

**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO  
MODALIDAD DE EDUCACION A  
DISTANCIA**



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA  
OBTENCION DEL TITULO DE:**

**INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:** *Creación de la Empresa “CONSULTORIA  
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA”*

**AUTOR:** *Patricio Wladimir Torres Del Salto*

**DIRECTOR:** *Ing. Rodrigo Saltos*

**CODIRECTOR:** *Ing. Mauro Maguana.*

**SANGOLQUI ABRIL 2008.**

# **CERTIFICADO**

En nuestra condición de Director y Codirector, certificamos que Sr. Patricio Wladimir Torres Del Salto, A desarrollado el Proyecto de Grado Titulado: Creación de la Empresa “CONSULTORIA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA”, observando las disposiciones Institucionales, Metodológicas y Técnicas que regulan esta actividad; por lo que autorizamos para que el mencionado señor reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas, y proceda a la exposición de su contenido.

Atentamente

Ing. Rodrigo Saltos

DIRECTOR

Ing. Mauro Caguana

CODIRECTOR

## ***DEDICATORIA***

A mis Padres, por que son la fuente de mis principios y valores, siempre me han apoyado con paciencia y amor.

A mi esposa; por su apoyo incondicional, y a mis hijos por ser la motivación para la superación.

# **AGRADECIMIENTO**

A mis Padres por su apoyo y comprensión.

A mi esposa e hijos por su fortaleza.

A la Escuela Politécnica del Ejército,

Sus Directivos y Profesores,

Por los conocimientos recibidos.

Al Ing. Rodrigo Saltos y al Ing. Mauro Caguano,

Director y Codirector del proyecto, por su guía.

# INDICE

INTRODUCCIÓN .....	10
1.1 CAPITULO I: ANALISIS DEL ENTORNO Y ESTUDIO DE MERCADO .....	11
1.2 CAPITULO II: PLAN ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL .....	11
1.3 CAPITULO III: ANALISIS ECONOMICO – FINANCIERO .....	12
1.4 CAPITULO IV: LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN .....	12
1.5 CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	12
CAPITULO I.....	13
ANALISIS ECONÓMICO Y ESTUDIO DE MERCADO.....	13
1.1 ANALISIS MACRO ENTORNO .....	13
1.1.1 FACTORES ECONÓMICOS .....	14
1.1.2 INFLACIÓN .....	22
1.1.3 TASAS DE INTERÉS .....	24
1.1.4 DEUDA EXTERNA .....	27
1.1.5 BALANZA COMERCIAL .....	30
1.1.6 LA MIGRACIÓN Y LAS REMESAS .....	32
1.1.7 DESEMPLEO .....	34
1.1.8 FACTOR SOCIAL.....	35
1.2 ANALISIS DEL MICRO ENTORNO .....	38
1.2.1 CARACTERÍSTICAS Y PROPIEDAD DE LAS EMPRESAS.....	41
1.2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR NIVEL DE VENTAS .....	42
1.2.3 COMPETITIVIDAD DEL SECTOR EMPRESARIAL Y PRODUCTIVO EN EL ECUADOR.....	43
1.3 ESTUDIO DE MERCADO .....	47
1.3.1 JUSTIFICACIÓN .....	47
1.3.2 OBJETIVO GENERAL.....	48
1.3.3 ANALISIS DE LOS CLIENTES.....	54
1.3.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	55
1.3.5 TABULACIÓN DE LA ENCUESTA .....	57
1.4 PLAN DE MERCADEO.....	69
1.4.1 DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA Y TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO.....	69
1.4.2 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS .....	70

1.5 PLAN DE MARKETING MIX.....	72
1.5.1 PRODUCTO:.....	72
1.5.2 PRECIO SERVICIOS CONSULTORIA.....	78
1.5.3 PROMOCIÓN.....	84
1.5.4 PUBLICIDAD.....	85
1.5.5 PUNTO DE VENTA.....	88
CAPITULO II.....	94
PLAN ESTRATEGICO ORGANIZACIONAL.....	94
2. MARCO CONCEPTUAL.....	94
2.1.1 DEFINICIONES.....	94
2.2 ANÁLISIS MICROECONÓMICO.....	97
2.2.1 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER.....	97
2.3 MISION PARA LA EMPRESA “CONSULTORIA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA” 107	
2.3.1 VISION.....	107
2.4 EVALUACIÓN (ANÁLISIS ESTRATÉGICO SITUACIONAL FODA).....	108
2.4.1 ANÁLISIS FODA, POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y EVALUACIÓN DE DECISIONES.....	111
2.4.2 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ANÁLISIS INTERNO (PAI).....	112
2.4.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO (EAI).....	120
2.4.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO (EAI).....	122
2.4.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO (EAE).....	123
2.4.6 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (PC).....	125
2.4.7 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ “FODA”. ESTRATÉGICO.....	127
2.5 APLICACIÓN DE LA CADENA DE VALOR A LA EMPRESA “CONSULTORÍA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA”.....	129
2.6 FLUJOGRAMA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA DE CONSULTORIA Y ASESORÍA “EFICIENCIA ADMINISTRATIVA”.....	130
2.6.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS PARA LA EMPRESA DE CONSULTORIA Y ASESORÍA “EFICIENCIA ADMINISTRATIVA”.....	132
2.7 IDENTIFICACIÓN DE SERVICIOS QUE PRESTARÁ LA EMPRESA “CONSULTORÍA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA”.....	134
2.7.1 SERVICIOS: AREA CONTABLE - TRIBUTARIA Y FINANCIERA.....	134

2.7.2	AREA DE PRODUCCIÓN.....	137
2.7.3	AREA DE ADMINISTRACIÓN – VENTAS- RECURSOS HUMANOS .....	138
2.7.4	RECURSOS HUMANOS.....	139
2.7.5	AREA LEGAL .....	140
2.8	TAMAÑO DEL PROYECTO .....	140
2.8.1	TAMAÑO DEL PROYECTO POR NÚMERO DE HORAS DE CONSULTORIA 140	
2.8.2	TAMAÑO DEL PROYECTO, POR TIPO DE CONSULTORIA DE ASESORÍA Y/O CONSULTORIA.....	141
2.8.3	INCREMENTO PARTICIPACIÓN DEL MERCADO 5% ANUAL. ....	142
2.8.4	PROYECCIÓN DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA VS TAMAÑO DEL PROYECTO.....	143
CAPITULO III.....		147
ANALISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO .....		147
3.	INVERSIONES.....	147
3.1.1	INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS .....	147
3.1.2	GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA .....	150
3.1.3	CAPITAL DE TRABAJO .....	150
3.2	PRESUPUESTO DEL PROYECTO.....	159
3.2.1	PRESUPUESTO DEL PROYECTO EMPRESA “CONSULTORIA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA”.....	159
3.2.2	ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO PARA EL PROYECTO. ....	160
3.2.3	CONDICIONES DEL CRÉDITO BANCARIO.....	160
3.2.4	AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA.....	161
3.2.5	FUENTES Y USOS DE LA INVERSIÓN.....	163
3.3	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES .....	164
3.3.1	DEPRECIACIONES.....	164
3.4	COSTOS .....	167
3.4.1	COSTOS FIJOS .....	167
3.4.2	COSTO VARIABLE .....	168
3.4.3	COSTO TOTAL .....	168
3.5	INGRESOS ESTIMADOS.....	169
3.5.1	INGRESOS DE ACUERDO AL MERCADO META.....	169
3.5.2	DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS.....	169

3.5.3	INCREMENTO PARTICIPACIÓN DEL MERCADO .....	170
3.5.4	INGRESOS PROYECTADOS .....	171
3.6	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	172
3.7	PROYECCIÓN DE LOS BALANCES DE RESULTADOS Y GENERAL.....	173
3.7.1	PROYECCIÓN BALANCE DE RESULTADOS .....	173
3.8	RAZONES FINANCIERAS BÁSICAS .....	176
3.8.1	MARGEN DE UTILIDAD BRUTA.....	176
3.8.2	MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA.....	177
3.8.3	MARGEN DE UTILIDAD NETA. ....	177
3.8.4	RETORNO SOBRE LOS ACTIVOS ( RSA ) .....	178
3.8.5	LAS RAZONES DE LIQUIDEZ. ....	178
3.8.6	CAPITAL DE TRABAJO (2006). ....	178
3.8.7	RAZONES DE ENDEUDAMIENTO. ....	179
3.8.8	PROYECCIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS.....	179
3.9	FLUJO DE CAJA.....	181
3.9.1	PROYECCIÓN: FLUJO DE CAJA NETO.....	183
3.10	ANÁLISIS ECONÓMICO DEL PROYECTO.....	185
3.10.1	VALOR ACTUAL NETO (VAN ) .....	185
3.10.2	MÉTODO DEL TIEMPO DE REPAGO.....	189
3.10.3	METODO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO ( TIR ).....	190
3.10.4	ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO .....	192
CAPITULO IV .....		193
MARCO ORGANIZATIVO Y LEGAL .....		193
4.	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA CONSULTORIA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA " .....	193
4.1.1	ORGANIGRAMA FORMAL* .....	193
4.1.2	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL.....	195
4.2	FUNCIONES Y DEPARTAMENTALIZACION DE LA EMPRESA. ....	196
4.2.1	JUNTA GENERAL DE SOCIOS .....	196
4.2.2	GERENCIA GENERAL:.....	196
4.2.3	DEPARTAMENTO CONTABLE Y FINANCIERO:.....	200
4.2.4	ÁREA SERVICIOS .....	201
4.2.5	ÁREA MERCADEO: .....	203
4.3	IMPACTO SOCIAL.....	204

4.4 LEY DE COMPAÑIAS .....	204
4.4.1 LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.....	204
4.4.2 REQUISITOS GENERALES PARA CONSTITUIR UNA COMPANIA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.....	205
CAPITULO V .....	212
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	212
ANEXO NO.1 .....	217
BIBLIOGRAFÍA.....	220

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto recoge la necesidad insatisfecha por parte de los Pymes, por disponer de una empresa de Consultoría especializada en pequeñas y medianas empresas, que potencialice sus capacidades administrativas, financieras, productivas, subsanando sus deficiencias técnico- profesionales.

Las mismas que en la práctica han reducido su capacidad productiva y especialmente de competitividad. Según el Informe Global sobre Tecnología, Ecuador ocupa el puesto 97<sup>1</sup> en competitividad, en una lista que incluye 122 países, lo que demuestra la urgencia que el país mejore su nivel de competitividad para que sus productos y servicios compitan en un mundo globalizado.

Este proyecto pretende dar valor agregado al servicio de consultaría no solamente por manejar en forma integral por lo menos 19 actividades básicas que las empresas de consultoría manejan en su conjunto, a pesar que cada una de ellas se especializan en un reducido número, por ejemplo, brindando asesorías en contabilidad, tributación y legal, mientras que otras apuntan sus esfuerzos actividades de liderazgo, manejo de equipos, coaching.

El análisis de la competencia ha determinado que ninguna Empresa Consultora dispone un servicio de negocios B2B integrado en su página Web, que permitirá ser un vínculo entre empresas ofertantes y demandantes de productos, servicios, materia prima, maquinaria, etc. Convirtiendo a nuestra empresa en un centro de intercambio y de referencia para impulsar la creatividad, emprendimiento del sector comercial, productivo, de servicios, especialmente de las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas.

Para cumplir con este objetivo la presente investigación se ha dividido en los siguientes capítulos:

---

<sup>1</sup> REVISTA GESTIÓN, No.27, Febrero 2007, p.19.

## **1.1 CAPITULO I: ANALISIS DEL ENTORNO Y ESTUDIO DE MERCADO**

El capítulo permite conocer las características del macro entorno y sus variables más significativas como el PIB total, sectorial, en los últimos años y sus tendencias futuras; tasas de interés, balanza comercial, desempleo, salarios que permitan tener un panorama macroeconómico del Ecuador y si este ha creado condiciones favorables para el desarrollo de los PYMES. El análisis microeconómico, evaluó las características de las empresas, su tamaño, actividades, ubicación geográfica y cuantificación, que ha permitido establecer el número de pequeñas y medianas empresas, delimitándolas, para establecer el tamaño del proyecto en donde actuará nuestra empresa consultora.

En base a esta información se elaboró el estudio de mercado a través de establecer un tamaño de muestra confiable estadísticamente, tomando una proporción significativa por actividad que desarrollan estas empresas y consultarlas a través de encuestas que tipo de servicios, valor agregado, precios e intención de compra para nuestros servicios; para complementar se desarrolló un estudio de la competencia detallado, el cual resultó muy conveniente para definir nuestra ventaja competitiva que como ya se mencionó es la creación de un servicio B2B para las mismas y que ninguna empresa consultora brinda en la actualidad.

Finalmente en base a esta información se ha realizado una propuesta de Marketing Mix que comprende un posicionamiento en el mercado a través de la combinación de: producto, precio, promoción y punto de venta.

## **1.2 CAPITULO II: PLAN ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL**

El capítulo presenta un aporte significativo, por en forma práctica aplica el Análisis Competitivo de Porter ( 5 Fuerzas) a través del cálculo de las barreras de Entrada y Salida, la viabilidad de la propuesta demostrando que nuestra empresa es un proyecto rentable y viable a mediano plazo, esta herramienta resulta valiosa para analistas de proyectos que tienen un nuevo enfoque para valorar el ingreso y grado de competencia que afrontará su proyecto y en definitiva que resultados podría tener, por lo que incluso podría determinar si vale la pena implementar o no el proyecto.

Como actividades complementarias, que resultan importantes para dar competitividad a una empresa o proyecto se ha establecido su Visión, Misión, valores, que dan orientación a las estrategias que deben implementarse para alcanzar el éxito empresarial, a través de ventajas competitivas, originadas en base a un análisis

matricial FODA, que las cuantifica, siendo así un resultado técnico referente para aplicarlas dentro de un Plan de Marketing. Finalmente establece la cadena de valor que recoge todos estos aspectos y que forma gráfica lo expresa, para el entendimiento y punto de referencia de todo el personal de la empresa Consultora Eficiencia Administrativa.

### **1.3 CAPITULO III: ANALISIS ECONOMICO – FINANCIERO**

En base y concordancia con los capítulos anteriores, se establecerá el monto de la inversión, aporte de los socios, requerimiento de crédito bancario y su tabla de amortización.

Se estimará los ingresos, costos y gastos proyectados para un período de 5 años, lo cual permitirá conocer: flujo de caja proyectada, balances, punto de equilibrio, análisis financiero finalmente establecer: VAN, TIR, Beneficio / Costo, que determinará en última instancia, la rentabilidad y viabilidad de éste proyecto.

### **1.4 CAPITULO IV: LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN**

Se determina en este capítulo, el tipo de empresa más adecuado de acuerdo con la Ley de Compañías; su razón social, número de socios, derechos y obligaciones que asumirían, además de los procedimientos legales ha seguir para dar personería jurídica a esta nueva empresa. También se elaborará una estructura organizativa empresarial a través de la elaboración de organigramas y un Manual de Funciones, que fijara las funciones , responsabilidades y competencias de los cargos requeridos para el normal desenvolvimiento de la empresa que permitirá disponer de una empresa, eficiente , productiva y profesional.

### **1.5 CAPITULO V: CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES**

Este capítulo recoge los aspectos sobresalientes de este proyecto, expuestos en forma analítica y sintáctica; que refuercen la viabilidad y rentabilidad de este giro, como también establecerá recomendaciones que sean pertinentes para creación y puesta en marcha de la empresa Consultora “Eficiencia Administrativa” en la ciudad de Quito.

## **CAPITULO I**

### **ANALISIS ECONÓMICO Y ESTUDIO DE MERCADO**

#### **1.1 ANALISIS MACRO ENTORNO**

##### **GENERALIDADES**

El país a partir de la dolarización ha alcanzado mejoras macroeconómicas significativas, paradójicamente las mismas no han sido producto de la dinámica productiva ecuatoriana sino simplemente al incremento de los precios internacionales del petróleo que han permitido sustentar el modelo de dolarización impuesto en el Ecuador a partir del año 2000.

El deterioro de la capacidad productiva se refleja en los índice de competitividad. El Ecuador tiene la posición 86 de 102 países evaluados para el año 2005; habiendo caído del puesto 68 en que se encontraba en el año 2001, lo cual lo ubica en el último lugar entre los países andinos, incluso después de Bolivia y décimo cuarto entre 19 países latinoamericanos.

Este factor no es el único que debe llevarnos a una reflexión hacia donde vamos como nación; conflictos como el caso de la petrolera Oxy deterioran la imagen internacional, especialmente por parte de inversionistas privados que asocian la decisión de caducidad de contrato como una señal de faltas de garantías por parte del estado ecuatoriano para la inversión extranjera. Además ven con preocupación el futuro económico productivo del país con la no firma del Tratado de Libre comercio (TLC) con los Estados Unidos, que le quitaría las pocas ventajas competitivas que tiene con otros país latinoamericanos especialmente con Colombia y Perú que respectivamente están firmando.

Sin embargo se espera que el próximo gobierno maneje políticas nacionales en beneficios de sus sectores productivos y no por influencias políticas de determinados partidos y grupos de presión que buscan aislar al país, volverlo a una edad media en donde cada país o estado protegía sus fronteras de otros Estados, con severas cargas tributarias para la importación de bienes extranjeros. Política anacrónica y peligrosa para un mundo que busca la globalización de los mercados, de las inversiones y de la tecnología.

Así el futuro del Ecuador, independientemente de sus indicadores macro-económicos, se medirá en factores cualitativos que gravitaran su destino como el caso Oxy y la firma del Tratado de Libre Comercio, y sus consecuencias se verán en los próximos años.

### **1.1.1 FACTORES ECONÓMICOS**

#### **1.1.1.1 Producto Interno Bruto**

PIB.- se difiere conceptualmente del Producto Nacional Bruto, que incluye parte de ingresos generados internamente y transferidas al exterior por lo que su diferencia básica entre PIB y PBN es que el PIB genera flujos de ingreso dentro del área geográfica del país; mientras que el PBN son flujos de ingresos generados dentro del país pero remitidos fuera del mismo<sup>2</sup>.

Las estimaciones económicas realizadas por el Banco Central del Ecuador para el 2006, estiman un PIB de 3.84%, el cual es menor al valor para el año 2005 de 3.93% y menor al 2004, donde el país alcanzó un pico histórico al ser del 7.65%; este incremento fue un resultado de los precios internacionales del petróleo.

#### **PIB TOTAL**

**PERIODO : 1999-2006**

**CUADRO No.1.1**

<b>AÑOS</b>	<b>EN MILES DE USD (2000)</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1999	15.499.239	- 6,30
2000	15.933.666	2,80
2001	16.784.095	5,34
2002	17.496.669	4,25

---

<sup>2</sup> MOCHON Francisco, Principios de Economía, España, Edit. Mc Graw Hill, 201,p.198

2003	18.131.904	3,63
2004	19.518.404	7,65
2005	20.285.433	3,93
2006*	21.063.969	3,84

\* VALOR PROVICIONAL

FUENTE: INFORMACIÓN ESTADÍSTICA MENSUAL, No.1851, Mayo 31 de 2006, Banco Central del Ecuador

A partir del 2003 el precio del petróleo rebasó todas las previsiones que se hicieron tanto a nivel nacional como internacionales; los cuales para el 2006 y los próximos años estarán condicionados a factores tales como la guerra en Iraq, el problema de misiles de largo alcance con los que Corea de Norte amenaza al Suroeste Asiático especialmente a Japón, en plan nuclear iraní, en los últimos días la escalada violencia y en norte de Israel, especialmente éste último por los ataques que está realizando al sur del Líbano, que ha puesto en nerviosismo a las bolsas de valores y a la cotización del petróleo que para el 12 de julio 2006, por esta razón alcanzó los 75 USD por barril.<sup>3</sup>

#### 1.1.1.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO POR SECTORES<sup>4</sup>

CUADRO No.1.2

SECTORES	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006*
<i>Agricultura</i>	13%	4,29%	3.95%	6.29%	3.81%	0.02%	3.67%	3,03%
<i>Pesca</i>	-6,68%	-21,59%	1.66%	-0.59%	9.3%	2.15%	11.56%	3.40%

<sup>3</sup> REVISTA GESTIÓN, No. 1238, Diciembre 2005, p.17

<sup>4</sup> Banco Central del Ecuador, BCE, Información Estadísticas Mensual, mayo de 2006

<b>Minas y Canteras</b>	1,39%	7.97%	1,07%	-2,5%	6,01%	24.26%	1.01%	4.22%
<b>Manufactura</b>	-5.24%	-6.85%	4.89%	2.53%	3.58%	2.67%	6.66%	3,77%
<b>Derivados de petróleo</b>	-26,83%	-20,13%	-0.88%	-0.03%	-5.78%	-5.97%	-6.15%	-5,0%
<b>Construcción</b>	-24,91%	18,31%	19.69%	20.03%	-0.65%	3.04%	1.58%	4.0%
<b>Comercio al por Mayor y Menor</b>	-11,17%	3,81%	4,82%	1.76%	3.09%	3.10%	5.47%	4,38%
<b>Transporte y Almacenamiento</b>	-0,04%	6.96%	0.48%	0.08%	3.56%	1.65%	4,11%	4,10%
<b>Intermediación Financiera</b>	-47,31%	2,21%	-6.71%	2.93%	0.14%	4,56%	13.07%	7%

\* ESTIMADO POR EL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

FUENTE: Banco Central del Ecuador, BCE, Información Estadísticas Mensual, mayo de 2006

Los sectores que han registrado crecimientos incrementos en 2005 con respecto al año anterior, por orden de importancia:

- Intermediación financiera de 4.56% al 13.07%
- Pesca de 2.15% al 11.56%
- Manufactura de 2.67 al 6.66%
- Agrícola de 0.02% al 3.67%
- Transporte y almacenamiento de 1.65% al 4.11%
- Comercio al por mayor y menor de 3.10% al 5.47%

El sector de mayor crecimiento fue el de intermediación financiera, donde operan los bancos. El sector bancario empezó a recuperarse después del feriado bancario y la crisis financiera de 1.999; la gente retornó a los ahorros y esta tendencia se registra en los depósitos a la vista que del año 2.000 que fueron 1.710 millones de dólares para el 2005 alcanzaron los 5.907 millones de dólares, según la Superintendencia de Bancos.

