio Económico:

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CVar}{IT}} \qquad PE = \frac{\$ 37.737,00}{1 - \frac{\$ 4.860,00}{\$ 70.000}}$$

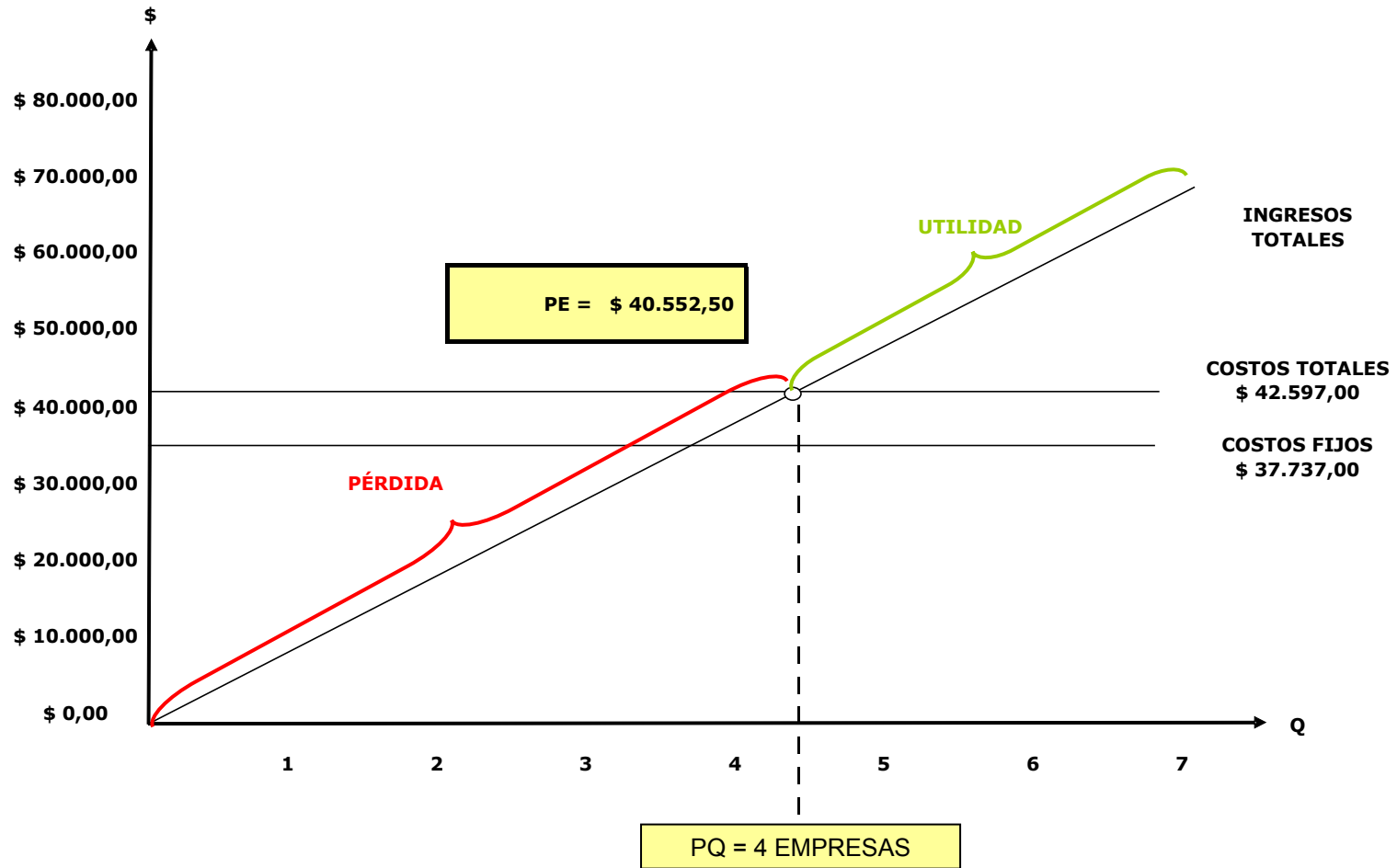
$$PE = \$ 40.552,50 \longrightarrow \text{Punto de Equilibrio Económico.}$$

⁴⁸ Nicko Gomero Gonzalez; “Formulación y Evaluación de Proyectos”

Punto de Equilibrio en Unidades:

$$PQ = \frac{PE}{PV} = \frac{\$40.552,50}{\$10.000} = 4,06 \cong 4 \text{Empresas}$$

GRAFICO No 18: Punto de Equilibrio



4.2. Estados Financieros Proyectados:

4.2.1. Estado de Resultados:

“Un estado de resultados (denominado a veces estado de ganancias y pérdidas) detalla sus ingresos y sus egresos, y le permite saber cuáles son sus ganancias o sus pérdidas durante un período determinado”⁴⁹.