El incremento del sector pesquero se debe fundamentalmente al crecimiento de las exportaciones camaroneras en los últimos años y actualmente representa el 21% de las exportaciones totales. En la década de los 80 Ecuador se convirtió en el primer

exportador mundial del crustáceo. Pero en la década de los 90, no pudo mantener su liderazgo por la aparición de enfermedades como el síndrome de Taura y el virus de la mancha blanca. Ahora el mercado se recupera. Según la Cámara de Acuicultura, la producción se incrementa un 5% al año.

El sector manufacturero ha tenido una buena recuperación a partir de 1999, se fundamentalmente a la dolarización y al incremento de consumo que tienen actualmente las grandes ciudades tales como Quito, Guayaquil, Santo Domingo, Cuenca. Otro factor que ha influenciado favorablemente el consumo son el incremento de la utilización de las tarjetas de crédito, que de 581.000 tarjeta habientes para el 2005 llegan aproximadamente a 1.319.000, de acuerdo a los informes de la Superintendencia de Bancos y se espera en los próximos años que esta población siga incrementándose.

El cuarto sector de crecimiento es el agrícola, que fundamentalmente mantiene altas fluctuaciones en su comportamiento debido especialmente a las cotizaciones internacionales para nuestros productos especialmente el banano, café, cacao, flores, frutas y sus elaborados como jugos, concentrados, entre otros.

Por ejemplo el banano, en el 2005 sus exportaciones cerraron en 1.082 de dólares, 5.75% más que en el 2004 que fue de 1023 millones de dólares. Sin superar aún el record del 2003 que cerró en 1.100 millones de dólares, al banano le corresponde el 51% de las exportaciones de productos primarios del país.<sup>5</sup>

Comportamientos de crecimiento significativos de productos tradicionales se tienen las flores, que en el 2000 alcanzaron en números redondos los 180 millones de dólares para el cierre del 2005 fue de 400 millones, caso similar las frutas, madera han alcanzado cifras significativas.

Los dos sectores restantes se relacionan con el incremento consumo en el Ecuador.

Los sectores que han disminuido su PIB son:

- Minas y canteras de 24.26% a 1.01%
- Construcción de 3.04% a 1.58%

---

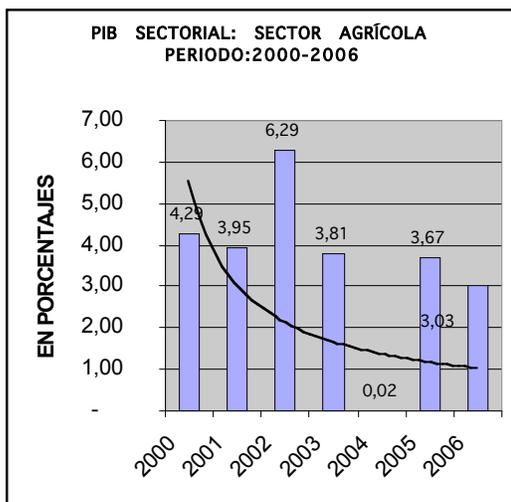
<sup>5</sup> Revista Líderes, del 27 marzo 2006, p.3

- Derivados del petróleo de -5.97% a -6.15%

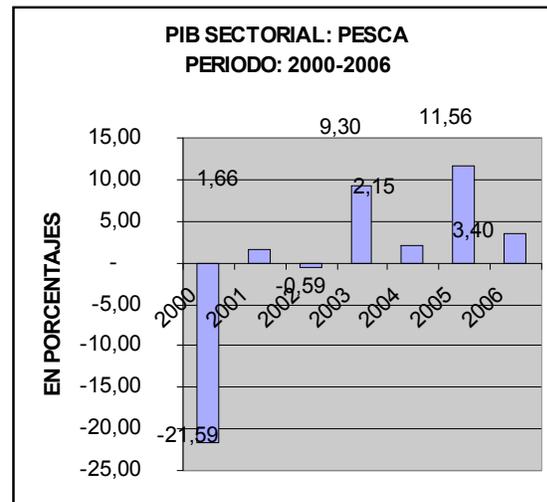
El primero y tercer sector están vinculados a la actividad petrolera estatal ecuatoriana que en los últimos años ha disminuido su capacidad productiva, especialmente por la obsolescencia en sus instalaciones, falta de capital de

El caso del sector de la construcción se debe factores coyunturales de la realidad nacional, el cual se ve influenciado en los últimos años por el destino de las remesas de los migrantes que en años anteriores invertían en este sector y actualmente esta población ha perdido este interés porque lo hacen en los países en donde actualmente habitan, claro ejemplo es España, donde el gobierno español está facilitando a los ecuatorianos residentes la adquisición de vivienda por medio de créditos y la posibilidad de la reunificación familiar.

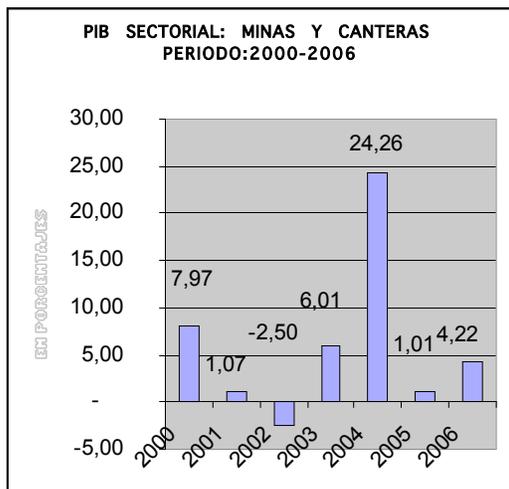
**FIGURA No. 1.1**



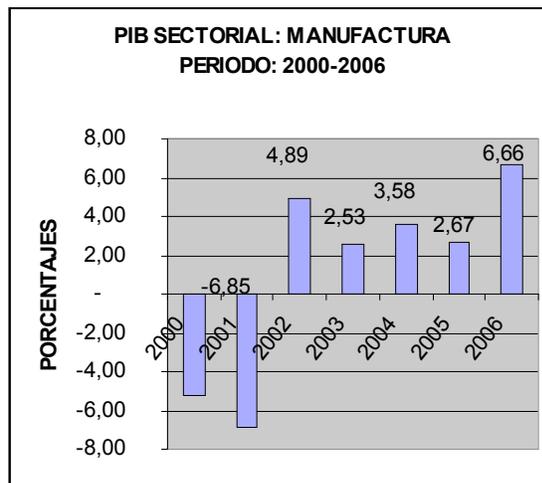
**FIGURA No. 1.2**



**FIGURA No.1.3**

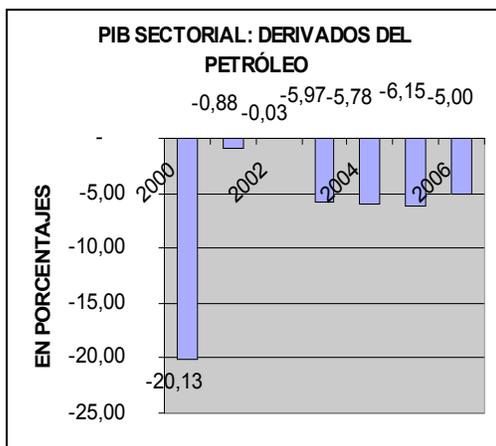


**FIGURA No.1.4**

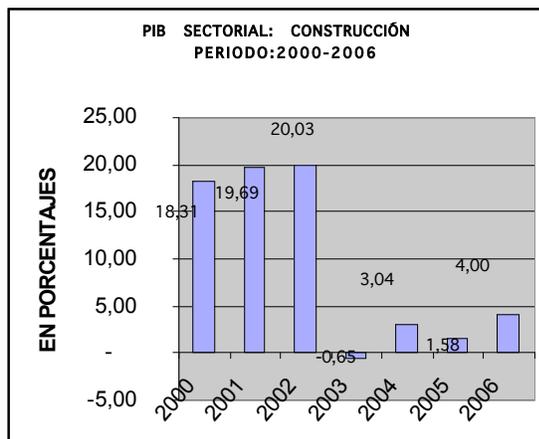


**FIGURA No. 1.5**

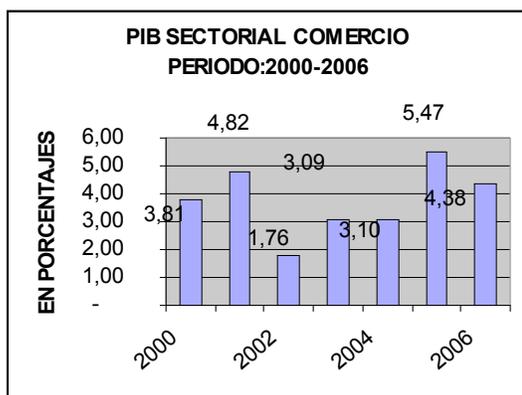
**FIGURA No. 1.6**



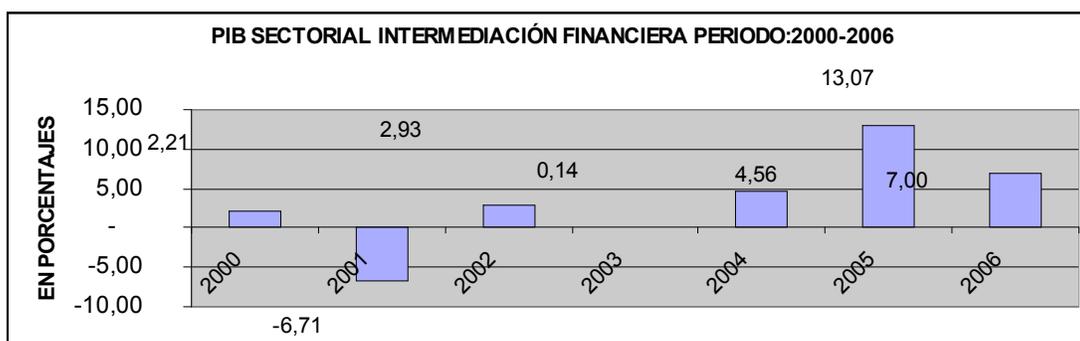
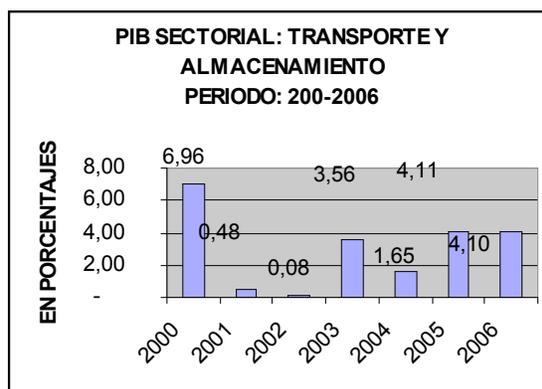
**FIGURA No. 1.7**



**FIGURA No. 1.8**



**FIGURA No. 1.9**



### 1.1.1.3 PIB PER CAPITA

La renta nacional per cápita es una de las formas más comunes de calcular el nivel de vida de un país y consiste en dividir el producto interior bruto (PIB) por la población, estableciendo así el PIB per cápita. Si la población crece a una tasa menor que la del PIB, el nivel de vida está aumentando. Si la población crece más deprisa que el PIB el nivel de vida disminuye<sup>6</sup>. Pero el PIB per cápita, al ser una media aritmética, no permite ver la distribución de la renta entre la población.

Por ejemplo, en nuestro país la riqueza está concentrada en manos de una pequeña minoría; la amplia mayoría de la población no tiene ingresos y sobrevive con la migración y venta del petróleo. Por lo tanto el PIB Per Capita ecuatoriano es un reflejo más las condiciones por ingresos petroleros que al desarrollo de la productividad y competitividad del Ecuador.

### PIB PER CAPITA

PERIODO: 1999-2006

CUADRO No.1.3

AÑO	MILLONES USD
1999	1.376,00
2000	1.296,00
2001	1.703,00
2002	1.976,00
2003	2.234,00

---

<sup>6</sup> VICTORIA Pablo, Macroeconomía Analítica, Colombia, Edit. FENALCO, 2000, p.22

2004	2.530,00
2005	2.743,00
2006*	2.657,00
<b>TOTAL</b>	16.515,00
<b>PROMEDIO</b>	2.064.38

\* Proyectado por el BANCO Central del Ecuador

FUENTE: Banco Central del Ecuador, BCE,

Información Estadísticas Mensual, mayo de 2006

Para el 2005 el PIB PER CAPITA fue de 2.743 USD, sin embargo de acuerdo a estimaciones elaboradas por el Banco Central para el 2006 será 2.657 USD, es decir una ligera disminución de aproximadamente 4%.

### 1.1.2 INFLACIÓN

La inflación de demanda es aquel fenómeno que ocurre cuando la demanda excede a la oferta, forzando el aumento de los precios y de los salarios, así como el coste de los materiales, los costes de funcionamiento y los financieros<sup>7</sup>. La inflación de costes se produce cuando los precios aumentan para poder hacer frente a los costes totales manteniendo los márgenes de beneficios. Se puede generar una espiral inflacionista cuando las instituciones y los grupos de presión reaccionan ante cada nueva subida de precios. Se producirá una deflación cuando se consiga revertir la espiral inflacionista.

Para poder explicar por qué cambian los determinantes de la oferta y demanda los economistas han llegado a establecer hasta tres tipos de teorías: del lado de la demanda, la teoría cuantitativa del dinero y el nivel agregado de los ingresos; del lado de la oferta, las variables de productividad y costes. Los defensores del monetarismo piensan que los cambios en el nivel de precios reflejan las fluctuaciones de la cantidad de dinero

---

<sup>7</sup> Op. cit., Francisco Mochón ,p.310

disponible, cantidad que se suele definir como la cantidad de dinero en efectivo en circulación más los depósitos bancarios. Defienden que, para mantener el nivel de precios estable, la oferta de dinero tiene que aumentar a una tasa constante y coherente con la capacidad productiva real de la economía. Los detractores de esta teoría afirman que las variaciones en la oferta de dinero son una respuesta y no la causa de las variaciones en el nivel de precios<sup>8</sup>.

En el Ecuador no existe fuentes de trabajo en donde los ecuatorianos podamos contrarrestar en términos porcentuales la inflación ya que los precios de los productos tienden a subir y las tasas bancarias son elevadas, siendo uno de los cambios más notables dentro de la economía ecuatoriana. En términos porcentuales en el 2002 la tasa se eleva al 91%, desde ese año hay un decrecimiento total de la inflación para ubicarse en el 2005 en el 3.14% debido a las remesas de migrantes ya que fuentes de trabajo en nuestro país no existen.

Para estimar el posible comportamiento de la inflación para los próximos años, se utilizará como método estadístico la de regresión lineal, por el método de los mínimos cuadrados:

## **INFLACIÓN EN EL ECUADOR**

**PERIODO 2006-2010\***

**CUADRO No.1.4**

<b>AÑOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
2006	3,54
2007	3,94
2008	4,34

---

<sup>8</sup> Biblioteca Encarta 2005.

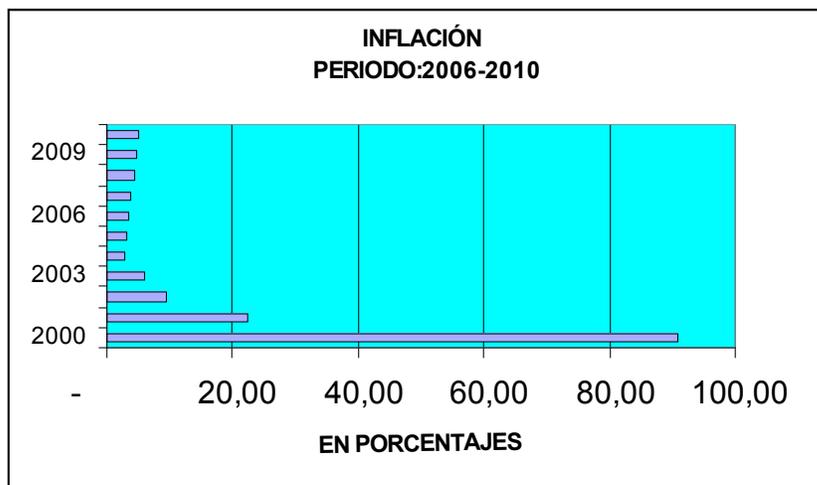
2009	4,74
2010	5,14

\* Porcentaje de inflación al término de cada año

FUENTE: BANCO CENTRAL

Para finales del 2006 la inflación se proyecta que alcance 3.54%, proyectándose hasta el 2010 en 5.14%.

**FIGURA No.1.10**



FUENTE: Banco Central del Ecuador

### 1.1.3 TASAS DE INTERÉS

Los prestatarios necesitan dinero en efectivo, mientras que a los prestamistas les sobra liquidez. Cuando un prestatario emite un título valor que adquiere un prestamista, ambas partes se ven beneficiadas; el prestatario obtiene el efectivo que necesita y el prestamista el derecho a obtener en el futuro el valor monetario prestado, así como una tasa justa de beneficios (como pago de intereses).

Se debe señalar que con la dolarización se puso en marcha un modelo monetario en niveles mucho mas bajos de los que existieron en 1999, es así que el BCE presenta un promedio del 14.52% en año 2000 hasta diciembre del 2001 se encuentra en el 15.10% a pesar de llegar a niveles inferiores al 20% el costo real se incrementa, ya que presenta

un 18% del total de los ingresos solo por utilidades , comisiones, que se pagan a los banqueros.

Por la estabilidad de la tasa de interés en los últimos años no presenta variación alguna para realizar prestamos bancarios e invertir en ideas de negocios.

También por este factor no se requiere realizar proyecciones para los próximos años. Como se apreciará en el siguiente cuadro, entre enero de 2004 y abril del 2006, existe una banda entre 14.92% (techo) y 10.77% (piso), en la cual en todos estos años se han manejado las tasas activas ( para crédito)<sup>9</sup>

### **Tasa Activa Promedio referencial para los Bancos**

La tasa activa, es el interés que determinan los bancos para entrega de créditos.

### **Tasas Activas Promedio**

**Bancos: Periodo: Enero 2004- Abril 2006**

**CUADRO No.1.5**

<b>FECHA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
ene-04	14,92

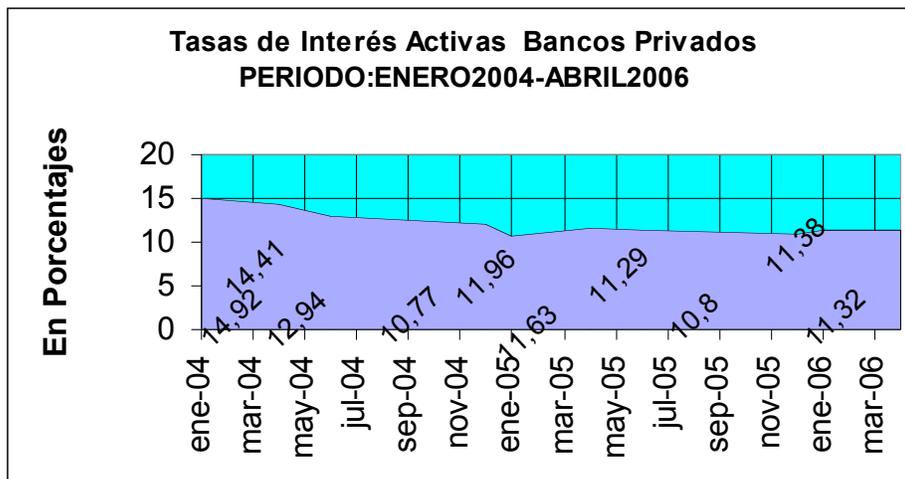
---

<sup>9</sup> Banco Central del Ecuador, BCE, Información Estadísticas Mensual, mayo de 2006

abr-04	14,41
jun-04	12,94
dic-04	11,96
ene-05	10,77
abr-05	11,63
jun-05	11,29
dic-05	10,80
ene-06	11,38
abr-06	11,32

FUENTE: Banco Central del Ecuador,

FIGURA No.1.11



FUENTE: Banco Central del Ecuador, BCE,

Información Estadísticas Mensual, mayo de 2006

#### **1.1.4 DEUDA EXTERNA**

El endeudamiento público es uno de los factores que ha determinado el deterioramiento de la economía ecuatoriana y que en la práctica no ha permitido el impulso de proyectos para crear infraestructura en el país, tales como carreteras, puentes y fundamentalmente su inversión en el sector social del país como son la educación, salud, vivienda, que cada año reciben menor atención y presupuesto por parte del gobierno, porque cumplir con los compromisos con los acreedores de la deuda.