	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00
(-) GASTOS OPERACIONALES	\$ 42.597,00	\$ 42.597,00	\$ 42.597,00	\$ 42.597,00	\$ 42.597,00
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 27.403,00	\$ 27.403,00	\$ 27.403,00	\$ 37.403,00	\$ 37.403,00
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.601,97	\$ 1.319,37	\$ 1.000,93	\$ 642,10	\$ 237,77
(=) UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.	\$ 25.801,03	\$ 26.083,63	\$ 26.402,07	\$ 36.760,90	\$ 37.165,23
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 3.870,15	\$ 3.912,54	\$ 3.960,31	\$ 5.514,13	\$ 5.574,78
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 21.930,88	\$ 22.171,09	\$ 22.441,76	\$ 31.246,76	\$ 31.590,45
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 5.482,72	\$ 5.542,77	\$ 5.610,44	\$ 7.811,69	\$ 7.897,61
(=) UTILIDAD NETA	\$ 16.448,16	\$ 16.628,32	\$ 16.831,32	\$ 23.435,07	\$ 23.692,84

⁴⁹ Nicko Gohero Gonzalez; “Formulación y Evaluación de Proyectos”

4.2.2. Flujos Netos de Fondos:

“Puesto que algunos gastos contables no constituyen desembolsos de efectivo, como el Gasto de Depreciación de activos Fijos y el Gasto de Amortización de Activos Diferidos, es necesario que estos gastos no desembolsables sean tomados en cuenta para la construcción del Flujo Neto de Fondos de la Empresa”⁵⁰.

4.2.2.1. Del Proyecto (sin financiamiento):

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 0,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00
(-) GASTOS OPERACIONALES	\$ 0,00	\$ 42.597,00	\$ 42.597,00	\$ 42.597,00	\$ 42.597,00	\$ 42.597,00
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 0,00	\$ 27.403,00	\$ 27.403,00	\$ 27.403,00	\$ 37.403,00	\$ 37.403,00
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 0,00	\$ 4.110,45	\$ 4.110,45	\$ 4.110,45	\$ 5.610,45	\$ 5.610,45
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 0,00	\$ 23.292,55	\$ 23.292,55	\$ 23.292,55	\$ 31.792,55	\$ 31.792,55
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 0,00	\$ 5.823,14	\$ 5.823,14	\$ 5.823,14	\$ 7.948,14	\$ 7.948,14
(=) UTILIDAD NETA	\$ 0,00	\$ 17.469,41	\$ 17.469,41	\$ 17.469,41	\$ 23.844,41	\$ 23.844,41
(+) DEPRECIACIÓN ACTIVO FIJO	\$ 0,00	\$ 2.340,00	\$ 2.340,00	\$ 2.340,00	\$ 2.340,00	\$ 2.340,00
(+) AMORTIZACIÓN ACTIVOS DIFERIDO	\$ 0,00	\$ 1.290,00	\$ 1.290,00	\$ 1.290,00	\$ 1.290,00	\$ 1.290,00
(-) INVERSIÓN INICIAL	\$ 23.915,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(-) NUEVAS INVERSIONES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 4.500,00	\$ 0,00	\$ 2.200,00
(+) RECUPERACIÓN CAPITAL DE TRABAJO	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 9.615,00
(+) VALOR RESIDUAL	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.740,00
(=) FLUJO NETO DE CAJA	-\$ 23.915,00	\$ 21.099,41	\$ 21.099,41	\$ 16.599,41	\$ 27.474,41	\$ 37.629,41

⁵⁰ Nicko Gohero Gonzalez; “Formulación y Evaluación de Proyectos”