En algunos años incluso la deuda externa fue mayor al PIB TOTAL del Ecuador, por ejemplo para el año 1999, cuando se dio la quiebra del sistema financiero y miles de personas tenían congeladas sus cuentas bancarias. La deuda Pública Total fue de 16.783 millones de dólares y mientras tanto el PIB Total alcanzó los 16.674 millones de dólares; por lo que la deuda sobrepasó al PIB en aproximadamente 109 millones de dólares<sup>10</sup>.

Por esta razón el país no fue objeto de crédito por parte de los organismos multilaterales como el FMI, situación que no ha variado en los últimos años el Ecuador no ha ingresado a los mercados de crédito internacionales, especialmente por la inestabilidad política, lo que ha permitido en suma que la deuda pública externa tienda a disminuir en estos últimos años. Factor que resulta positivo para el país.

---

<sup>10</sup> SALTOS Napoleón, Ecuador su Realidad 2006-2006, Quito, Fundación José Peralta, 2006,p.3003.

## DEUDA PUBLICA CON RELACIÓN AL PIB

### EN PORCENTAJES

PERIODO: 2000-2006

CUADRO No.1.6

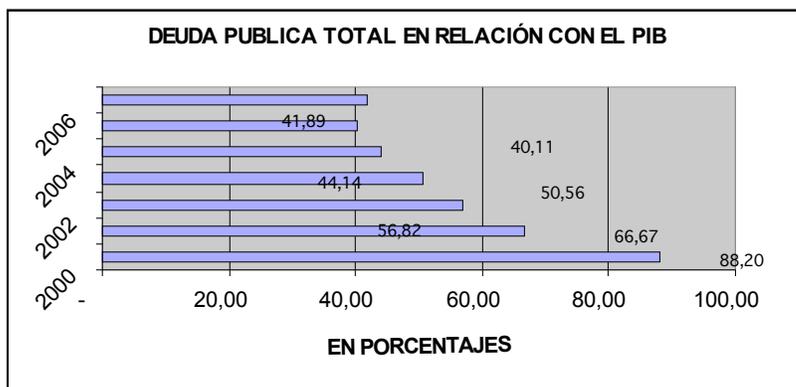
AÑO	MILLONES	Deuda Pública/ PIB
	USD	PORCENTAJES
2000	14.053,00	88,20
2001	14.168,00	66,67
2002	14.148,00	56,82
2003	14.507,00	50,56
2004	14.549,00	44,14
2005	14.536,20	40,11
2006*	14.718,67	41,89

ESTIMACIÓN BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

FUENTE: Banco Central del Ecuador Información

Estadísticas Mensual, mayo de 2006

FIGURA No.1.12



**FUENTE:** Banco Central del Ecuador

Información Estadísticas Mensual, mayo 2006

De mantener el Ecuador esta tendencia, se estima que la deuda pública total en los próximos años sea:

### DEUDA PUBLICA TOTAL

**PERIODO: 2000-2010**

**CUADRO No.1.7**

AÑO	MILLONES USD
2007	14.830,61
2008	14.942,55
2009	15.054,50
2010	15.166,44

**FUENTE:** Banco Central del Ecuador. Información Estadísticas Mensual, mayo 2006

### 1.1.5 BALANZA COMERCIAL

Son agregados económicos que miden la dinámica de la economía nacional en su sector externo menos las importaciones de bienes de un periodo determinado generalmente se lo hace cada año. Si las exportaciones crecen y las importaciones bajan nos da como resultado un súper hábit o al contrario resulta un déficit .

La Balanza Comercial ecuatoriana en el período 2000 al 2005 ha registrado tres superávits, que reflejan en primer lugar los altos precios del petróleo como son los años 2004 y 2005. Mientras que el año 2000 refleja la caída de las importaciones por efectos de la crisis bancaria y congelamiento bancario<sup>11</sup>.

Como se puede apreciar las exportaciones tienden a crecer año tras año de forma muy significativa en comparación con las importaciones, factor preocupante que estaría reflejando la tendencia de consumo de los ecuatorianos, los cuales buscan productos extranjeros para cubrir sus necesidades, lo que implicaría que la producción nacional no es competitiva y guarde relación con las tendencias y gustos de los consumidores.

### BALANZA COMERCIAL ECUATORIANA

PERIODO : 2000 – 2005

EN MILLONES DE USD

CUADRO No.1.8

AÑOS	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	SALDO BALANZA COMERCIAL
2000	4.926,63	3.468,63	1.458,00

---

<sup>11</sup> Ibid...,p.269

2001	4.678,44	4.980,56	-	302,12
2002	5.036,12	6.005,59	-	969,47
2003	6.222,69	6.254,24	-	31,55
2004	7.752,89	7.575,17		177,72
2005	10.100,03	9.585,25		514,78

**FUENTE:** Banco Central del Ecuador. Información Estadísticas Mensual, mayo 2006

Considerando estos antecedentes y de mantenerse la balanza comercial ecuatoriana tendría el siguiente comportamiento:

### **BALANZA COMERCIAL PROYECTADA**

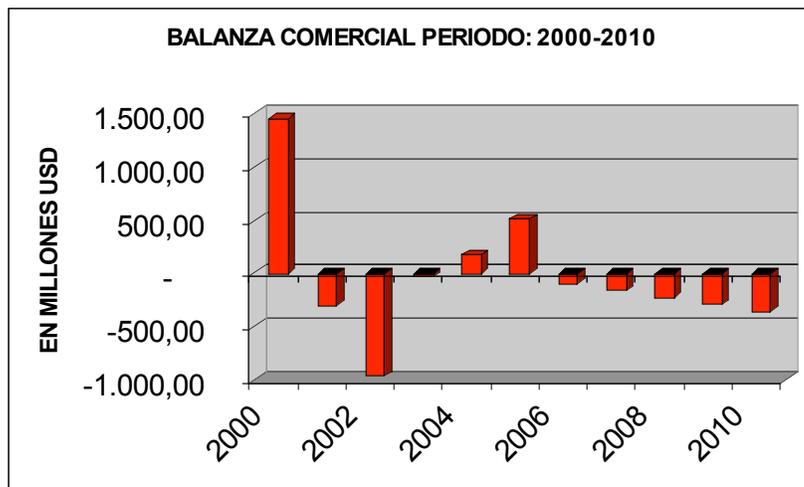
**PARA EL PERIODO (2006-2010)**

**CUADRO No.1.9**

<b>AÑOS</b>	<b>EXPORTACIONES</b>	<b>IMPORTACIONES</b>	<b>BALANZA</b>
2006	10.080,49	10.173,13	-92,64
2007	11.116,98	11.276,43	-159,46
2008	12.153,46	12.379,74	-226,28
2009	13.189,94	13.483,04	-293,10
2010	14.226,43	14.586,34	-359,91

**FUENTE:** Banco Central del Ecuador, BCE, Información Estadísticas Mensual, mayo 2006

**FIGURA No.1.13**



**FUENTE:** Banco Central del Ecuador, BCE,  
Información Estadísticas Mensual, mayo 2006

### 1.1.6 LA MIGRACIÓN Y LAS REMESAS

Migración, término que designa los cambios de residencia más o menos permanentes, por lo común debidos a factores económicos, laborales, sociológicos o políticos.

El Ecuador por no tener fuentes de trabajo, y una economía solvente a sido azotado por el fenómeno de la migración especialmente la parte sur de este país hacia el continente europeo y Estados Unidos en busca de puestos de trabajo y mejores salarios.

Para el Ecuador, las remesas son de gran importancia para su economía, desde el año 2000 en que las remesas se estimaron en 1.316.7 millones de dólares hasta el año 2005 que alcanza los 1.701,80 millones de dólares; hay por lo tanto un incremento del 30%. Quedando así las remesas como la segunda fuente de ingresos para el país, seguido actualmente por las exportaciones petroleras de banano, flores, camarón, etc :

## REMESAS DE MIGRANTES

PERIODO: 2000-2005

CUADRO No.1.10

AÑO	MILLONES USD
2000	1.316,70
2001	1.415,50
2002	1.432,00
2003	1.539,50
2004	1.604,20
2005	1.701,80
<b>TOTAL</b>	9.009,70
<b>PROMEDIO</b>	1.502

FUENTE. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

La proyección de remesas de migrantes es:

## PROYECCIÓN REMESAS MIGRANTES

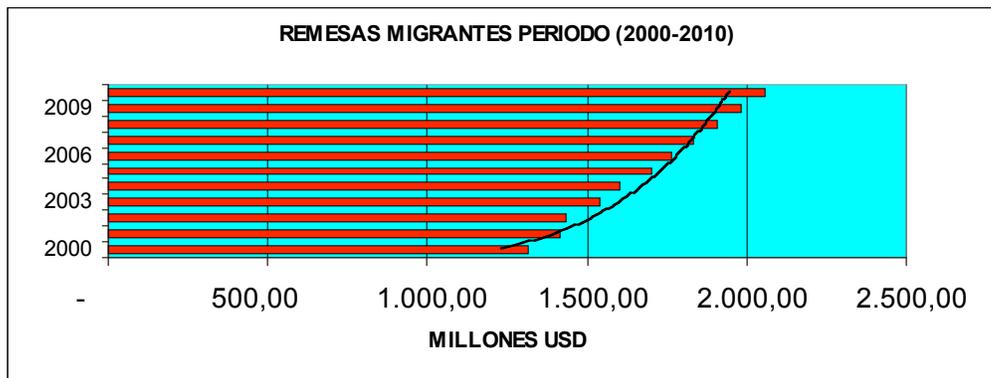
PERIODO: 2006-2010

CUADRO No.1.11

AÑOS	MILLONES USD
2006	1.761,53
2007	1.835,79
2008	1.910,05
2009	1.984,31
2010	2.058,57

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

FIGURA No.1.14



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

### 1.1.7 DESEMPLEO

**Desempleo.-** paro forzoso o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo. En las sociedades en las que la

mayoría de la población vive de trabajar para los demás, el no poder encontrar un trabajo es un grave problema. Debido a los costes humanos derivados de la privación y del sentimiento de rechazo y de fracaso personal, la cuantía del desempleo se utiliza habitualmente como una medida del bienestar de los trabajadores. La proporción de trabajadores desempleados también muestra si se están aprovechando adecuadamente los recursos humanos del país y sirve como índice de la actividad económica.

**Análisis.-** Al no poseer fuentes de trabajo en nuestro país permite que la mano de obra calificada y el talento humano migre a otros países demostrando que en el año 2000 existe un porcentaje del 10.3% de personas desocupadas en el Ecuador; los gobiernos han tratado de apagar este porcentaje tendiendo una disminución en el 2002 del 7.7% no suficiente con la pobreza que existe al 2005 tiende a subir al 9.3%.<sup>12</sup>

**Subempleo.-** Nuestro país es uno de los países que mas porcentaje de personas trabajadoras que perciben un sueldo por debajo del salario mínimo vital, es así que en el año 2000 presenta un porcentaje de 49.9% los gobiernos tratan de bajar este índice pero no ha sido suficiente solo los esfuerzos ya que en el 2005 presenta el mismo porcentaje.

### **1.1.8 FACTOR SOCIAL.**

#### **1.1.8.1 POBLACIÓN.**

Total de habitantes de un área específica (ciudad, país o continente) en un determinado momento.

El estudio de la población proporciona una información de interés para las tareas de planificación (especialmente administrativas) en sectores como sanidad, educación, vivienda, seguridad social, empleo y conservación del medio ambiente. Estos estudios también proporcionan los datos necesarios para formular políticas gubernamentales de población, para modificar tendencias demográficas y conseguir objetivos económicos y sociales.

#### **Población del Ecuador Total y por Regiones**

---

<sup>12</sup> Revista gestión No.129, Marzo 2005,p.38

La población del Ecuador, según censo de noviembre de 2001 fue de 12'156.608; según proyecciones del INEC, para el 2006 será 13'408.270 habitantes con un crecimiento de aproximadamente 1.74%

Para el 2006 la Región Sierra contará con 6.021.236 habitantes (45%), La Región Costa con 6.634.904 (49%), Región Amazónica 644.856 (5%), Región Insular y zonas no delimitadas 107.274 (1%)

La población ecuatoriana mantiene una esperanza de vida al nacer de 69.9 años. Sin embargo para el quinquenio 2005-2010 será de 71.8 años de edad. Cada 5 años la población ganará aproximadamente 1 año; de acuerdo a la CEPAL.

El ritmo de crecimiento poblacional tiende a descender, se desaceleró a partir de 1960, la tasa actual es de 1.7%. Igual fenómeno ha sucedido con la tasa de fecundidad, mientras en 1960, cada mujer tenía un número promedio de hijos promedio de 6.7, éste ha bajado a 3.1 para el periodo 1995-2000, se espera que para el periodo 2005-2010 se encuentre en 2.58; es decir cada mujer tendrá menos de tres hijos, durante su vida reproductiva<sup>13</sup>.

### **Población Urbana y Rural**

El Ecuador dejó hace mucho tiempo de ser un país rural. En 1950 la población rural representaba el 72%; en el 2001 fue del 38%. Para el 2006, según el INEC en las áreas rurales existen 4.828.180, es decir un 36%. Es decir actualmente dos de cada tres ecuatorianos viven en la ciudad.

### **Población Económicamente Activa.- PEA**

Es el verdadero motor de la economía de un país, es la población que se encuentra dentro del mercado de trabajo, vendiendo su fuerza y ejecutando funciones son el auténtico eje social, cultural, económico y administrativo del país. La población Económicamente Activa en el Distrito Metropolitano para el 2006 es del 62% de la población<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Op.cit, Napoleón Saltos, p.137.

<sup>14</sup> Almanaque Ecuador 2005, p85.

## PEA PARA EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

PERIODO: 2001-2010

CUADRO No.1.12

AÑO	HABITANTES	PEA
2001	1.893.641	1.174.057
2002	1.923.570	1.192.613
2003	1.951.446	1.209.897
2004	1.979.113	1.227.050
2005	2.007.353	1.244.559
2006	2.036.260	1.262.481
2007	2.064.611	1.280.059
2008	2.093.458	1.297.944
2009	2.122.594	1.316.008
2010	2.151.993	1.334.236

FUENTE: INEC. VI Censo Nacional de Población

y V de Vivienda. Resultados Definitivos.

Por lo que el Distrito Metropolitano de Quito para el 2006 dispondría de 1.262.481 personas que podrían ser referentes para la contratación de personal para nuestra empresa.

### 1.1.8.2 SALARIOS.

Es el precio pagado por el trabajo. Los salarios son todos aquellos pagos que compensan a los individuos por el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios. Estos pagos incluyen no sólo los ingresos por hora, día o semana trabajada de los trabajadores manuales, sino también los ingresos, semanales, mensuales o anuales de

los profesionales y los gestores de las empresas. A estos ingresos regulares hay que sumarles las primas y las pagas extraordinarias, las primas por riesgo, nocturnidad, índice de peligrosidad u horas extraordinarias, así como los honorarios de los profesionales liberales y la parte de los ingresos percibidos por los propietarios de negocios como compensación por el tiempo dedicado a su negocio.

Salario Mínimo vital.- cantidad fija que se paga, debido a una negociación colectiva o bien a una ley gubernamental, y que refleja el salario más bajo que se puede pagar para las distintas categorías profesionales. En el Ecuador (2006) el salario mínimo vital es de 160.00 dólares mensuales.

## **1.2 ANALISIS DEL MICRO ENTORNO**

Según fuentes de la Superintendencia de Compañías (último datos oficiales), se encuentran registradas 28.745 empresas las mismas que geográficamente muestran una alta concentración en dos provincias, las mismas que muestran una alta concentración en dos provincias: La provincia del Guayas con el 52.67% y la Provincia de Pichincha con el 34.53%, ambas representan el 87.20% del total de empresas registradas a nivel nacional.

### **UBICACIÓN GEOGRAFICA DE LAS EMPRESAS**

**CUADRO No.1.13**

<b>PROVINCIAS</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Guayas	15141	52,67

Pichincha	9927	34,53
Azuay	1165	4,05
Manabi	702	2,44
El Oro	525	1,83
Tungurahua	364	1,27
Loja	157	0,55
Imbabura	154	0,54
Los Rios	121	0,42
Chimborazo	105	0,37
Cotopaxi	102	0,35
Esmeraldas	83	0,29
Cañar	57	0,20
Carchi	40	0,14
Morona Santiago	20	0,07
Galápagos	18	0,06
<b>PROVINCIAS</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sucumbios	16	0,06
Pastaza	14	0,05
Napo	14	0,05
Orellana	11	0,04

Bolivar	6	0,02
Zamora Chinchipe	3	0,01
<b>TOTAL</b>	<b>28.745</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** Dirección de Estudios Económicos Societarios

y de División de Información. Superintendencia de Compañías

a Diciembre 2002.

Las empresas por la actividad económica, de acuerdo con la Superintendencia de Compañías se distribuyen de la siguiente manera:

### **ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LAS EMPRESAS**

#### **CUADRO No.1.14**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Agricultura	2.520	8,77
Minas y canteras	246	0,86
Industria	2.994	10,42
Electricidad	86	0,30
Construcción	1.361	4,73
Comercio	8.154	28,37
Transporte y comunicaciones	2.453	8,53
Servicios a empresas	9.702	33,75

Servicios personales	1.229	4,28
<b>TOTAL</b>	<b>28.745</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** Dirección de Estudios Económicos Societarios  
y de División de Información. Superintendencia de Compañías  
a Diciembre 2002.

Como se puede observar en el cuadro anterior, en el sector de los servicios en donde se concentra la mayor parte de empresas con un total de 21.538 (Comercio, Transporte y Comunicación, Servicios a Empresas y Personales) que representan el 75%. Estas cifras estarían demostrando que se está produciendo una modificación en el sistema empresarial ecuatoriano y es el de la tercerización de la economía; se desarrollan las empresas localizadas en el sector del comercio, transporte y comunicaciones. La producción propiamente dicha ( agricultura, industria, minas y canteras, electricidad y construcción) representan apenas el 25%.

Esta reestructuración del aparato productivo tiene una profunda incidencia sobre el empleo, ya que tradicionalmente han sido actividades como la agricultura, construcción y la industria las que mayor oferta de trabajo han generado.

### **1.2.1 CARACTERÍSTICAS Y PROPIEDAD DE LAS EMPRESAS.**

La actividad empresarial en el Ecuador se caracteriza por ser familiar y por resistir a transformarse en compañías de capital abierto, limitando las posibilidades de captación de ahorro nacional y de financiamiento disponibles en el mercado de valores.

Las 28.745 empresas tienen como propietarios alrededor de 140.000 accionistas o socios, según la Superintendencia de Compañías. Es decir, que cada empresa cuenta con un promedio de 5 socios por empresa. Aproximadamente 100 mil accionistas o socios (73%) del total son propietarios muy pequeños porque aportan en promedio un capital de 71 dólares por socio o accionista.

Cuatro mil accionistas o socios que representan el 2.8 del total, son propietarios del 90% del capital de las compañías. Por lo tanto, la propiedad del capital se encuentra en pocas manos y a la vez grandes empresas y en un grupo pequeño de socios o accionistas.

La inversión extranjera mantiene una participación del 26% en el monto global de la inversión societaria, que representa 171 millones de dólares en 432 compañías nacionales.

### 1.2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR NIVEL DE VENTAS

Según datos obtenidos en la Superintendencia de Compañías, a diciembre del 2002, en el Ecuador existían 693 empresas que tuvieron ventas por más de 5 millones de dólares y 13.750 empresas vendieron menos que esta cantidad, según lo especificado en el siguiente cuadro:

#### DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS EN ECUADOR POR NIVEL DE VENTAS.

**CUADRO No.1.15**

<b>TIPO DE EMPRESA</b>	<b>NÚMERO DE EMPRESAS</b>	<b>VENTA 2002 (MILES USD)</b>	<b>IMPACTO EN EL PIB</b>
Corporaciones (Grandes Empresas) Ventas mayores a 5 Millones USD	693	16.116	66%
Empresas Medianas y Pequeñas Ventas Menores a 5 Millones USD	28.076	6.020	34%
<b>TOTAL</b>	28.769	22.136	100%

FUENTE: PRODUCTO INDICADOR, SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

De acuerdo al anterior cuadro se puede definir que por el nivel de ventas, se considera por fines prácticos a la Pequeña y Mediana Empresa, PYMES como aquellas empresas cuyas ventas anuales son inferiores a 5 millones de dólares.

Es decir representan aproximadamente el 98% del total de empresas en el territorio nacional.