4.2.2.2. Del Proyecto (con financiamiento):

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 0,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00
(-) GASTOS OPERACIONALES	\$ 0,00	\$ 42.597,00	\$ 42.597,00	\$ 42.597,00	\$ 42.597,00	\$ 42.597,00
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 0,00	\$ 27.403,00	\$ 27.403,00	\$ 27.403,00	\$ 37.403,00	\$ 37.403,00
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$ 0,00	\$ 1.601,97	\$ 1.319,37	\$ 1.000,93	\$ 642,10	\$ 237,77
(=) UTILIDAD NETA ANTES DE IMP. Y PART.	\$ 0,00	\$ 25.801,03	\$ 26.083,63	\$ 26.402,07	\$ 36.760,90	\$ 37.165,23
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 0,00	\$ 3.870,15	\$ 3.912,54	\$ 3.960,31	\$ 5.514,13	\$ 5.574,78
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 0,00	\$ 21.930,88	\$ 22.171,09	\$ 22.441,76	\$ 31.246,76	\$ 31.590,45
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 0,00	\$ 5.482,72	\$ 5.542,77	\$ 5.610,44	\$ 7.811,69	\$ 7.897,61
(=) UTILIDAD NETA	\$ 0,00	\$ 16.448,16	\$ 16.628,32	\$ 16.831,32	\$ 23.435,07	\$ 23.692,84
(+) DEPRECIACIÓN ACTIVO FIJO	\$ 0,00	\$ 2.340,00	\$ 2.340,00	\$ 2.340,00	\$ 2.340,00	\$ 2.340,00
(+) AMORTIZACIÓN ACTIVOS DIFERIDO	\$ 0,00	\$ 1.290,00	\$ 1.290,00	\$ 1.290,00	\$ 1.290,00	\$ 1.290,00
(+) PRESTAMO BANCARIO	\$ 14.349,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(-) INVERSIÓN INICIAL	\$ 23.915,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(-) NUEVAS INVERSIONES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 6.700,00	\$ 0,00	\$ 4.000,00
(-) SERVICIO DE LA DEUDA (CAPITAL)	\$ 0,00	\$ 2.228,26	\$ 2.510,86	\$ 2.829,30	\$ 3.188,12	\$ 3.592,46
(+) RECUPERACIÓN CAPITAL DE TRABAJO	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 9.615,00
(+) VALOR RESIDUAL	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.740,00
(=) FLUJO NETO DE CAJA	-\$ 9.566,00	\$ 17.849,90	\$ 17.747,46	\$ 10.932,02	\$ 23.876,95	\$ 32.085,38

4.3. Evaluación Financiera:

“La evaluación financiera de proyectos se constituye en una etapa de comprobación y tiene como principal función verificar la información y la viabilidad del Proyecto, es decir se procede a la evaluación financiera para saber si el proyecto es factible o no”⁵¹.

4.3.1. Determinación de la Tasa de Descuento

“La tasa de descuento no es mas que la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), que se determina de acuerdo al costo de Capital en función de las alternativas posibles de inversión establecidas por el mercado”.

De este modo, se determina una tasa libre de riesgo que esta determinada por el rendimiento de los Bonos del Estado los cuales mantienen una tasa del 10% a la cual se incrementa una tasa correspondiente al riesgo inherente de cualquier inversión. Esta tasa, denominada premio al riesgo, se determina en base a los activos monetarios negociados en forma más común en el país en este caso se asumirá el 2,5% como tasa de premio al riesgo.

4.3.1.1. Del Proyecto (sin financiamiento):

TMAR = Costo De Capital + Premio al Riesgo	
COSTO DE CAPITAL	10,00%
PREMIO AL RIESGO	2,50%
TMAR =	12,50%

Cuando el proyecto no requiere financiamiento externo de un banco o de terceros esta es la única tasa de descuento que se utiliza.

⁵¹ Flores Ballesteros; Emilio ADMINISTRACION DE PROYECTOS II

4.3.1.2. Del Proyecto (con financiamiento):

En este caso se considera la ponderación del costo de capital para recursos propios y la tasa de interés del financiamiento.

TIPO DE APORTE	PARTICIPACIÓN %	TMAR	PONDERACIÓN
RECURSOS PROPIOS	40%	12,50%	5,00%
FINANCIAMIENTO	60%	11,79%	7,07%
		TMAR GLOBAL	12,07%

4.4. Criterios de Evaluación

4.4.1. Valor Actual Neto:

“El Valor Actual Neto (VAN) mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden la rentabilidad esperada después de recuperar toda la inversión, es por eso que el VAN se calcula a partir de los flujos de caja proyectados a partir del primer periodo de operación, restando la inversión realizada inicialmente”⁵².