De las cuales el 35% de ellas se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito y representan 9.927 empresas las cuales se las considera para este proyecto como el Mercado Objetivo.

### **1.2.3 COMPETITIVIDAD DEL SECTOR EMPRESARIAL Y PRODUCTIVO EN EL ECUADOR**

Hoy en día todos hablan de competitividad, ya sean políticos, empresarios o académicos. No hay foro internacional donde no se mencione esta palabra o se discuta sobre este concepto, lo cual no es simplemente una “moda”, sino una exigencia de los competitivos mercados tanto nacionales como internacionales.

La competitividad puede analizarse en varias dimensiones, nación, sector, región y empresa, a los efectos de este trabajo nos enfocaremos en los ámbitos de nación y empresa, por demás los más estudiados.

Existen autores, que definen la competitividad de una nación como “la capacidad de un país para alcanzar los objetivos centrales de la política económica especialmente el crecimiento de la renta y del empleo, sin recurrir a dificultades de la balanza de pagos”(1) Fagerberg (1988)

La definición anterior toma en consideración la búsqueda de objetivos relativos a la elevación de la calidad de vida, sin embargo, la práctica internacional demuestra, en países altamente competitivos, que dichos objetivos pueden cumplirse, aún con dificultades en la balanza de pagos.

Es por ello que M. Porter (1990) considera que la productividad es el factor que refleja el desarrollo y crecimiento económico de un país y es precisamente de esta manera que define la competitividad de una nación.

La productividad refleja “la capacidad de la industria para innovar y mejorar”, todo lo cual garantizará “el objetivo principal de una nación: producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos”<sup>15</sup>

En este mismo sentido Fajnzylber (1988) define la competitividad como “...la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales, y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población. Esto exige el incremento de la productividad y, por ende, la incorporación del progreso.

---

<sup>15</sup> PORTER Michael, Estrategia y Ventaja Competitiva, España, Edit. DEUSTO, 2005,p. 135

De todos, asumiremos como concepto operacional el definido por Fajnzylber, por considerarlo el más completo y mejor adaptado a las necesidades de Latinoamérica ya que al mismo tiempo que toma en consideración el objetivo de elevar el bienestar de la población, mediante el incremento de la productividad, enfatiza que esto solo es posible con la incorporación del progreso técnico aspecto este último esencial, que no incluye solo la transferencia de tecnología, que es la práctica más utilizada en nuestros países.

La productividad no surge de la Nación como ente abstracto, sino que se produce en los diferentes sectores y empresas de un país y no todos tendrán que ser competitivos, lo serán solo aquellos sectores donde “se den” o “se creen” las condiciones favorables para ello.

De ahí que se hable del concepto de competitividad empresarial y en tal sentido la generalidad de las definiciones se mueven en los marcos de contar con una posición en el mercado frente a la competencia, como por ejemplo:

“La capacidad de los industriales para diseñar, producir y vender mercancías y servicios cuyas características de precio y calidad constituyen un conjunto más atractivo que el de los competidores” (European Management Forum, 1993)

Por su parte Porter plantea que “el liderazgo en el sector industrial no es una causa, sino un efecto de la ventaja competitiva” y añade que “el mandato estratégico para las unidades de negocio debería ser el lograr la ventaja competitiva”<sup>16</sup>

Estos criterios aunque pudieran parecer limitados o estrechos, expresan el concepto central de la competitividad empresarial, poseer una ventaja competitiva, concepto que encierra en sí mismo el sentido de rivalidad y preferencia del mercado respecto a los competidores.

La ventaja competitiva se deriva fundamentalmente de la mejora, la innovación y el cambio.

Crear una ventaja competitiva requiere de una actitud estratégica de la organización en la búsqueda constante de nuevas fuentes de ventaja o de consolidar la existente y ello

---

<sup>16</sup> Ibid...,p. 87

implica un enfoque de la gerencia que estimule una actitud centrada en el aprendizaje tecnológico que garantice la innovación y/o adaptación tecnológica.

Para la creación de la ventaja competitiva, ante todo se debe partir del negocio y la estructura del sector de competencia, todo lo cual está determinado, en última instancia, por el público objetivo al que se dirige la organización y las necesidades que desea satisfacer. Una de las herramientas más importantes y divulgadas para definir dicha ventaja es la Cadena de Valor, que desagrega cada uno de los negocios de la organización en sus actividades discretas de modo de poder valorar cómo cada una de ellas tributa o no a la creación del valor para el cliente y, por tanto, de qué fortalezas goza y puede apoyarse la organización y qué debilidades deben ser eliminadas.

La cadena de valor está compuesta de actividades primarias y de apoyo, cuya explicación puede ser estudiada en la obra de Porter (1985). Cada una de ellas representa gastos de la organización en la creación de valor para el cliente, por lo que si se persigue una ventaja en costos se deberá valorar cada actividad en función de la reducción de gastos, al mismo tiempo que crea o aumenta el valor percibido por el cliente. Si por el contrario la ventaja que se persigue es de diferenciación, entonces se analizará como cada una aporta a la creación de valor, ya que la diferenciación puede venir dada por cualquiera de las actividades que sea capaz de entregar al cliente algo diferente, exclusivo, respecto al competidor que satisfaga todas sus expectativas.

También es posible que la organización rediseñe su cadena de valor, planteándose hacer las cosas de un modo completamente diferente a como lo venía haciendo y a como hasta el momento lo hace la competencia, es decir, ser lo suficientemente creativo como para no amarrarse a formas preestablecidas de antemano en la producción o prestación de un servicio (el ejemplo de Benetton en su momento).

Uno de los mayores problemas que actualmente tiene el sector empresarial y productivo en el Ecuador es su falta de competitividad global (nivel mundial) como se ve reflejado en el siguiente cuadro:

## **INDICADORES DE COMPETITIVIDAD PAISES DE LA COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN)**

### **CUADRO No.1.16**

PAIS	2001	2003	2006
Colombia	65	63	57
Ecuador	68	86	103
Perú	55	57	68
Venezuela	62	82	89

FUENTE: WORL DE CONOMIC FORUM

De los cuatro países que integran el CAN, únicamente Colombia ha mejorado es Colombia que en 2001 ocupaba el puesto 65 y para el 2006 bajo al 57. Sin embargo el Ecuador despunta ocupando actualmente el puesto 103, ubicándose en los últimos a nivel mundial.

Para conocer el origen de la falta de competitividad de las empresas y del sector productivo ecuatoriano, se realizó un estudio Andino de Competitividad, desarrollado por la Corporación Andina de Fomento (CAF) y donde se detectó la siguientes deficiencias en el comportamiento empresarial ecuatoriano:

Las empresas ecuatorianas el:

- 87.2%. No realizan estudios de benchmarking
- 74.5%. No monitorea constantemente los gustos y preferencias de los consumidores.
- 89.1%. No modifica o rediseña un producto como mínimo cada dos años.
- 89.1%. No lanza un producto o servicio cada año
- 74.5%. No tiene conexión INTERNET; ni utiliza semanalmente información relevante para la toma de decisiones.
- 81.8%. No utiliza indicadores de flexibilidad, eficiencia y calidad para evaluar el desempeño de su empresa.
- 90.9%. No tiene manuales de calidad, ni certificados internacionales.

- 92.7%. No tiene planes estratégicos, ni metas claramente establecidas a mediano y largo plazo.
- 83.6%. No pone énfasis en la capacitación de empleados.
- 74.5%. No considera la generación y uso de tecnología como una herramienta importante para crear ventajas competitivas.

Lo que demostraría la gran potencialidad para empresas dedicadas a la consultoría especializada en el manejo en estos temas, para que brinden la correspondiente asesoría para implementar “Planes Estratégicos”, “ Reingenierías”, “Implementar Controles de Calidad”, Elaborar Manuales Organizacionales, Departamentales, funcionales y trabajos de tercerización a nivel de Finanzas, Contabilidad, Producción, Legal, etc.

## **1.3 ESTUDIO DE MERCADO**

### **1.3.1 JUSTIFICACIÓN**

De acuerdo a los antecedentes anteriormente indicados especialmente al relacionado a la decreciente competitividad del sector empresarial en donde queda en evidencia la baja preparación técnica, operativa, logística y administrativa de las empresas ecuatorianas, de sus directivos y de su personal. En términos generales en vez de mejorar han venido a ser cada vez más ineficientes. Lo que explicaría la disminución de fuentes de empleo tanto en la ciudad de Quito como el resto del país, y por ser en esencia ineficientes han provocado una incertidumbre sobre su propio futuro, el cual tiende a la globalización y la competencia foránea.

Sin embargo muchos empresarios concientes de esta situación actualmente buscan empresas consultoras especializadas, para conjuntamente con ellos encontrar aportes y soluciones a sus problemas específicos; convirtiéndose éste factor relevante para la creación de una empresa de “Consultaría”, que ayude en potencializar las empresas y su eficiencia a través del mejoramiento de los procesos y por del diseño de cadenas de valor, que busquen la satisfacción de los clientes tanto internos como externos. Incluso por medio de la tercerización para determinados sub-procesos, que podrían ser llevados a cabo por profesionales a un menor costo que si los tuviera una empresa en su rol de pagos.

Por ello resulta de vital importancia elaborar un “estudio de mercado” para los servicios profesionales en “consultaría” con un enfoque de “Liderazgo y Competitividad” a través de la tercerización de servicios, dirigida especialmente a las Empresas Pequeñas y Medianas( PYMES), ubicadas en la ciudad de Quito. Y conocer fundamentalmente sus necesidades enfocadas en áreas especializadas como son: Producción, Marketing y Ventas, Administración de Recursos Humanos, Finanzas y Contabilidad y Legal. Determinar la frecuencia de los servicios y los valores que estarían dispuestos a pagar entre otros factores relevantes, que serán presentado a través de encuestas. Los cuales en su conjunto determinarían la viabilidad de este proyecto.

### **1.3.2 OBJETIVO GENERAL**

Conocer la demanda potencial en la ciudad de Quito, por parte de PYMES, para el servicio de Consultoría Integral en las áreas: Contable, Financiera, Legal, Gestión Administrativa y Producción.

#### **1.3.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Identificar a la competencia directa, sus servicios y precios referenciales
- Identificar el número de PYMES y principales actividades
- Determinar el tamaño de la muestra.
- Identificar la necesidad de este servicio.
- Cuantificar los tipos de servicios que requerirían.
- Determinar el grado de aceptación que tendría la empresa, precio y frecuencia de los potenciales clientes.
- Calcular la demanda potencial, por el número de servicios.

#### **1.3.2.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

De acuerdo con la información obtenida en la Superintendencia de Compañías, en el Distrito Metropolitano de Quito, existen registradas 30 empresas consultoras empresariales integrales, como se apreciará en el cuadro siguiente:

## ANALISIS DE LA COMPETENCIA

**CUADRO No.1.17**

EMPRESA	OFICINAS	SERVICIOS	TOTAL SERVICIOS	VALOR DEL SERVICIO
1.- Ayala Consulting	Quito	Reingeniería	1	De acuerdo con diagnóstico
2.- Consilium Consultores	Quito	Reingeniería	1	De acuerdo con diagnóstico
3.-A.M.S ( División Deloitte)	Quito- Guayaquil  (2)	Soluciones Gerenciales	1	De acuerdo con diagnóstico
4.- Corporación Líderes	Quito	Estrategia  Motivación  Relaciones Humanas  Procesos Industriales  Recursos Humanos  Ventas y Marketing	6	Seminarios \$60 por persona, Consultaría previa evaluación
5.- J&G Asociados	Quito	Reingeniería	1	De acuerdo con diagnóstico
6.- Bariezuela & Asociados	Quito	Reingeniería  Normas ISO	2	Estima \$50 USD por hora
7.- Desempre	Quito	Capacitación Gerencial  Selección Ejecutivos	2	Estima como referencia \$150 Modulo de

				aprendizaje, mínimo 10 participantes
8.- Desorh Consultores	Quito	Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	2	\$60 por hora
9.- D.B.M		Desarrollo Organizacional Desarrollo Talento Humano Coaching	3	Seminarios \$180 por participante, mínimo 20 participantes
10.- Grupo Integral	Quito	Consultoría Integral para Pymes: Administración, Contabilidad, Impuestos, Proyectos	4	\$45 USD por hora o de acuerdo con diagnóstico
11.- Novatech	Quito, Guayaquil, Bogotá, Lima (4)	Consultoría Gerencial Planificación Estratégica ISO 900 & 14.000 Sistemas integrados software empresarial	4	De acuerdo con diagnóstico
12.- Propesel	Quito- Guayaquil (2)	RRHH Atención al Cliente Técnicas de Cobranza	3	Seminarios entre \$189 a \$179 de acuerdo a seminario
13.- Portal Consulting Group	Quito	Evaluación y Elaboración de Proyectos	1	Seminarios \$200 por persona
14.- Plandes	Quito	Soluciones Empresariales	1	Seminarios \$80 por persona
15.- Temporex	Quito	RRHH, Selección personal	2	Seminarios \$179, otras actividades de acuerdo con diagnóstico
16.- Impakto	Quito, Guayaquil, Cuenca,	Consultoría Gerencial Capacitación Corporativa	3	De acuerdo con diagnóstico

	Ambato, Ibarra, Machala, Portoviejo (7)	Recursos Humanos		
17.- Kairos	Quito	Desarrollo Organizacional	1	De acuerdo con diagnostico, estimado \$55 por hora
18.- Marbise	Quito	Evaluación de Proyectos	1	5% del Monto total de la inversión
19.- M.C.S	Quito- Guayaquil (2)	Finanzas Corporativas Transformación Organizacional Consultoría gerencial	3	De acuerdo con diagnóstico
20.-Moore Stephens Profile	Quito	Tributaria RRHH Legal Comercio Exterior	4	De acuerdo con diagnostico, estimado \$100/ hora
21.- O´Conor	Quito- Guayaquil (2)	Selección de Ejecutivos Capacitación Gerencial	2	De acuerdo con diagnostico, estima 100-150 hora
22.-Price Water House	Quito- Guayaquil (2) Otros países	Soluciones Integrales	1	De acuerdo con diagnóstico
23.- Proyect & Serch	Quito	Desarrollo de Proyectos	1	Entre 5 a 10% del monto total de la inversión
24.- Qualiplus	Quito	Gestión por Procesos Six Sigma Sistemas ISO	3	De acuerdo con diagnóstico

25.- Teanbulders	Quito	Liderazgo Trabajos en equipo	2	Seminarios \$80 por persona
26.- Sanchez Bustamante	Quito	Contabilidad Impuestos Servicios Administrativos	3	De acuerdo con diagnostico, valor referencial \$ 150 pequeños negocios
27.- S.D.G	Quito	Marketing Moderno Investigación de Mercados	2	\$55 por hora y/ en base a diagnostico
28.- Torres & Rivas	Quito	Transformación Organizacional Gestión del Recurso Humano Inteligencia Emocional Búsqueda de Talentos	4	De acuerdo con diagnóstico
29.- Pirámide Digital	Quito	Cursos Gerenciales Simulación de Negocios	2	Estimado por seminario \$180 por persona
30.- Nosto	Quito- Guayaquil	Planificación Estratégica Marketing y Publicidad	3	Seminarios \$ 85 por persona, otras actividades en base a diagnóstico

## CONCLUSIONES

1. Las empresas de consultoría tienen conjuntamente 19 principales actividades de consultoría:

- Reingenierías empresariales
- Soluciones gerenciales
- Recursos Humanos, desarrollo del talento humano
- Procesos Industriales
- Ventas, Publicidad y Motivación

- Control de Calidad y Normas ISO
- Selección de personal y de ejecutivos
- Planificación Estratégica
- Sistemas Integrados de Software Empresarial.
- Capacitación Corporativa
- Desarrollo Organizacional
- Elaboración y Evaluación de Proyectos.
- Contabilidad , Tributación y Auditorias
- Legal, Patentes y Constitución de empresas
- Liderazgo, Inteligencia emocional
- Trabajos en equipo, Coaching
- Marketing, Estudios de mercado
- Comercio Exterior
- Atención al Cliente

Sin embargo cada una de las treinta empresas identificadas se especializan en determinados servicios y no en otros, siendo 6 el máximo de actividades de consultoría por empresa.

**2.** Además únicamente 7 empresas consultoras tienen sucursales en otras ciudades, aproximadamente el 23%; mientras que el restante 77% no la tienen, por ser relativamente pequeñas y actúan localmente en la ciudad de Quito.

**3.** Únicamente tres empresas consultoras registran oficinas en otro países, como son los casos de Price Waterhouse, Deloitte, Nevotech. Las dos primeras con gran renombre internacional, sin embargo esta última ha visto afectada su imagen por problemas legales en los EEUU.

**4.** La empresa líder en el mercado es Price Waterhouse, que sirve como referente para las otras empresas.

5. Se ha identificado exclusivamente una empresa (“ Grupo Integral S.A”) con características muy similares a las presentadas en este proyecto, es decir, orientado exclusivamente a PYMES sin embargo su cobertura de servicios está enfocado en cuatro áreas básicas: Administración, Contabilidad, Impuestos, Proyectos. El valor referencial por sus servicios de consultoría es de \$46USD por hora y/o diagnóstico previo ( presupuesto). Precio que servirá de referencia para establecer el valor de los servicios de consultoría para éste proyecto.

6. La tendencia actual que siguen las nuevas empresas de consultoría es de presentación de seminarios de uno y dos días como promedio, fluctuando el precio de los mismos de acuerdo con el reconocimiento y renombre de los panelistas; teniendo un valor mínimo de \$60 USD, valor intermedios entre \$170 a \$190 USD, y cuando los panelistas son internacionales fluctúan entre \$ 250 hasta \$1000 USD.

7. Ninguna empresa actualmente tiene una página WEB, tipo B2B, es decir en donde interactúen ofertantes y demandantes de bienes, servicios, materias primas, el cual nuestro proyecto puede encontrar una ventaja competitiva.

### **1.3.3 ANALISIS DE LOS CLIENTES.**

Se ha determinado como mercado objetivo, las Pequeñas y Medianas Empresas PYMES, asentadas en la ciudad de Quito.

Según fuentes de la Superintendencia de Compañías para finales del 2002 (último año que se dispone información oficial)<sup>17</sup> se encuentran registradas 28.745 empresas (que han entregado estados financieros), encontrándose registradas en la ciudad de Quito 9.927 empresas consideradas como PYMES por su nivel de ventas, de las cuales se tomará una muestra para realizar una encuesta que viabilice este proyecto.

## **SEGMENTACIÓN**

### **CUADRO No.1.18**

---

<sup>17</sup> [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec)

<b>VARIABLES DE SEGMENTACION</b>	
<b>GEOGRAFICA</b>	
Pais:	Ecuador
Región:	Sierra
Ciudad:	Distrito Metropolitano de Quito
Densidad:	Urbana
Sector:	Norte
<b>DEMOGRAFICA</b>	
Empresa	PYMES
Sector Productivo:	Servicio, Comercial, Industrial
Nivel de Ventas:	Menos de 5 millones
Requerimiento:	
Asesoría- Consultoría:	Marketing- Ventas, Producción Administración y RRHH

### **1.3.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **1.3.4.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Para obtener el tamaño de la muestra optima, se realizará por Muestro Aleatorio Simple. Para realizar el cuestionario para las Empresas que requerirían los servicios de “Consultoría Integral”, se utilizará la siguiente fórmula<sup>18</sup> .

---

<sup>18</sup>“ BERNAL César Augusto, Metodología de la Investigación para Administración y Economía; Colombia, Edit . Prentice Hall, p.163”

$$n = \frac{S^2}{\frac{Z^2}{N} + \frac{S^2}{N}}$$

n = Tamaño necesario de la muestra.

Z<sup>2</sup> = Margen de confiabilidad o número de desviaciones estándar en la Distribución normal que producirá el nivel deseado de confianza ( para una confianza del 95 % o un α = 0.05, Z = 1.96)

S = La desviación estándar de la población: 0.15

Para este trabajo se a tomado como margen de confiabilidad del 95 % ( 1- α ), que corresponde a Z = 1.96, a una desviación estándar de S = 0.15: un error de estimación = 5 % y con un tamaño de población N = 9.927

Se reemplaza estos valores en la fórmula:

$$n = \frac{(0.15)^2}{\frac{(0.05)^2}{(1.96)^2} + \frac{(0.15)^2}{9.927}} = \frac{0.0225}{\frac{0.0025}{3.84} + \frac{0.0225}{9.927}}$$

$$N = \frac{0,00065 + 0.000002266}{0.000653037} = 34,45$$

n = 34

Se requiere 34 encuestas para validar esta investigación.

### 1.3.4.2 RESULTADOS TAMAÑO DE LA ENCUESTA

El número de encuestas requeridas para validar la investigación son 34, sin embargo se realizaron 40 encuestas para mejorar su confiabilidad y distribución de las frecuencias.