El VAN se expresa con la siguiente fórmula:

$$VAN = INV.INICIAL - \sum_{n=1}^n \frac{FNF_n}{(1+i)^n}$$

Donde:

FNF = Flujo Neto de Fondos de cada periodo

⁵² Nicko Gómero González; “Formulación y Evaluación de Proyectos”

n = Horizonte del proyecto

i = Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)

CRITERIOS DE DECISIÓN:

- Si el VAN > 0, se debe ejecutar el proyecto
- Si el VAN < 0, no es recomendable ejecutar el proyecto
- Si el VAN = 0, se puede o no ejecutar el proyecto

CÁLCULO DEL VAN (Sin financiamiento):

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BEEFICIO NETO (FLUJO)	-\$ 23.915,00	\$ 21.099,41	\$ 21.099,41	\$ 16.599,41	\$ 27.474,41	\$ 37.629,41
INGRESOS NETOS	\$ 0,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00
EGRESOS NETOS	\$ 23.915,00	\$ 48.900,59	\$ 48.900,59	\$ 53.400,59	\$ 52.525,59	\$ 42.370,59
TMAR		12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%
FLUJO NETOS (VALOR PRESENTE):		\$ 18.755,03	\$ 16.671,14	\$ 11.658,30	\$ 17.152,14	\$ 20.881,65
INVERSIÓN INICIAL	-\$ 23.915,00					
VAN DEL PROYECTO	\$ 61.203,26					

El VAN del proyecto resultó ser \$60.083,49; es decir es mayor que 0, por lo que es recomendable ejecutar el proyecto.

CÁLCULO DEL VAN (Con financiamiento):

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS NETOS DE FONDOS	-\$ 9.566,00	\$ 17.849,90	\$ 17.747,46	\$ 10.932,02	\$ 23.876,95	\$ 32.085,38
INGRESOS NETOS	\$ 0,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00
EGRESOS NETOS	\$ 9.566,00	\$ 52.150,10	\$ 52.252,54	\$ 59.067,98	\$ 56.123,05	\$ 47.914,62
TMAR		12,07%	12,07%	12,07%	12,07%	12,07%
FLUJO NETOS (VALOR PRESENTE):		\$ 15.927,45	\$ 14.130,50	\$ 7.766,63	\$ 15.136,36	\$ 18.149,32
INVERSIÓN INICIAL	\$ 23.915,00					
PRESTAMOS BANCARIO	\$ 14.349,00					
VAN DEL INVERSIONISTA	\$ 61.544,25					

El VAN del inversionista resultó ser \$62.983,66; es decir es mayor que el VAN del proyecto sin financiamiento \$60.083,49, lo que quiere decir que gracias al apalancamiento financiero se logra incrementar el Valor Actual de la inversión en \$2.900,17. De igual forma es recomendable ejecutar el proyecto con financiamiento.

4.4.2.Tasa Interna de Retorno:

“Es la tasa que iguala el **valor presente neto** a cero. La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los **flujos netos de efectivo** dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje. También es conocida como Tasa crítica de rentabilidad cuando se compara con la tasa mínima de rendimiento requerida (tasa de descuento) para un proyecto de inversión específico”⁵³

$$VAN = INV.INICIAL - \sum_{n=1}^n \frac{FNF_n}{(1 + To)^n} = 0$$

Donde, To puede tomar 2 valores para que el VAN se aproxime a 0.

Ti = Tasa Inferior —————> VANn = VAN negativo
 Ts = Tasa Superior —————> VANp = VAN positivo

Entonces se realiza el cálculo de la TIR en base a la siguiente fórmula:

$$TIR(aprox) = Ts + (Ts - Ti) \left[\frac{VANp}{VANp - VANn} \right]$$

$$TIR(aprox) = 182\% + (183\% - 182\%) \left[\frac{\$40,41}{\$40,41 - (-\$11,32)} \right]$$

$$TIR(aprox) = 182\% + 0,78\% = 182,78\%$$

	SIN FINANCIAMIENTO	CON FINANCIAMIENTO
INVERSION INICIAL	-\$ 23.915,00	-\$ 9.566,00
FNF1	\$ 21.099,41	\$ 17.849,90
FNF2	\$ 21.099,41	\$ 17.747,46
FNF3	\$ 16.599,41	\$ 10.932,02
FNF4	\$ 27.474,41	\$ 23.876,95
FNF5	\$ 37.629,41	\$ 32.085,38
TIR:	86,35%	182,78%

⁵³ Nicko Gómero González; “Formulación y Evaluación de Proyectos”

CRITERIOS DE DECISIÓN:

- Si la $TIR > TMAR$, se debe ejecutar el proyecto
- Si la $TIR < TMAR$, no es recomendable ejecutar el proyecto
- Si la $TIR < TMAR$, se puede o no ejecutar el proyecto

CONCLUSIÓN:

En ambos casos (con y sin financiamiento), la Tasa Interna de retorno TIR es mayor a la Tasa Mínima Aceptada de Rendimiento TMAR, por lo que es recomendable ejecutar el proyecto.

4.4.3. Período de Recuperación de la Inversión:

“Tiene por objeto medir en cuanto tiempo se recuperará la inversión realizada, incluyendo el costo del capital involucrado”.

Matemáticamente se puede calcular mediante la siguiente fórmula:

$$PRI = \frac{I_0 + FNF_1}{FNF_2}$$

$$PRI = \frac{\$ 9.566,00 + \$ 17.849,90}{\$ 17.747,46} = 0,47 \cong 5,60_MESES$$

Es decir que el periodo de recuperación de la inversión es 1 año y 6 meses

4.4.4. Relación Beneficio / Costo:

Para calcular la relación Beneficio/Costo simplemente dividimos el total de Ingresos actualizados para el total de egresos actualizados (incluyendo la inversión inicial), es decir:

$$RELACION_B/C = \frac{\sum INGRESOS(Ya)}{\sum EGRESOS(Ea)}$$

CRITERIOS DE DECISIÓN:

- Si la Relación B/C > 1, se debe ejecutar el proyecto
- Si la Relación B/C < 1, no es recomendable ejecutar el proyecto
- Si la Relación B/C = 1, se puede o no ejecutar el proyecto.

PROYECTO SIN FINANCIAMIENTO

PERIODO	INGRESOS ACTUALIZADOS	EGRESOS ACTUALIZADOS	FLUJO DE FONDOS ACTUALIZADO
AÑO 0	\$ 0,00	\$ 23.915,00	-\$ 23.915,00
AÑO 1	\$ 62.222,22	\$ 43.467,19	\$ 18.755,03
AÑO 2	\$ 55.308,64	\$ 38.637,50	\$ 16.671,14

AÑO 3	\$ 49.163,24	\$ 37.504,94	\$ 11.658,30
AÑO 4	\$ 49.943,61	\$ 32.791,47	\$ 17.152,14
AÑO 5	\$ 44.394,32	\$ 23.512,67	\$ 20.881,65
Σ=	\$ 261.032,02	\$ 199.828,76	\$ 61.203,26

$$B/C = \frac{\sum \text{INGRESOS}(Ya)}{\sum \text{EGRESOS}(Ea)} = \frac{\$ 261.032,02}{\$ 199.828,76} = 1,30$$

Es decir que por cada dólar invertido en el proyecto con financiamiento, se obtendrá un beneficio neto de \$0,30 = 30 centavos.

PROYECTO CON FINANCIAMIENTO

PERIODO	INGRESOS ACTUALIZADOS	EGRESOS ACTUALIZADOS	FLUJO DE FONDOS ACTUALIZADO
AÑO 0	\$ 0,00	\$ 9.566,00	-\$ 9.566,00
AÑO 1	\$ 62.460,96	\$ 46.533,51	\$ 15.927,45
AÑO 2	\$ 55.733,88	\$ 41.603,39	\$ 14.130,50
AÑO 3	\$ 49.731,31	\$ 41.964,69	\$ 7.766,63
AÑO 4	\$ 50.714,54	\$ 35.578,19	\$ 15.136,36
AÑO 5	\$ 45.252,56	\$ 27.103,24	\$ 18.149,32
Σ=	\$ 263.893,26	\$ 202.349,01	\$ 61.544,25

$$B/C = \frac{\sum \text{INGRESOS}(Ya)}{\sum \text{EGRESOS}(Ea)} = \frac{\$ 263.893,26}{\$ 202.349,01} = 1,30$$

Es decir que por cada dólar invertido en el proyecto con financiamiento, se obtendrá un beneficio neto de \$0,30 = 30 centavos.