### 1.3.4.3 ENCUESTA

#### 1.3.4.3.1 MODELO DE LA ENCUESTA ( VER ANEXO No.1)

### 1.3.5 TABULACIÓN DE LA ENCUESTA

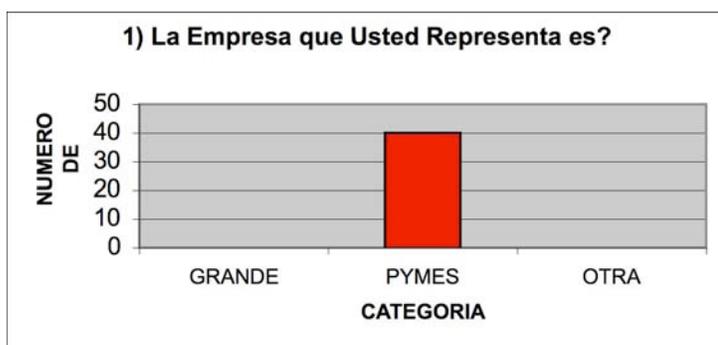
#### 1.3.5.1 PREGUNTA No.1: LA EMPRESA QUE USTED REPRESENTA ES?

CUADRO No. 1.19

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
GRANDE	0	0
PYMES	40	100
OTRO	0	0
SUMAN:	40	100%

FUENTE: ENCUESTAS

FIGURA No. 1.15



**RESULTADOS:** Las encuestas fueron orientadas exclusivamente a PYMES, y la primera pregunta confirma que el 100% de las mismas fueron dirigidas a esta categoría, lo que valida los resultados de esta investigación.

### 1.3.5.2 PREGUNTA No.2 DENTRO DE QUE SECTOR SE ENCUENTRA LA EMPRESA QUE USTED REPRESENTA?

CUADRO No. 1.20

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SERVICIOS	11	28
COMERCIAL	19	47
INDUSTRIA	10	25
SUMAN:	40	100%

FUENTE: ENCUESTAS

Para mantener la proporcionalidad y representabilidad de los tres sectores se determinan de acuerdo con La Superintendencia de Compañías ( VER CUADRO No. ), que el sector de comercio representa el 28%, servicios el 47% e industrial 25%, Por lo cual la encuesta mantendrá esta distribución, distribuyéndose el número de encuestas de la siguiente manera:

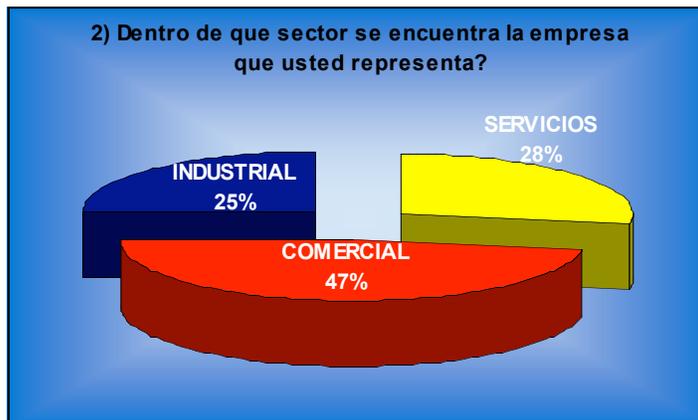
a) Comercio: 11 encuestas, representa el 28% del total

b) Comercial: 19 encuestas, representa el 47%

c) Industrial: 10 encuestas. Representa el 25%

Totalizan 40 encuestas y representan la distribución por el peso de cada sector, lo que permitirá orientar el sector o sectores que debe priorizar el Plan de Mercadeo para este proyecto.

**FIGURA No.1.16**



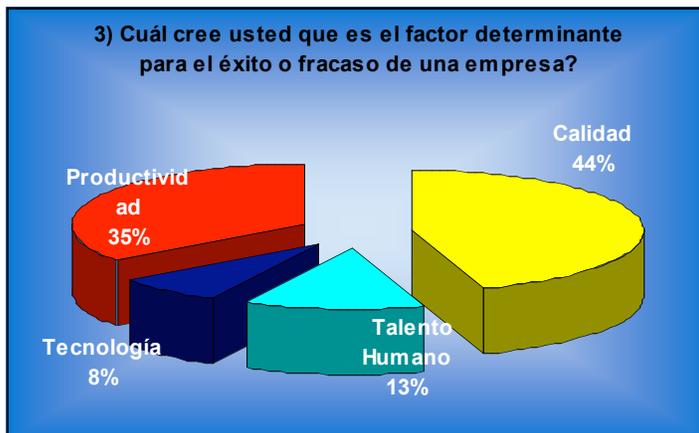
**1.3.5.3 PREGUNTA No.3: CUAL CREE USTED QUE ES EL FACTOR DETERMINANTE PARA EL ÉXITO O FRACASO DE UNA EMPRESA?**

**CUADRO No.1.21**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CALIDAD	18	44
PRODUCTIVIDAD	14	35
TALENTO HUMANO	5	13
TECNOLOGIA	3	8
SUMAN	40	100%

FUENTE: ENCUESTAS

**FIGURA No.1.17**



**RESULTADOS:** Con esta pregunta, se quiere identificar las expectativas que tienen los participantes acerca de los factores que conduzcan al éxito o fracaso. Los factores de éxito que han definido los encuestados de acuerdo al orden de importancia son:

1. Calidad, 44%
2. Productividad, 35%
3. Talento Humano, 13%
4. Tecnología, 8%
5. Capital de Trabajo, 0%

Tomando los tres primeras respuestas ( calidad, productividad, talento humano), conjuntamente representan un 92%, y representan los factores que los PYNES identifican para el éxito, las cuales pueden ser adquiridas por medio de consultorías integrales.

**1.3.5.4 PREGUNTA No.4: CUAL CREE USTED QUE ES EL ÁREA MÁS IMPORTANTE DE LA EMPRESA PARA LA CONSECUCCIÓN DE LAS METAS Y OBJETIVOS PLANTEADOS?**

**CUADRO No.1.22**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRODUCCION	10	25
MARKETING Y VENTAS	18	45

ADMINISTRACION Y RRHH	12	30
LEGAL	0	0
SUMAN	40	100

FUENTE: ENCUESTAS

FIGURA No.1.18



**RESULTADOS:** Con esta pregunta, se quiere conocer cómo las empresas jerarquizan a cada una de las áreas al interior de la organización:

Las respuestas por orden de importancia son:

1. Marketing y Ventas, 45%
2. Administración y Recurso Humano,30%
3. Producción, 25%
4. Legal,0%

Las tres primeras respuestas totalizan el 100%; el aspecto legal no lo consideran un aspecto relevante y además mantienen relaciones con abogados de libre ejercicio y/o Buffets de abogados, a los cuales confían sus problemas legales y no les interesaría que una empresa terceriza este tipo de servicio.

Sin embargo tanto las áreas de : Marketing - Ventas, Administración - Recurso Humano y Producción; son servicios que serán manejados por nuestra empresa como parte integral de la consultoría siendo estas áreas las de mayor interés para nuestros futuros clientes.

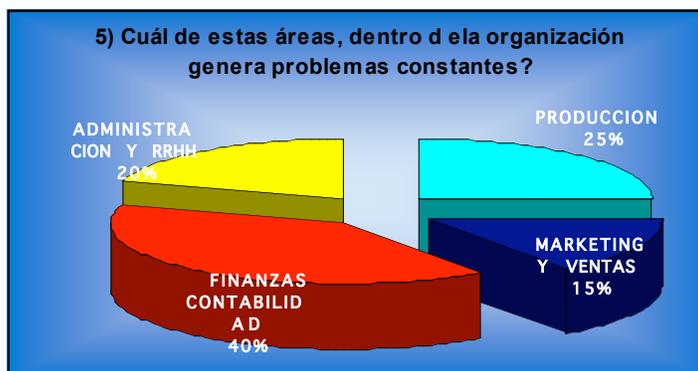
**1.3.5.5 PREGUNTA No.5: CUÁL DE LAS ÁREAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN GENERA PROBLEMAS CONSTANTES?**

**CUADRO No.1.23**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRODUCCION	10	25
MARKETING Y VENTAS	6	15
FINANZAS Y CONTABILIDAD	16	40
ADMINISTRACION Y RRHH	8	20
SUMAN	40	100

FUENTE: ENCUESTAS

**FIGURA No.1.19**



**RESULTADOS:** Esta pregunta permite determinar las áreas prioritarias que los PYMES requerirían consultoría por parte de nuestra empresa.

Por orden de importancia son:

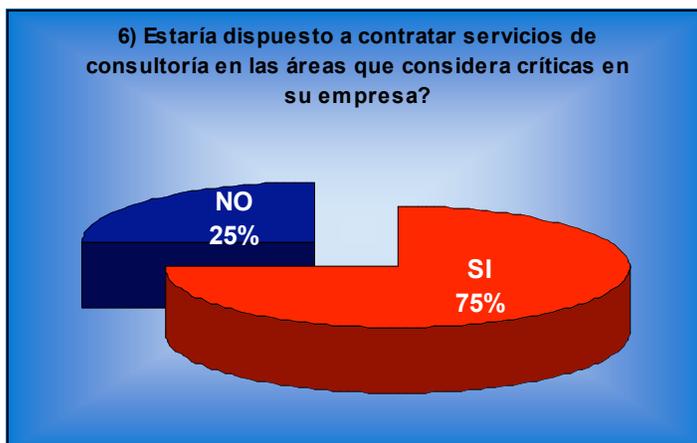
1. Finanzas y Contabilidad, 40%

- 2. Producción, 25%
- 3. Administración y Recursos Humanos, 20%
- 4. Marketing y Ventas, 15%

De acuerdo a esta priorización de necesidades, nuestra empresa enfocará su Plan de Mercadeo y estructuraría su nómina de consultores, como se verá más adelante.

**1.3.5.6 PREGUNTA No.6: ESTARÍA DISPUESTO A CONTRATAR SERVICIOS DE COSULTORÍA EN LAS ÁREAS QUE CONSIDERA CRÍTICAS EN SU EMPRESA?**

**FIGURA No. 1.20**



**RESULTADOS:** Esta pregunta se determina la intención de recibir los servicios de consultoría por parte de los PYMES, los cuales en un 75% aceptarían la prestación de una consultoría, porque consideran que de esta manera podrían incrementar su productividad, eficiencia y eficacia dentro de sus organizaciones, para generar ventajas competitivas y agregar valor a sus productos y/o servicios.

El 25% de las empresas encuestadas no contratarían servicios de consultoría, básicamente por los precios que cobran y fundamentalmente no creen que podrían obtener resultados esperados al final de la misma; son escépticos al creer que este tipo de servicios puedan incrementar su productividad y competitividad.

**1.3.5.7 PREGUNTA No.7: AL MOMENTO DE CONTRATAR SERVICIOS DE CONSULTORÍA CUÁLES SON LOS ASPECTOS QUE TIENEN RELEVANCIA EN LA DECISIÓN ?**

**CUADRO No.1.24**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CALIDAD	10	25
PRECIO	16	40
EXPERIENCIA	4	10
GARANTIA	6	15
SEGUIMIENTO	4	10
SUMAN	40	100

FUENTE: ENCUESTAS

**FIGURA No.1.21**



**RESULTADOS:** El objetivo de esta pregunta es saber cuáles son los aspectos relevantes que tomarían en cuenta los PYMES, para contratar los servicios de consultoría y por orden de importancia son:

1. Precio, 40%
2. Calidad, 25%

3. Garantía, 6%

4. Seguimiento y Experiencia, 10% respectivamente

Estos variables y su ponderación se consideran como los factores claves de éxito que tendrá que tomarse en cuenta para el Plan de Mercadeo.

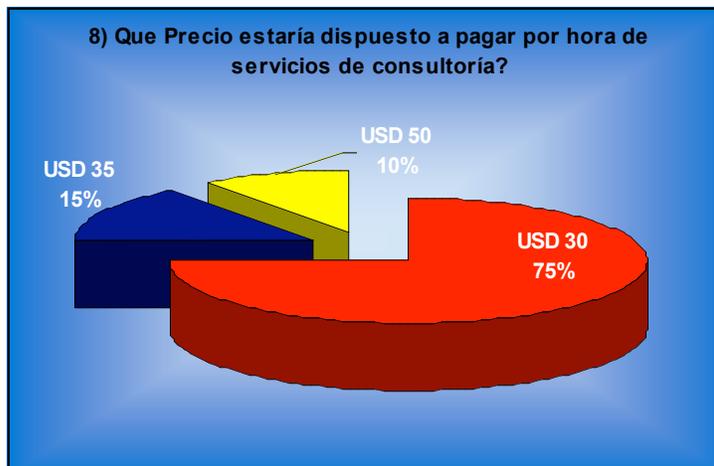
### 1.3.5.8 PREGUNTA No. 8: QUÉ PRECIO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR HORA DE SERVICIOS DE CONSULTORIA?

CUADRO No.1.25

RANGOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
30 USD	30	75
35 USD	6	15
50 USD	4	10
MÁS 50 USD	0	0
SUMAN	40	100

FUENTE: ENCUESTAS

FIGURA No.1.22



**RESULTADOS:** Esta pregunta mide los rangos por los servicios y grado de aceptación de determinados valores.

El rango por consultaría es de 30 a 35 dólares.

El precio que obtuvo mayor aceptación es \$30 USD por hora, 75% y \$35 A \$50 USD, el restante 25%

**1.3.5.9 PREGUNTA No. 9: CUÁNTAS HORAS DE ASESORÍA, LE PARECE PERTINENTE UTILIZAR AL AÑO.**

**CUADRO No.1.26**

RANGOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENOS 50 HORAS	19	48
MENOS DE 100 HORAS	21	52
100 HORAS O MÁS	0	0
SUMAN	40	100

FUENTE: ENCUESTAS

**FIGURA No.1.23**



**RESULTADOS:** Con esta pregunta se pretende saber, cuáles son las expectativas de los PYMES, en base a sus necesidades y permitirán determinar la frecuencia del servicio y de los ingresos estimados para este proyecto

De acuerdo a la encuesta existe un 52% de PYMES, que desearían servicios de consultoría menor a 50 horas y el restante 48% por consultorías menores a 100 horas. Finalmente no existe interés por consultorías que sobrepasen las 100 horas.

**1.3.5.10 PREGUNTA No.10: DE ACUERDO AL VALOR QUE USTED HA ESTABLECIDO (HORA/CONSULTORÍA) Y AL RANGO DE TIEMPO ESTIMADO, CONTRATARIA A USTED EN CALIDAD DE GERENTE Y/O PROPIETARIO, A LA EMPRESA “CONSULTORÍA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA”, SABIENDO QUE LE BRINDARÍA UN SERVICIO PROFESIONAL Y DE ACORDE A SUS NECESIDADES?**

**CUADRO No.1.27**

<b>RESPUESTA</b>	<b>ENCUESTAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>
SI	25	63
NO	15	37
<b>TOTAL</b>	40	100

FUENTE: ENCUESTAS

**FIGURA No.1.24**



### CONCLUSIONES:

1. En primer lugar los PYMES, identifican como factores de éxito, por orden de importancia: calidad, productividad, talento humano y tecnología; que justamente son determinantes para generar valor agregado y diferenciación a un producto y/o servicio. Los mismos que pueden ser adquiridos como potencializados por medio de consultorías integrales, las cuales pretende brindar nuestra empresa.
2. Se ha identificado que las áreas más importantes para los PYMES para la consecución de sus objetivos y metas son: Marketing- Ventas, Administración – RRHH y producción, sin embargo el área legal, no despertaría interés para trabajos de consultoría o outsourcing, porque mantienen vínculos tanto con abogados en libre ejercicio como bufetes de su confianza, los cuales solucionan sus problemas en esta área.
3. Las áreas que generan mayores problemas, por orden de importancia, son: Finanzas y Contabilidad (40%), Producción (25%), Administración- Recursos Humanos (20%) y finalmente Marketing y Ventas (15%). Por lo que el Plan de Mercadeo, deberá dirigirse a proponer a los PYMES soluciones principalmente en el área de: Finanzas y Contabilidad, Producción y Administración de recursos humanos y disponer de personal contratado para satisfacer estas necesidades en la proporción que se ha estimado. Por ejemplo:
  - 4 Consultores para el área de Finanzas y Contabilidad
  - 2 Consultores para el área de Producción
  - 2 Consultores para el área de Administración

- 1 Consultor para el área de Marketing y Ventas
  - 1 Consultor en Área de Sistemas
4. Se ha determinado la demanda potencial del servicio de consultoría integral para PYMES en la ciudad de Quito es el 75%. Es decir existen  $(9.927 \cdot 0.75)$  7.445 PYMES, que tendrían una demanda insatisfecha para este tipo de servicio, lo que resulta muy alentador para este proyecto.
  5. Los factores “claves del éxito” que se deben tomar en cuenta para elaborar un Plan de Mercadeo son : Precio-Calidad- Garantía- Seguimiento; los cuales generarían la cadena de valor para nuestro negocio como el valor agregado al servicio.
  6. Los rangos de precios que estarían dispuestos a pagar nuestros clientes serían entre 30 y 35 USD dólares. Sin embargo la mayoría (75%) considera como precio justo el pago de 30USD por hora de consultoría.
  7. Las horas que consideran aceptables para los trabajos de consultoría están divididos en dos grupos; el primero (52%) estiman en menos de 100 horas y el segundo (48%) menos de 50 horas, por lo que hay elaborar programas que cubran con estos requisitos, previo a un diagnostico que determine cuantitativamente estos parámetros.
  8. Finalmente se determinó que el tamaño del mercado para nuestra empresa representaría el 75% del total de PYMES en la ciudad de Quito que equivale a  $(9.927 \cdot 0.75)$  7.445 empresas.

## **1.4 PLAN DE MERCADEO**

### **1.4.1 DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA Y TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO**

Partiendo que el mercado potencial de lo servicios de consultoría integral, la conforman todos las PYMES que se encuentren en la ciudad de Quito, el mismo estaría cuantificado en base a los datos obtenidos en la Superintendencia de Compañías en 9.927, sin embargo de acuerdo a la encuesta ponderada por sectores, se ha determinado que existen una demanda insatisfecha de aproximadamente en 75%, que representan 7.445, las cuales actualmente no dispondrían del servicio de consultoría. Es decir apenas (

9.927-7445) 2.482 PYMES contarían actualmente con estos servicios brindados por otras empresas y consultores particulares. Luego el 63% de ellas, de acuerdo al estudio del mercado, se conformarían como el tamaño del mercado actual en la ciudad de Quito, y se cuantifican en  $(9.927 \times 0.63)$  en 6.254 empresas.

**TAMAÑO DEL MERCADO PARA LA EMPRESA “CONSULTORIA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA” 6.254PYMES EN LA CIUDAD DE QUITO**

**1.4.2 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

Partiendo del supuesto que el tamaño del mercado es 6.245 PYMES, para la empresa “Consultoría Eficiencia Administrativa y manteniendo la proporcionalidad (peso por sector) determinado en base a la información recabada en la Superintendencia de Compañías, los segmentos de mercados para este proyecto se estructurarían de la siguiente manera:

**CUADRO No.1.28**

<b>SECTOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>NUMERO</b>
SERVICIOS	28	1.749
COMERCIAL	47	2.935
INDUSTRIA	25	1.561
TOTAL	100	6.254

Por importancia los segmentos del mercado quedan constituidos de la siguiente manera:

1. Comercial, 2.935 PYMES
2. Servicios, 1.749 PYMES
3. Industria, 1.561 PYMES

Los tres segmentos son importantes para nuestra empresa y se orientará los esfuerzos en el Plan de Mercadeo para captar clientes en los tres sectores. Sin embargo por proporcionalidad se estima que el 47% de los clientes se encuentren en el sector

comercial, 28% en el sector de servicios y el restante 25% en el sector industrial. Por lo que el equipo de consultores, como se definió en las conclusiones del estudio de mercado deberán mantener esta proporcionalidad y de acuerdo al tamaño del proyecto se definirá el requerimiento de personal.

#### **1.4.2.1 CARACTERISTICAS DE LOS SECTORES Y SERVICIOS**

**Sector Comercial:** El sector comercial es el más variado porque comprende diversas actividades de comercio, los mismos que pueden ser al por mayor y menor. Están en actividades como: ropa, calzado, artículos de limpieza y tocador, venta de electrodomésticos, perfumes, abarrotes, bodegas de productos de consumo masivo ( canasta familiar), licorerías, papelerías, bazares, venta de artesanías, entre otros. En la mayoría son pequeños negocios regentados por sus propios dueños, que tienen serios problemas para llevar su contabilidad, registros e inventarios, su principal reto es el pago de impuestos, por lo que buscan consultorías que les permita llevar su contabilidad y ante todo llenar formularios del SRI.

Este segmento requiere consultorías y de tipo estándar como son: llenado de formularios SRI, toma y manejo de inventarios y llevar contabilidad básica; los cuales se cumpliría en consultorías menores a 50 horas.

**Sector de los Servicios:** Es un sector muy diversificado porque puede prestar servicios a personas naturales y/o a personas jurídicas; se especializan en determinadas actividades como son: limpieza y mantenimiento de edificios, empresas o cooperativas para alquiler de transporte ( taxis, busetas, buses, camiones), empresas de seguridad, profesionales en libre ejercicio (abogados, médicos, veterinarios, ingenieros civiles, odontólogos, pediatras, arquitectos, etc), restaurantes, bares, discotecas, alquiler de maquinarias, catering, mecánicas, lubricadoras, cabinas telefónicas, etc.