4.4.5. Análisis de Sensibilidad:

VARIABLES	VAN	TIR	B/C	RESULTADO
PROYECTO	\$ 61.544,25	182,78%	1,30	VIABLE
REDUCCION PRECIO DE VENTA (-25%)	\$ 22.067,43	69,07%	1,13	SENSIBLE
REDUCCION DEMANDA (- 2 EMPRESAS)	\$ 18.244,11	56,14%	1,11	SENSIBLE
INCREMENTO COSTOS (+20%)	\$ 44.581,35	128,59%	1,20	SENSIBLE
REDUCCION INGRESOS / INCREMENTO COSTOS (20%)	\$ 10.934,96	38,88%	1,05	SENSIBLE

Como se puede apreciar en el cuadro de análisis de sensibilidad el proyecto es sensible a la mayoría de cambios en las variables, sin embargo en un escenario donde exista una reducción de Ingresos y al mismo tiempo se incrementen los costos presenta la mayor sensibilidad, aunque no deje de ser viable.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.5. Conclusiones:

1. El mercado de la ciudad de Riobamba presenta una demanda insatisfecha suficientemente amplia para promover la creación de la empresa de Consultoría de Negocios “**RioQuality**” **Cia. Ltda.**
2. Las características del mercado presentan un escenario favorable para la implementación del proyecto, lo cual nos hace concluir que el proyecto es altamente viable.
3. Una vez realizado el estudio técnico, se puede concluir que el tamaño óptimo permita cubrir la demanda insatisfecha y que además existe disponibilidad de recursos, por lo que la ejecución del proyecto es factible.
4. De acuerdo al análisis estructural del proyecto, la empresa RioQuality deberá constituirse como una Compañía de Responsabilidad Limitada, que esté dedicada a prestar Servicios de Consultoría para empresas.

5. Luego de realizar la Evaluación Financiera para el horizonte del Proyecto, nos indica que este es rentable y brinda una flexibilidad a los posibles cambios del mercado y del entorno.

4.6. Recomendaciones:

1. Dadas las características del Proyecto, se recomienda realizar la ejecución inmediata del mismo, ya que las circunstancias actuales son las más favorables para su implementación y desarrollo.
2. Se deben realizar alianzas estratégicas con empresas de publicidad y medios de difusión masiva para promocionar los servicios de la empresa de Consultoría de Negocios, con el fin de llegar con más impacto sobre los potenciales clientes.
3. La empresa de Consultoría de Negocios **“RioQuality” Cia. Ltda.** Debe lograr tener una estrategia de crecimiento enfocada a la Región Sierra Centro del País, luego de posicionarse en la ciudad de Riobamba.

BIBLIOGRAFÍA

- Kotler Philip - Armstrong Gary: Mercadotecnia (Sexta Edición), Edt. Prentice Hall.
- Jáuregui, Alejandro G.: FUNDAMENTOS DE LA ECONOMÍA, Edición 2005.
- Ferré, José María. Estrategias de productos y precios; Océano, 2003
- Plan Estratégico De La Ciudad De Riobamba 2020.
- Consultoría Organizacional: www.monografias.com
- Achilles De Faria, Fernando: Desarrollo organizacional: Un enfoque integral; 2003.
- SACHS, Jeffrey D. y LARRAÍN, Felipe B., Macroeconomía en la economía mundial, Prentice Hall, 1994.
- INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: <http://www.monografias.com>
- Fischer, Laura. Mercadotecnia. Mc. Graw Hill, 2003
- Mankiw Gregory; Principios de Economía, Tercera Edición, Mc Graw Hill-Interamericana, 2002
- Tipos de Mercado y segmentación de Mercados: <http://www.monografias.com>
- PROCESO DE INVESTIGACIÓN: www.wikilearning.com/monografias/tipos_de_investigacion
- Caldas Molina, Marco; “Preparación y Evaluación de Proyectos”.

- FUENTES SECUNDARIAS DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN:
www.uv.es/cim/im_itm/descarga/IM%20Tema03.pdf
- Hernández Cabrera, José Luis; Elementos de un Proyecto de Inversión.
- ECONOMIAS DE ESCALA: www.wikipedia.com
- Planeación y Control del Activo Circulante:
<http://www.itistmo.edu.mx>
- Visión: http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm
- Misión: http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm
- Estrategia Empresarial:
<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/06/estrategia.html>
- Objetivos Estratégicos: <http://www.monografias.com/trabajos>
- Valores:
http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm
- BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos.
- **Toro Díaz, J.:** *"Formulación y evaluación de proyectos"*
- Nicko Gomero Gonzalez; "Formulación y Evaluación de Proyectos"
- Flores Ballesteros; Emilio ADMINISTRACION DE PROYECTOS II