Este sector está mejor conformado y se caracteriza porque brinda mayor número de plazas de trabajo, sin embargo en la mayoría de los casos mantiene un alto grado de informalidad en sus actividades administrativas y operativas, lo que ocasiona la duplicidad y omisión de funciones; carecen de manuales operativos y de funciones. No manejan bien los sistemas de costeo, desconocen su puntos de equilibrio y necesitan de planes estratégicos que orienten sus actividades bajo objetivos organizacionales a mediano y largo plazo. Son sectores que enfrentan actualmente un alto grado de competencia y

atomización de sus mercados. Para este sector se debe estructurar propuestas en base a diagnósticos que determinan las principales falencias a nivel departamental y sus interrelaciones con otros departamentos y con los clientes tanto internos como externos. Este segmento requiere consultorías personalizadas, en donde se identifique su cadena de valor como encontrar una ventaja competitiva y diferencial para sus servicios. Los trabajos de consultoría debe manejarse en un rango no mayor a 100 horas.

**Sector Productivo:** Esta constituido por pequeños talleres de confección, pequeñas y medianas fábricas que elaboran: artículos de plástico (fundas, piezas, artículos varios), fabricación de bombas y compresores, grifos, fabricación de muebles, estanterías, escritorio; construcción, agroindustriales, agrícolas, por mencionar algunos.

Este sector está preocupado por los procesos productivos y reducción de costos, implantar curvas de aprendizaje, economías de escala, incrementar sus mercados, establecer puntos de venta directa para sus artículos. De igual manera que el sector anterior se debe elaborar un diagnostico para determinar sus requerimientos. Los trabajos de consultoría estarían en un rango entre menos de 50 y hasta 99 horas dependiendo sus necesidades.

## **1.5 PLAN DE MARKETING MIX**

### **1.5.1 PRODUCTO:**

Los productos son servicios integrales de asesoría y consultoría, agrupadas en 6 áreas, en las cuales se integraran las 19 actividades de consultoría que actualmente las otras empresas de consultoría efectúan su trabajo de consultoría , destacando que el máximo de actividades que poseen es de 6.

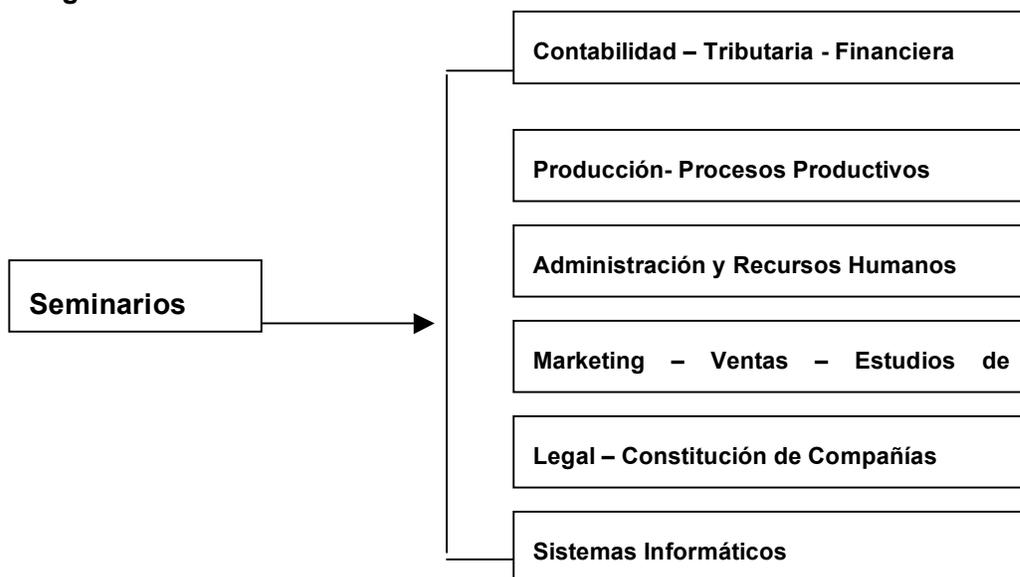
#### **Cartera de servicios:**

1. Contabilidad – Tributaria- Financiera- Auditorias
2. Producción- Procesos Productivos- Control de Calidad- Normas ISO
3. Administración- Recursos Humanos- Liderazgo- Inteligencia Emocional-Coaching - Trabajos en equipo- Capacitación
4. Marketing – Ventas- Estudios de Mercado- Benchmarking- Comercio Exterior
5. Legal, Constitución de Compañías.

## 6. Sistema Informático, Información Gerencial

Se ha propuesto realizar seminarios complementarios, en las seis áreas señaladas, para capacitar exclusivamente a personal y propietarios de PYMES, en las siguientes áreas

Figura No.1.25



## **ESTRATEGIA DEL PRODUCTO**

Las 6 áreas de servicio son básicas y se consideran la cartera de servicios con que cuenta la empresa. De acuerdo con el estudio de mercado, la estrategia basado en el análisis BCG (Boston Consulting Group) demostraría la siguiente penetración en los servicios en términos generales<sup>19</sup>.

### **Productos estrellas :**

Corresponden a productos líderes en mercados de alta expansión, que requerirán un doble apoyo ( seguimiento del ritmo de crecimiento del mercado y mantenimiento de la situación de liderazgo).

Para la empresa de servicios "Consultaría de Eficiencia Administrativa", su servicio estrella estará conformado por un paquete de servicios líder en el mercado, por su grado de adaptación a las necesidades particulares de cada cliente y que son los más requeridos en el mercado:

***Servicios de consultoría y asesoría en: Contabilidad – Tributaria- Financiera- Auditorias.***

**Participación:** En la cartera de la empresa 40% del total de servicios

**Talento Humano requerido:** 2

**Responsable:** Jefe de Consultores.

**Sectores para aplicar el servicio:** Comercial, servicios, industria, otros.

**Tamaño del Proyecto:** 312 PYMES.

**Penetración del Servicio:** 40% del tamaño del proyecto, equivalente 125 empresas.

**Tecnología:** Software en Contabilidad, Finanzas y Tributación

**Alcance del servicio ( meta):** 1 año

**Cronograma:** 10 empresas /mes

---

<sup>19</sup> FRED. R. David, La Gerencia Estratégica, Colombia, Edit. Legis, 1998,p.199.

**Evaluación de los servicios Prestados:** Mensual

**Indicador de Eficiencia:** -5% de reclamos por año

**Actividad Complementaria:** Capacitación al personal

**Responsable Control de Calidad del Servicio Prestado:** Gerente y/o Asistente de Gerencia

**Productos Incógnita:**

Corresponden a productos que no ostentan el liderazgo en mercados de lenta expansión, que requerirán un apoyo, cual es el seguimiento del ritmo de crecimiento del mercado, y otra acción de sostén directa y no simplemente proporcional para acercarse al liderazgo. Dado el nivel de inversión que ello supone en algunos casos será mejor desestimarla, de ahí su denominación de incógnita.

A nivel de proyecto y de desarrollo de estudio de mercado, se ha detectado que los servicios legales no demuestran mayor interés en los consultados, porque argumentan que tienen profesionales de derecho de su confianza.

**Personal requerido:** 1

**Táctica:** En caso de necesitar un profesional en derecho se colocará en la prensa el perfil del postulante, sin embargo la estrategia es no tener un abogado en rol y de requerirlo si el caso lo amerita, contratar sus servicios como profesional independiente (out sourcing)

**Penetración del Servicio:** Ninguno ( de acuerdo a estudio de mercado)

**Productos Vaca:** Corresponden a productos líderes en mercados de bajo crecimiento, donde la inversión se dirige al posicionamiento competitivo, lo que permite un cash flow positivo y más elevado que el resto de los competidores. De ello se deriva la denominación “vaca”, ejemplo aportación fuerte y cotidiana de los recursos a la empresa.

De acuerdo estudio de mercado, tres áreas de servicios estarían considerados como “productos vaca” y son:

- Servicios de consultoría y asesoría en: Producción- Procesos Productivos- Control de Calidad- Normas ISO

- Servicios de consultoría y asesoría en: Administración - Recursos Humanos – Liderazgo- Inteligencia Emocional- Coaching- Trabajos en Equipo- Capacitación.
- Servicios de consultoría y asesoría en: Marketing – Ventas- Estudios de Mercado- Benchmarking- Comercio Exterior
- Servicios de Consultoría en: Servicios Informáticos- Información Gerencial

**Participación:**

En la cartera de la empresa 25%, con servicios de Producción.

20%, con servicios de Administración y Recursos Humanos

15%, con servicios de Marketing y Ventas.

**Talento Humano requerido:** 4

**Responsable:** Jefe de Consultores.

**Sectores para aplicar el servicio:** Comercial, servicios, industria.

**Tamaño del Proyecto:** 312 PYMES.

**Penetración del Servicio:** 60% del tamaño del proyecto, equivalente 187 empresas.

**Distribución de los servicios:**

**Consultoría y asesoría en Producción:** 78 empresas

**Consultoría y asesoría en Administración y Recursos Humanos:** 62 empresas.

**Consultoría y asesoría en Marketing y Ventas:** 47 empresas

**Alcance del servicio:** 1 año.

**Indicador de Eficiencia:** -5% de reclamos por año

**Productos Perros:** Corresponden a productos no líderes en mercados de bajo crecimiento, que necesitan de poca inversión pero aportan un cash flor relativamente pequeño y en ocasiones escaso o nulo.

Por ser un proyecto todavía no dispone servicios de bajo perfil, por lo que se concluye que actualmente la empresa de de servicios “ Consultoría Eficiencia Administrativa”, no dispone de productos denominados “perros”.

**MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP**  
**PARA LA EMPRESA: “CONSULTORIA Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA”**

**FIGURA No.1.25**

<b>SERVICIOS</b>	
	
<p>ESTRELLA: Contabilidad –  Tributación- Finanzas  Auditorías</p> <p>PARTICIPACIÓN EN LA  CARTERA: 40%</p>	<p>INCOGNITA:  Legales</p> <p>PARTICIPACIÓN EN  LA CARTERA: 0%</p>

	 <p>VAC</p> <p>AS LECHERAS:</p> <p>PARTIICPACIÓN EN LA CARTERA:</p> <p>Producción: 25%</p> <p>Administración y RRHH: 20%</p> <p>Marketing y Ventas 15%</p>	 <p>PERROS</p> <p>NO SE DISPONE</p>	
--	---	---	--

ENCICLOPEDIA "CURSO DE DIRECCIÓN COMERCIAL Y MARKETING, Tomo 1

### 1.5.2 PRECIO SERVICIOS CONSULTORIA

De acuerdo con el estudio de mercado se ha establecido un rango entre \$30 y 35 USD por hora de consultoría el cual será evaluado por la empresa de acuerdo al grado de complejidad y el número de horas requeridas. De acuerdo al mismo estudio se ha determinado que un 53% de clientes estarían dispuestos a contratar servicios de consultoría de menos de 100 horas, mientras que el restante 47% de clientes aceptarían consultorías menores a 50 horas.

#### ESTRATEGIA:

En base a estos dos parámetros, se efectuará las cotizaciones a nuestros clientes.

#### POLITICA:

Se estimará como política de pago tres desembolsos:

1. 30% a la firma del contrato
2. 40% contra avances de la consultoría
3. 30% contra informe final de resultados.

**Responsable:** Gerente General.

**Indicador:** Número de clientes, para el primer año 312 PYMES.

**Alcance del Servicio:** 1 año

**Cronograma:** 26 empresas/mes

**Sectores para aplicar el precio:** Comercial, servicios, industria, otros

**Tecnología:** Software de acuerdo a tipo de actividad

**Indicador de Eficiencia:** -5% quejas al año

**Descuento:** del 14.29% del precio referencial

### **ESTRATEGIA SERVICIO AL CLIENTE Y CALIDAD**

La razón de existir de la empresa es dar un servicio de calidad que brinde satisfacción plena al cliente, por lo que se busca diseñar un proceso de consultoría que de valor a cada actividad, para lo cual se implementará el siguiente esquema como estrategia de servicio y de calidad a través de una estrategia integral como se aprecia en las siguientes figuras:

**FIGURA No.1.26**



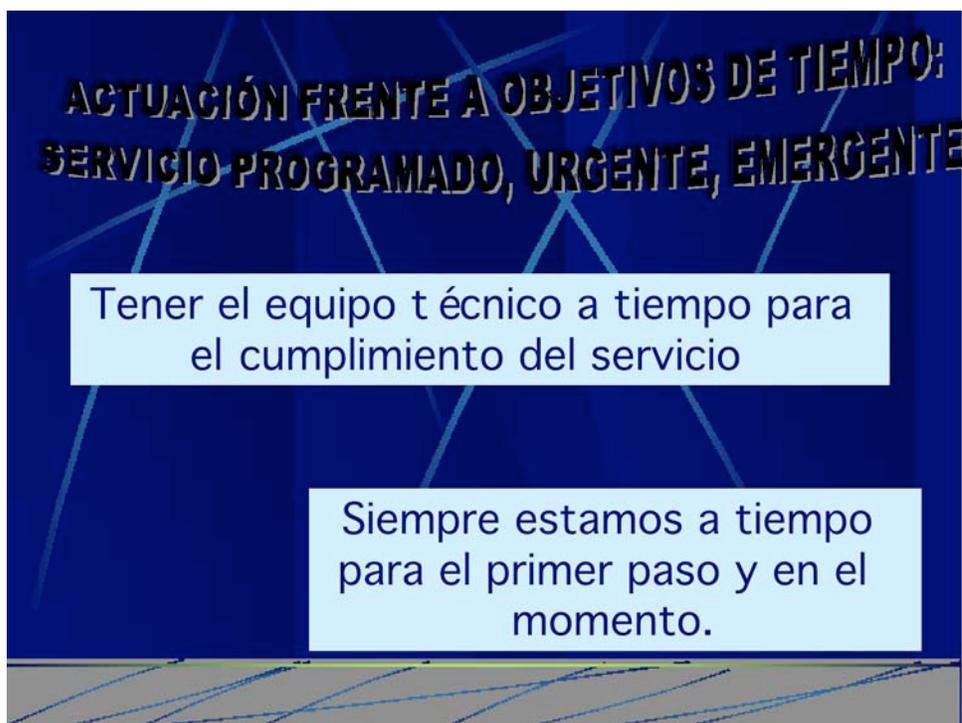
**FIGURA No.1.27**



FIGURA No.1.28



**FIGURA No.1.29**



**FIGURA No.1.30**



FIGURA No.1.31



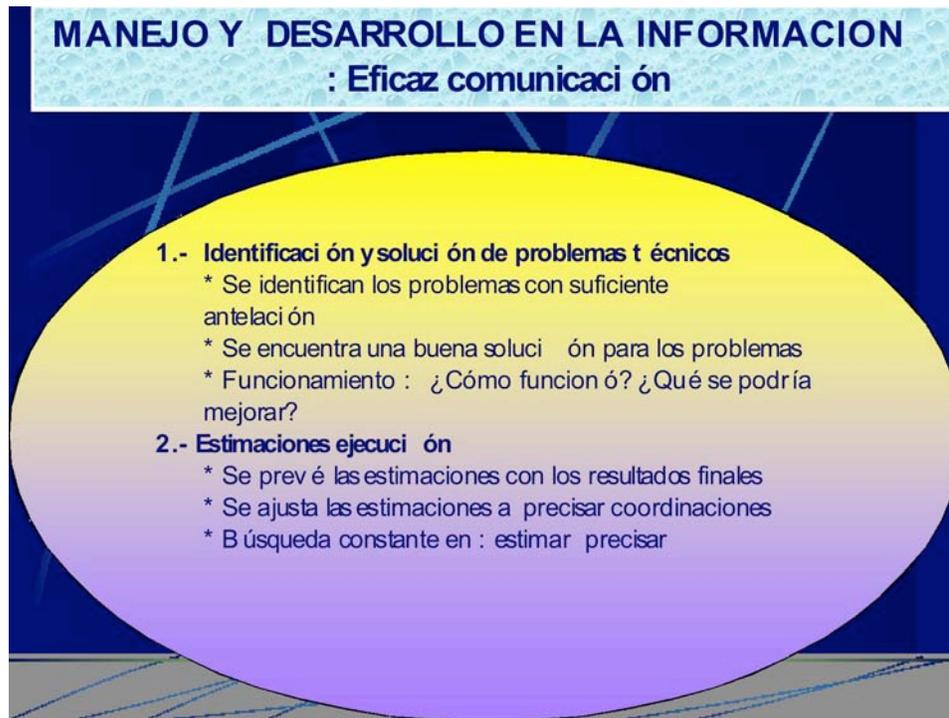
FIGURA No.1.32



FIGURA No.1.33



FIGURA No.1.34



### 1.5.3 PROMOCI3N

*Se realizar3 dos tipos de promoci3n, la primera orientada a los precios, en el cual a todos los clientes en el primer a3o tendran un descuento del precio referencial. El segundo se dictar3 seminarios a estos clientes para todo el personal en una de las seis3reas de servicios planteados por la empresa.*

#### 1.5.3.1 Promoci3n en Precios

**ESTRATEGIA:** Se estipular3 como referencia de cotizaci3n en todos los trabajos el valor de \$35 USD por hora, sin embargo por iniciar los servicios de consultor3a ( primer a3o) se reducir3 a \$ 30 USD.

**POLITICA:**

*Se establece un descuento fijo de 14.29% por hora, a todos los clientes nuevos.*

**Responsable:** Gerente General.

**Sectores para el servicio:** Comercial, servicios, industria

**Aplicación:** 1 año

**Indicador de Eficiencia:** -5% reclamos por año

### **1.5.3.2 Promoción Seminarios**

**Temario:** Relativo a una de las seis áreas que la empresa desarrollará sus actividades.

**Tecnología:** Presentaciones en Power Point

**Equipo:** Focus

**Duración de Seminario:** 4 horas

**Responsable:** Jefe de Consultores

**Valor:** Sin valor a clientes

### **1.5.4 PUBLICIDAD**

#### **ESTRATEGIA**

La mejor publicidad es el que un cliente satisfecho nos puede dar, es decir nos da referencia de nuestro trabajo a otra, este tipo de publicidad se llama boca a boca que en inglés se dice mout to mout. También se debe impulsar por campañas en medios escritos especialmente en periódicos de tiraje a nivel nacional como “El Comercio”, también en periódicos especializados en temas administrativos o de negocios como el caso del periódico semanal “ Líderes”, revistas como GESTIÓN, EKOS.

Como otro medio complementario es la elaboración de una página Web, en donde se describa los servicios que presta nuestra empresa.

#### **PAGINA WEB**

La pagina Web para la empresa Consultorio Eficiencia Administrativa, consolidará imagen corporativa de la empresa y permitirá ser una pagina útil para el intercambio de bienes y servicios entre nuestros clientes. Este sistema de interacción en Internet se lo conoce como “B2B”. Es decir se diseñará un tablero en donde los Pymes puedan registrar los

productos y/o servicios que ofrecen, como también los requerimiento en materia prima, insumos que estén buscando en el mercado, con el fin de orientar la implementación de clusters en la Provincia de Pichincha

## **SISTEMA B2B**

El comercio electrónico es una utilidad más que aporta internet y que ha experimentado un gran auge en los últimos años. El B2B ha venido impulsado fundamentalmente por la creación de portales para agrupar compradores. Así, encontramos, por ejemplo portales de empresas de automoción, alimentación, químicas u hostelería, entre otros. Las compañías se agrupan para crear dichas páginas aglutinando fuerzas lo que les permite negociar en mejores condiciones. El mantenimiento de las páginas se produce pidiendo un canon por cotizar o cobrando a los socios una comisión del negocio realizado en el portal.

Algunas de las ventajas que aporta el B2B para los compradores son<sup>20</sup>:

- Posibilidad de recibir mayor número de ofertas.
- Despersonalización de la compra con lo que se evitan posibles tratos de favor.
- Abaratamiento del proceso: menos visitas comerciales, proceso de negociación más rápido, etc. Por tanto, los compradores pueden pedir una reducción de precios en virtud del menor coste de gestión.

## **POLÍTICA**

Todas las empresas pueden acceder a promocionar sus negocios en nuestra página web

Diagrama de Negocios B2B

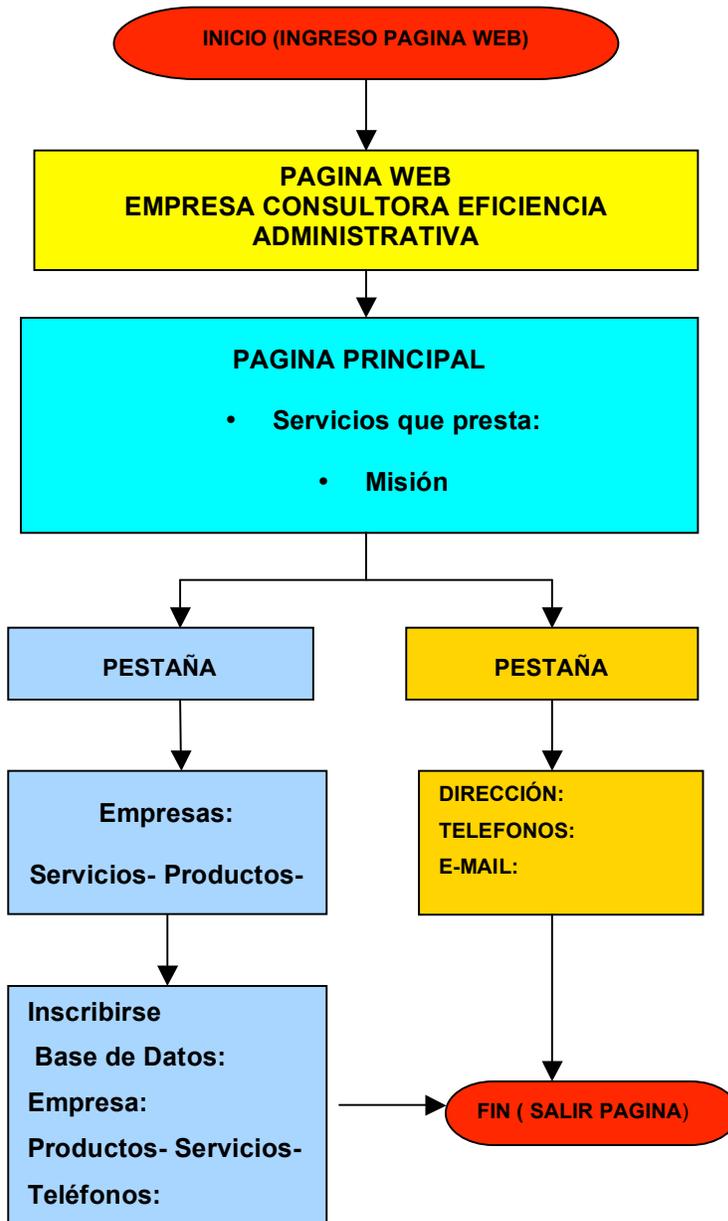
## **FLUJOGRAMA: DISEÑO PAGINA WEB**

---

<sup>20</sup> [www.Wikipedia.org.com](http://www.Wikipedia.org.com)

**EMPRESA: CONSULTORIA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA**

**FIGURA No.1.35**



**FUENTE:** KENNETH LAUDON, SISTEMAS INFORMACIÓN GERENCIAL, México Edit. Prentice Hall, 2004,p.281

**Responsable:** Gerente General.

**Indicador:** Número de clientes, para el primer año 312 PYMES.

**Sectores para aplicar el precio:** Comercial, servicios, industria.

**Medición de Publicidad:** Número de clientes superior a 312

**Aplicación:** 1 año

**Tecnología:** JAVA

### **1.5.5 PUNTO DE VENTA**

#### **ESTRATEGIA PUNTO DE VENTA DEL SERVICIO**

La estrategia para ubicar las oficinas de la empresa La empresa “ Consultoría Eficiencia Administrativa” es estar lo más cerca de nuestro mercado meta, en base del estudio de mercado y a las observaciones realizados por el investigador.

Indicadores: Oficina amplia de por lo menos 60 m<sup>2</sup> , disponibilidad de por lo menos una línea telefónica, seguridad en el edificio ( debe tener guardia), arriendo no mayor a \$450 USD

**Táctica:** La manera de ubicar el lugar físico más adecuado para ubicar nuestras oficinas es a través del Método de Ponderaciones y tomando en consideración los indicadores anteriormente mencionados.

**Responsable:** Gerente General.

**Sectores para aplicar la ubicación:** Norte de Quito, Centro, Sur

**Aplicación:** 1 año

## MATRIZ UBICACIÓN DEL PROYECTO<sup>21</sup>

### METODO DE PONDERACIÓN POR SECTORES

CUADRO No.1.28

		NORTE		CENTRO		SUR	
FACTOR RELEVANTE	Peso	Calificación	Calificación	Calificación	Calificación	Calificación	Calificación
	Asignado		Ponderada		Ponderada		Ponderada
1. Cercano los clientes potenciales	0,20	5	1,00	1	0,20	3	0,60
2. Cercano a empresas, bancos, centros comerciales	0,25	5	1,25	3	0,75	3	0,75
3. Servicios Básicos	0,05	5	0,25	5	0,25	5	0,25
4. Personal Disponible	0,05	5	0,25	3	0,15	1	0,05

---

<sup>21</sup> URBINA VACA Gabriel, Evaluación de Proyectos, Cuarta Edición, Colombia, Edit. Mc Graw Hill, 2004,p98.

5. Seguridad	0,20	4	0,80	2	0,4	3	0,6
6. Acceso a Vías, calles principales	0,10	5	0,50	2	0,20	4	0,40
7. Costo Alquiler local	0,15	3	0,45	3	0,45	5	0,75
TOTAL	1		4,50		2,4		3,9

**Resultado:** El sector que ha reunido el mayor puntaje es el sector norte de Quito con 4.5, en segundo lugar estaría el sector de la ciudad con un puntaje de 3.9. Por lo que la ubicación del proyecto se realizará en el Sector Norte.

**Dirección:** Calle 10 de Agosto 1086, frente a la calle Juan Pablo Sanz, Edificio “Torres de la Mañosca”, 3 piso, oficina 3b.

## CROQUIS UBICACION

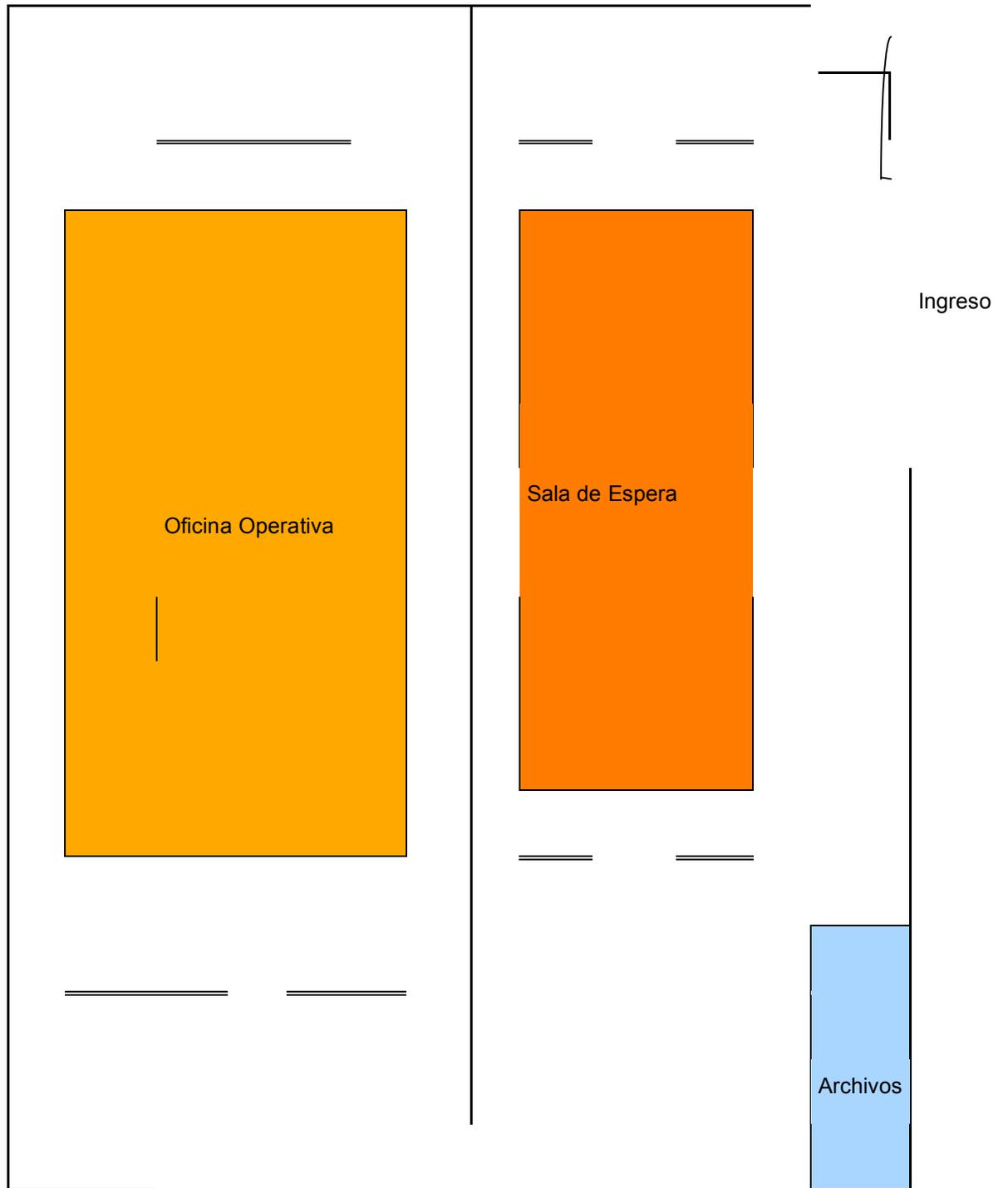
### FIGURA No.1.36

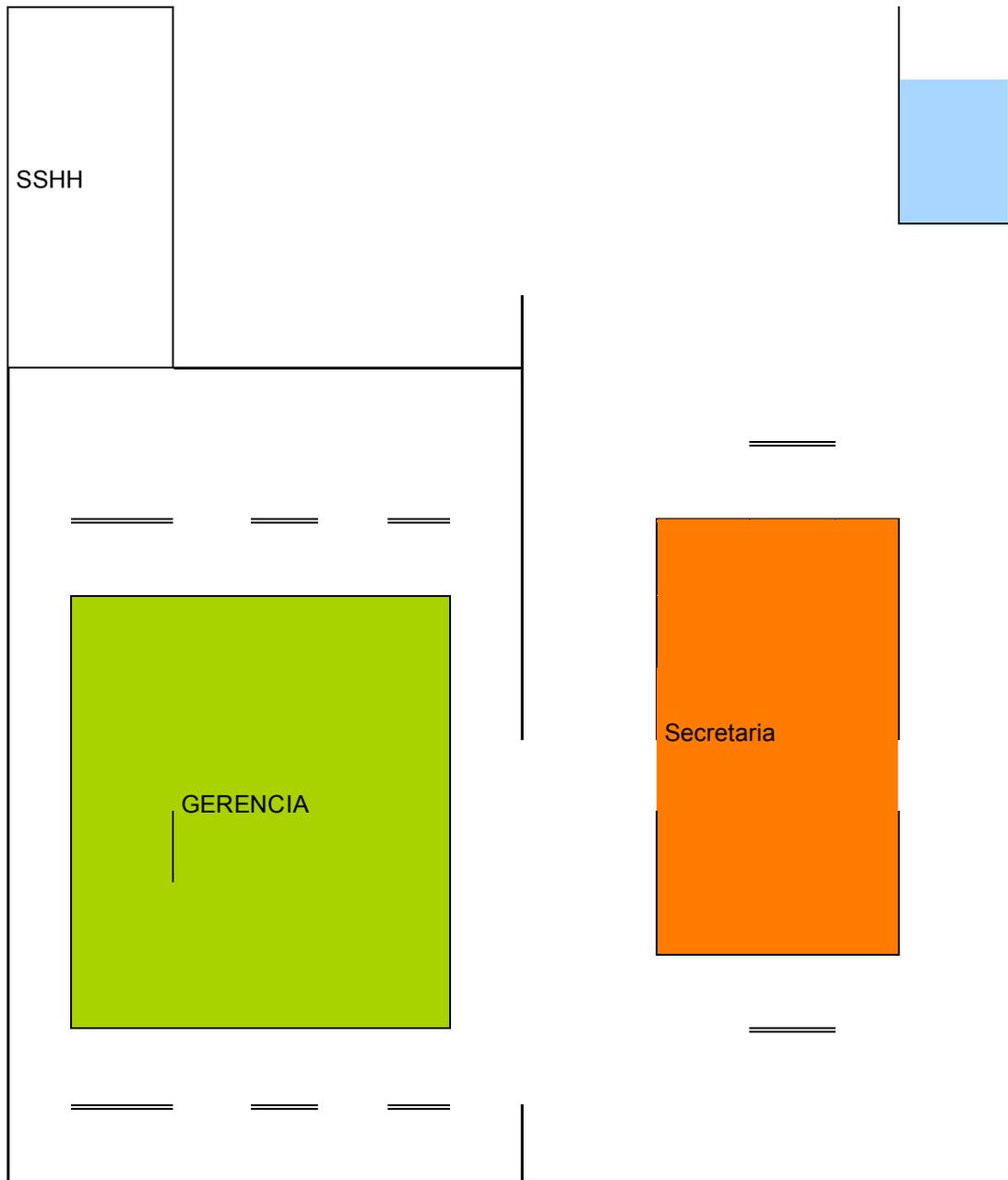


FUENTE: INVESTIGACIÓN PROPIA

## DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LA OFICINA (LAY OUT)

FIGURA No.1.37





FUENTE: INVESTIGACIÓN PROPIA

## CAPITULO II

### PLAN ESTRATEGICO ORGANIZACIONAL

#### 2. MARCO CONCEPTUAL

La Planeación Estratégica en esencia es una planeación a largo plazo, que enfoca a una organización como un todo. Donde los administradores se preguntan así mismos que debe hacerse a largo plazo, para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El largo plazo se define usualmente como un periodo de tiempo que se extiende aproximadamente de 5 años hacia el futuro. Por tanto, los administradores en la planeación estratégica estarán tratando de determinar lo que su organización deberá hacer, para tener éxito en un punto situado en un periodo de cinco y siete años hacia el futuro.

##### 2.1.1 DEFINICIONES

Steiner lo define como:

“El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos”<sup>22</sup>.

Aguirre, lo conceptualiza como<sup>23</sup>:

“El proceso de decidir qué se va hacer , cómo se hará, quién y cuando se hará mediante la implementación de los planes estratégicos, tácticos y operativos”

Chiavenato, dice<sup>24</sup>:

“Movilización integral de todos los recursos en el ámbito global de la organización para alcanzar objetivos a largo plazo”.

---

<sup>22</sup> VALENCIA RODRIGUEZ Joaquín, Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y mediana empresa, México Edit. ECAFSA, p.51

<sup>23</sup> Ibid...,p.52.

<sup>24</sup> CHIAVENATO Idalberto, Administración en los Nuevos Tiempos,Colombia, Edit,Mc Graw Hill, 2003,p.214.

De las definiciones anteriores, deducimos que es evidente que la planeación estratégica es un modo para intentar llevar una transición ordenada hacia el futuro. Además de ser integradora, porque en ella se reúne la totalidad de las funciones operacionales como por ejemplo: la producción, comercialización, ayudando a la dirección a coordinarlas y aprovecharlas conjuntamente.

## **METODOLOGIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

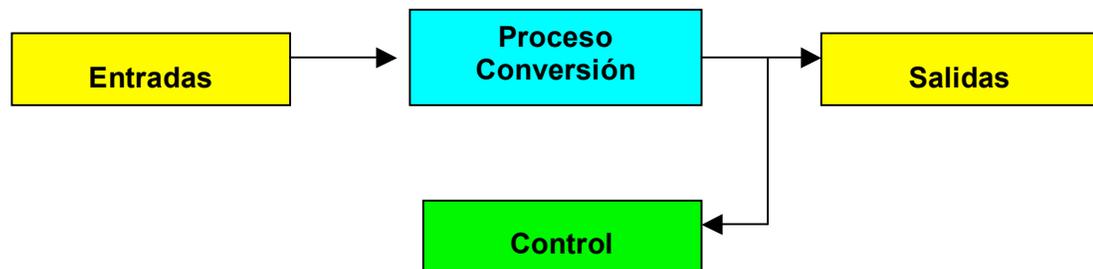
Aplicación del Enfoque de Sistemas.- Dada una empresa que será objeto de planificación estratégica se la debe enfocar como un sistema; por tanto resulta conveniente recurrir al modelo de sistemas que distingue:

Los insumos (entrada), el proceso de conversión y los resultados o productos (salidas) del sistema.

El macro sistema o medio ambiente de la empresa.

### **Modelo del Sistema**

**Figura No. 2.1**



## **FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL**

La formulación de la estrategia organizacional es el proceso de determinar los cursos de acción adecuados para alcanzar los objetivos y, en consecuencia, propósitos organizacionales<sup>25</sup>

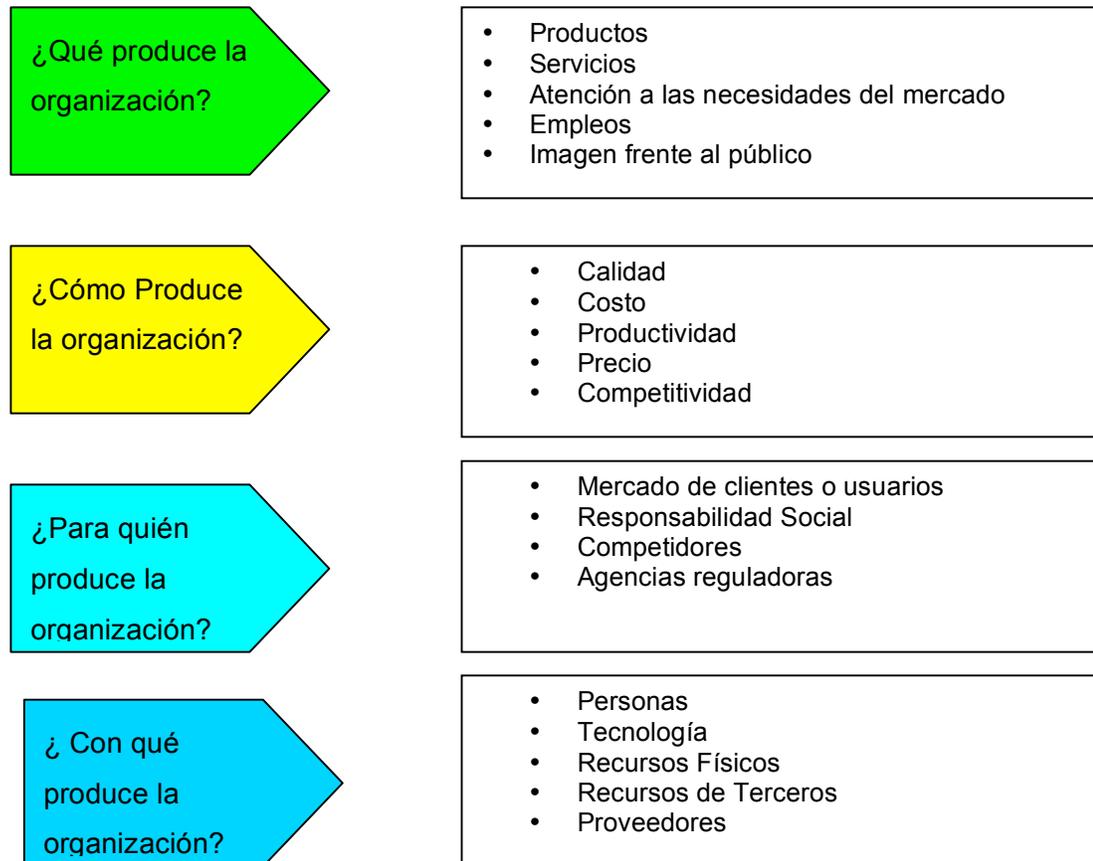
---

<sup>25</sup> Ibid., p.334

Idalberto Chiavenato, en su obra “ Administración en los Tiempos, establece que para la formulación de las estrategias se deberán tomar en cuenta los siguientes aspectos:

### ASPECTOS IMPORTANTES PARA FORMULAR UN ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

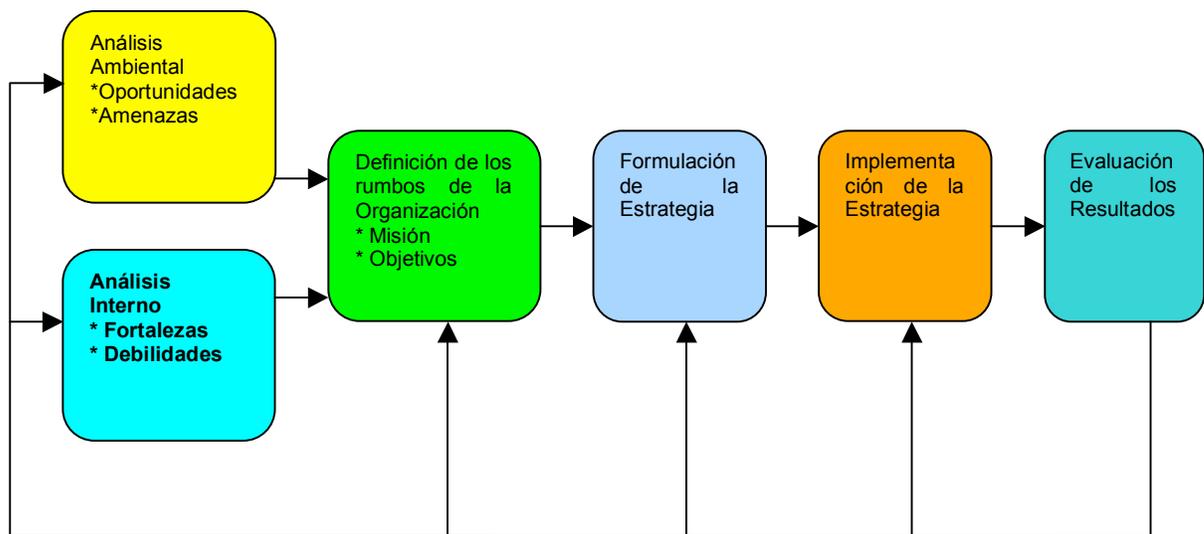
FIGURA No.2.2



Una vez realizado éste análisis los pasos del proceso de la estrategia organizacional son.

### Pasos en el Proceso Estratégico Organizacional

Figura No.2.3



### Retroalimentación

FUENTE: CHIAVENATO Idalberto, Administración en los Nuevos Tiempos, Colombia, Edit. Mc Graw Hill, 2002, p.334

## 2.2 ANÁLISIS MICROECONÓMICO

### 2.2.1 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

El enfoque de formulación estratégica más conocido es el modelo desarrollado por Michael Porter, especialista en administración estratégica. El modelo delinea las fuerzas primarias que determinan la competitividad dentro de una industria, servicio o sector, e ilustra como se relacionan las fuerzas entre sí. El modelo de Porter sugiere que, para desarrollar estrategias organizacionales eficaces, se deben comprender y oponerse a esas fuerzas de una industria o sector para determinar el nivel de competitividad en una organización. El término mercado se refiere a los clientes y consumidores, mientras que el término industria se refiere al mercado de competidores.

De acuerdo con el modelo, la competitividad en la industria esta determinada por los siguientes factores<sup>26</sup>:

---

<sup>26</sup> CHIAVENATO Idalberto, Administración en los Nuevos Tiempos, Colombia, Edit. Mc Graw Hill, 2002, p.349

Los nuevos participantes o las nuevas empresas en la industria

Productos que pueden actuar como sustitutos de bienes o servicios

Capacidad de los proveedores para controlar algunos elementos, como costos de materiales, insumos que requieran.

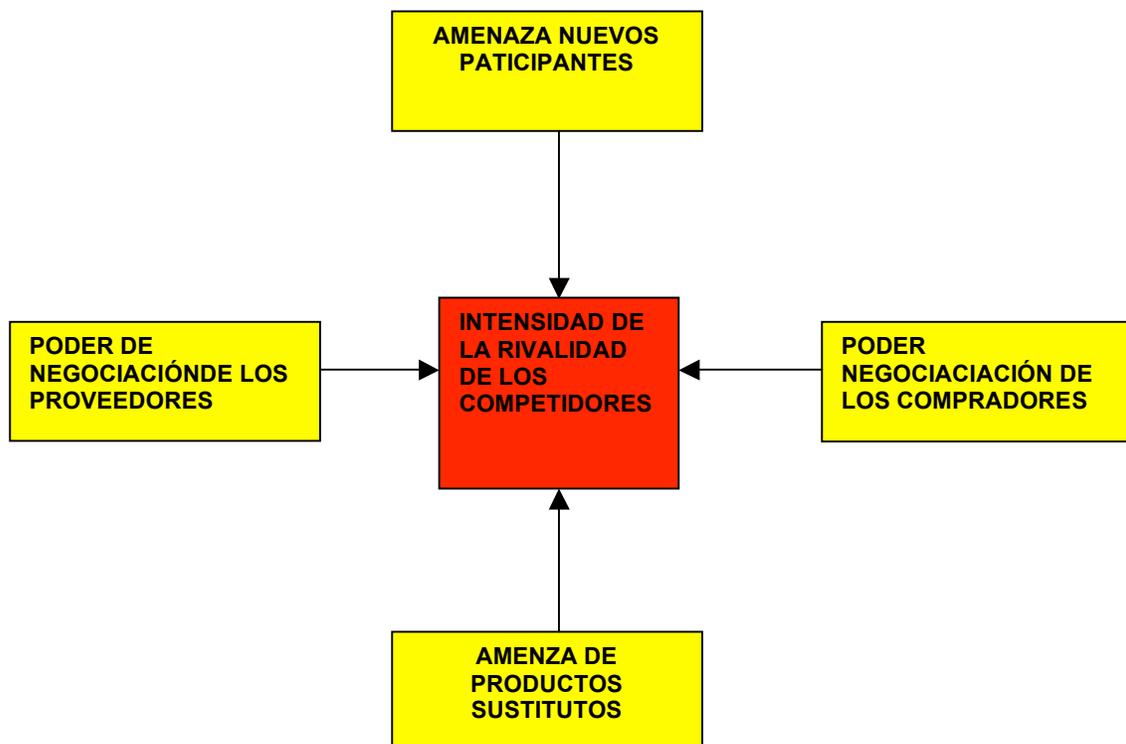
Poder de negociación de los compradores.

Nivel general de rivalidad o competencia entre las empresas del mercado de competidores.

De acuerdo con éste modelo: compradores, productos sustitutos, proveedores, surgimiento de nuevas empresas, son las fuerzas que contribuyen al nivel de rivalidad entre las empresas del mercado de competidores, como lo muestra la siguiente figura:

### **MODELO DE PORTER : FACTORES QUE DETERMINAN LA COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO**

**FIGURA No.2.4**



### **2.2.1.1 ANALISIS COMPETITIVO PARA EL MERCADO DE UNA EMPRESA DE CONSULTORIA INTEGRAL EN LAS ÁREAS CONTABLE, TRIBUTARIA, LEGAL Y DE GESTION ADMINISTRATIVA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

#### **Amenaza de Nuevas Empresas**

Dentro del sector de servicios empresariales de asesoría y consultoría “outsourcing”, las dificultades para su ingreso son pocas, hay un condicionamiento legal el cual obliga que este tipo de empresas de servicios sean constituidos como empresas de responsabilidad limitada o el de compañía en nombre colectivo, conforme a lo dispuesto en el Art.5 de la Ley de Consultoría publicada en el Registro Oficial.136 de 24 de febrero de 1989; y que los socios de éste tipo de compañías deberán acreditar un título profesional. Por lo que para éste análisis, las barreras de ingreso son pocas; por que requerimientos de quipos, maquinaria, tecnología y de capital son bajas.

Por lo que se concluye que la amenaza de ingreso de nuevas empresas de asesoría y de consultoría en el Distrito Metropolitano de Quito es Medio Alto.

#### **Poder de Negociación de los Proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es muy bajo, por ser una empresa de servicios no requiere de materias primas o productos semi -elaborados para transformarlos; requiriéndose exclusivamente materiales y suministros de oficina, tales como: hojas de papel “bond”, disket, CD, lápices, esferos, carpetas, resaltadores, entre otros, que en el mercado de Quito existen actualmente una gran cantidad de empresas, distribuidores, almacenes especializados que los proveen. Por lo que se concluye que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

#### **Poder de Negociación de los Clientes.**

El poder de negociación de los clientes es muy bajo, porque por su diversidad y la poca interrelación que tienen, por lo que no podrían presionar en grupo para manejar precios. Por lo tanto se concluye que el poder de negociación de los clientes es baja.

### **Amenaza de Productos Sustitutos**

Por ser un servicio individualizado acorde a las necesidades de cada cliente no se puede estandarizar, por lo que resulta muy difícil que programas de software puedan sustituir una consultoría personalizada y focalizada al mercado en la ciudad de Quito y para el país, e incluso su cliente comprará un determinado software de contabilidad, gestión administrativa, requerirá de nuestros servicios para adecuarlos a las necesidades propias de su empresa o negocio.

Por lo que se concluye que existe una baja amenaza de productos sustitutos.

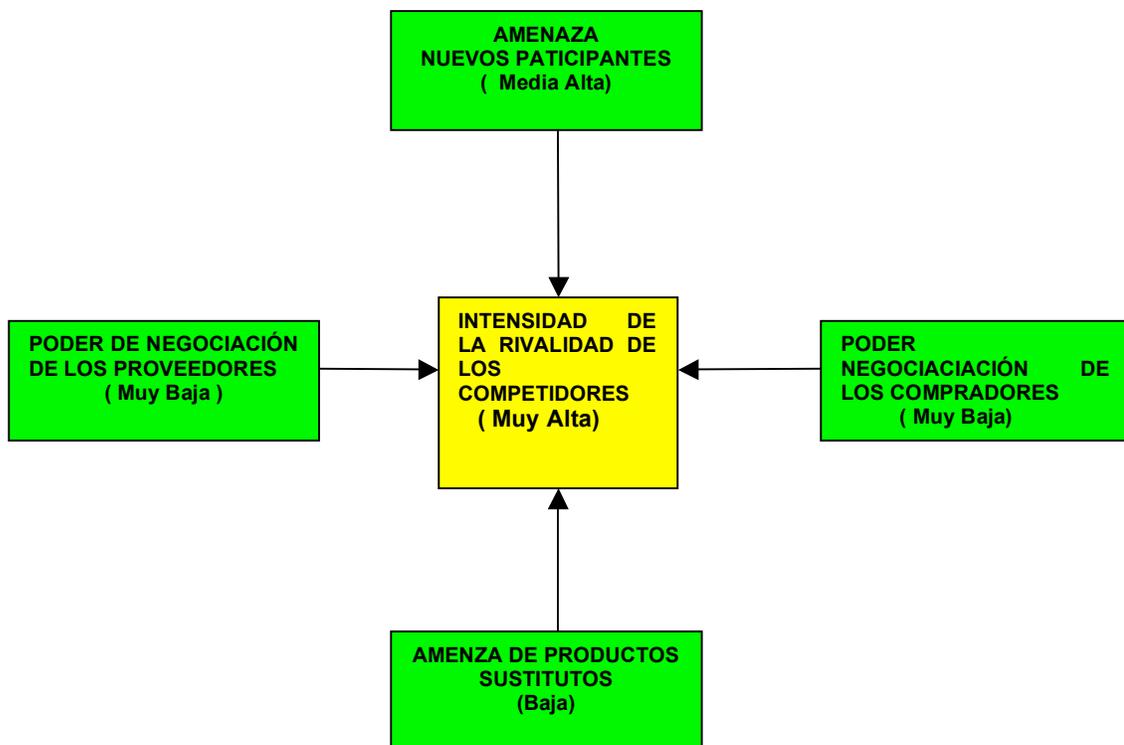
### **Rivalidad de los Competidores**

El sector de servicios y consultoría es un negocio especializado y se maneja en base a precios y calidad del servicio como de seguimiento para implementación de sistemas contables, Planificación estratégica reingeniería de procesos se requiere de personal altamente calificado como experimentado; por lo que este tipo de empresas manejan un currículo de servicios prestados y los curriculums de sus profesionales en muchas ocasiones inclinan la balanza para que una determinada empresa o negocio los contrate. Por lo que en la práctica produce una alta competitividad entre las empresas ofertantes de servicios de consultoría y asesoría.

Por lo tanto se concluye que existe una gran rivalidad por parte de las empresas que prestan los servicios de consultoría y asesoría.

**MODELO DE PORTER : ANALISIS COMPETITIVO PARA EL MERCADO DE UNA EMPRESA DE CONSULTORIA INTEGRAL EN LAS ÁREAS CONTABLE, TRIBUTARIA, LEGAL Y DE GESTION ADMINISTRATIVA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

**FIGURA No.2.5**



**FUENTE:** CHIABENATO IDALBERTO, ADMINISTRACIÓN EN LOS NUEVOS TIEMPOS, P.349

### 2.2.1.2 CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA BARRERA DE ENTRADA Y EL TAMAÑO DE LA BARRERA DE SALIDA

Este método ha sido establecido por Luis Fernando Restrepo<sup>27</sup>, que determina por medio de una matriz las variables más significativas que determinan el grado de competencia del sector al cual pertenece una empresa; el cual confirma el análisis cualitativo anterior, cuyo resultado demuestra que las barreras de ingreso y salida para empresa de servicios de Consultoría “ Eficiencia Administrativa, son relativamente media baja y que la posición estrategia asumida por nuestra empresa está enfocado en costos.

**CUADRO No.2.1**

Tamaño Barreras de Entrada		I	MB	E	MA	A	TOTAL
1	Ámbito de economías de escala	1	0	0	0	0	
2	Operaciones compartidas	1	0	0	0	0	
3	Acceso privilegiado materias primas	1	0	0	0	0	
4	Procesos Productivos Especiales	0	0	0	0	5	
5	Curva de Aprendizaje	0	0	0	0	5	
6	Curva de la Experiencia	0	0	0	0	5	
7	Costos Compartidos	0	0	3	0	0	
8	Tecnología	0	0	3	0	0	
9	Costos de Cambio	1	0	0	0	0	
10	Tiempo de Respuesta	0	0	3	0	0	

---

<sup>27</sup> RESTREPO Fernando Luis, Interpretando a Porter, Colombia, Centro Editorial Universidad del Rosario, 2004,p73-74

11	Posición de Marca	0	0	0	4	0	
12	Posición de diseño	1	0	0	0	0	
13	Posición de Servicio	0	0	0	4	0	
14	Posición de Precio	0	0	0	0	5	
15	Patentes	0	2	0	0	0	
16	Niveles de Inversión	1	0	0	0	0	
17	Acceso de Canales	1	0	0	0	0	
	SUMAN	7	2	9	8	20	46
	PORCENTAJE	15,22	4,35	19,57	17,39	43,48	100
	PROMEDIO						2,71

**SIMBOLOGIA:**

I = Inexistente (1) ; MB ( Medio Bajo) (2) ; E = Equilibrio (3 );

MA = Medio Alto (4); A = Alto (5)

La barrera Tamaño Barrera de Entradas, obtuvo un valor promedio de 2.71 sobre 5 puntos; es decir la barrera de ingreso de nuestra empresa en el sector de los servicios auditoria y consultoría resulta Medio Alto, especialmente por tener altas puntuaciones en las variables:

- Proceso Productivo Especiales
- Curvas de Aprendizaje.
- Curvas de Experiencia

Que convierten a este tipo de servicios en especializados y que requiere gran experiencia por parte del talento humano .

**CUADRO No.2.2**

	Tamaño Barreras Salida	I	MB	E	MA	A	TOTAL
1	Activos Especializados	1	0	0	0	0	
2	Costos Fijos de Salida	0	2	0	0	0	
3	Interrelación Estrategia	1	0	0	0	0	
4	Barreras Emocionales	0	0	0	0	5	
5	Restricciones Sociales	1	0	0	0	0	
	SUMAN	3	2	0	0	5	10
	PORCENTAJE	30,00	20,00	-	-	50,00	100
	PROMEDIO						2,00

#### **SIMBOLOGIA:**

I = Inexistente (1) ; MB ( Medio Bajo) (2) ; E = Equilibrio (3 ) ;

MA = Medio Alto (4); A = Alto (5)

Las barreras de salida para la empresa resultan bajas y el mayor coeficiente o dificultad que se tendría es el aspecto emocional de quienes lo han fundado, el resto de factores son muy bajos.

#### **RELACIÓN DE LAS VARIABLES**

**CUADRO No.2.3**

DETALLE	Puntaje
Tamaño Barreras de Entrada	2,71
Tamaño Barreras Salida	2,00

SUMAN	4,71
Promedio	2,35

Relacionando las barreras de entrada y de salida se aprecia que son mayores las primeras a las segundas, siendo el promedio de 2.35, que determina en conclusión que existen niveles bajos de ingreso y de salida para este servicio

### **2.2.1.3 ATRACTIVIDAD POR RENTABILIDAD Y RIESGO**

De acuerdo con Michael Porter, las fuerzas que intervienen en el mercado, determinan las tasas de rentabilidad sobre la inversión en cualquier empresa<sup>28</sup>

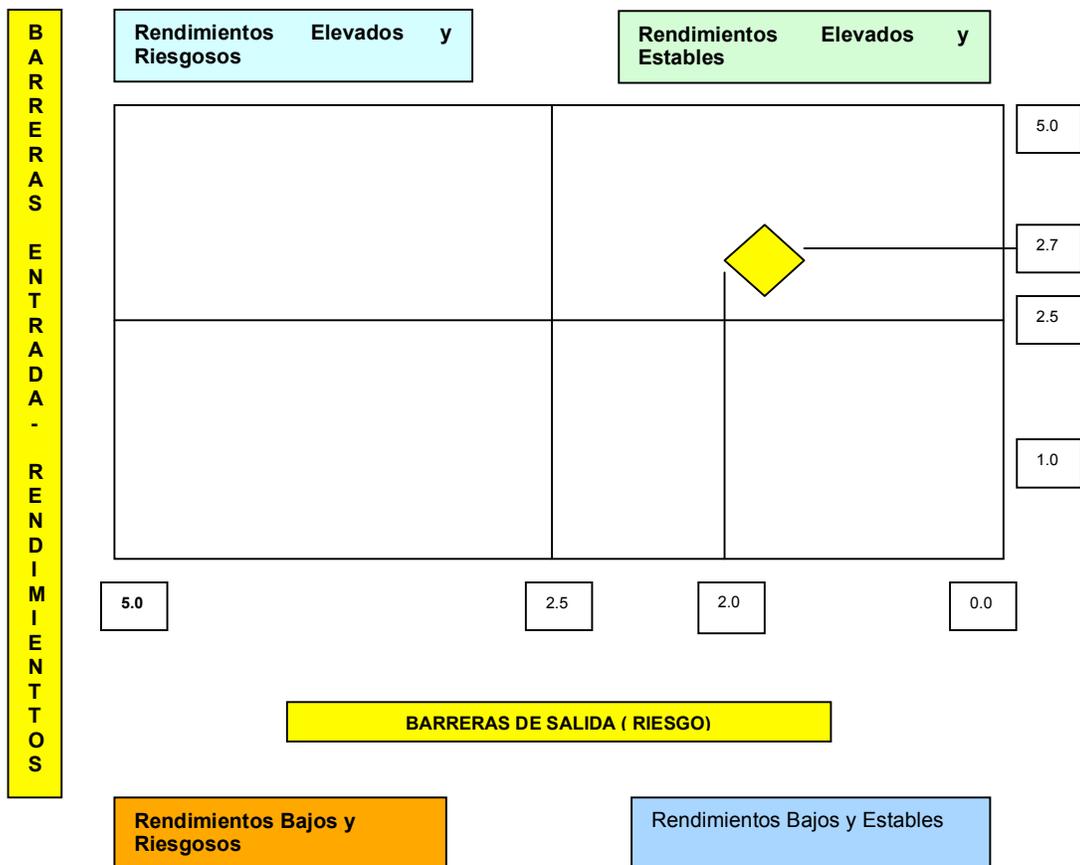
Y de acuerdo con el Libro interpretando a Porter (Restrepo,2004) se puede elaborar una matriz, en donde se determina los rendimientos que podría tener nuestra empresa ( previo a un análisis económico- financiero) en base al los análisis de las barreras de entrada y de salida respectivamente, como se aprecia en la siguiente figura:

### **ACTRACTIVIDAD POR RENTABILIDAD Y RIESGO**

#### **FIGURA No. 2.6**

---

<sup>28</sup> Ibid...,p9.



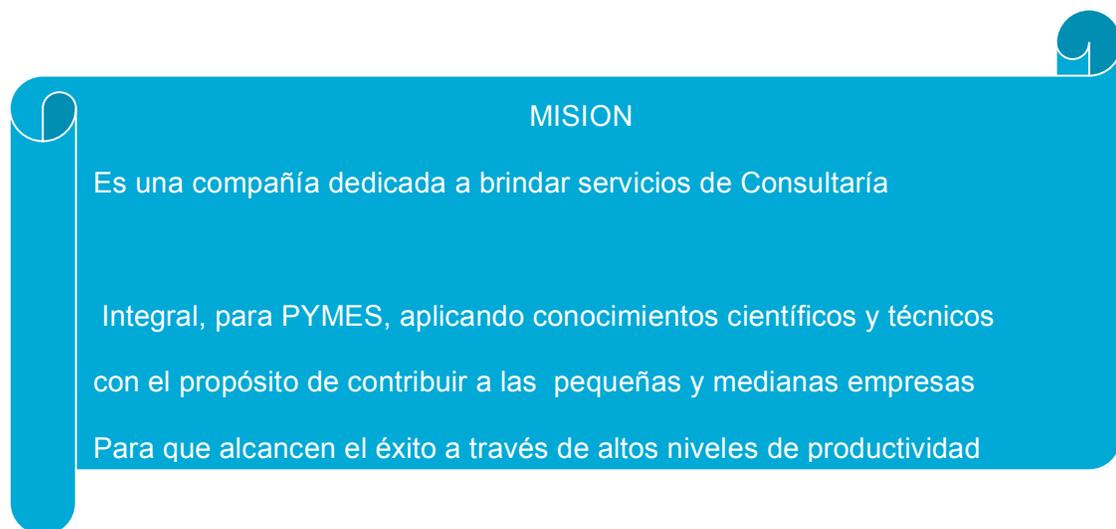
FUENTE: RESTREPO LUIS FERNANDO "INTERPRETANDO A PORTER, 2004, Pg. 78

En base a este eje coordenado en donde para (X) se disponen el valor obtenido en el análisis cuantitativo de las "Barreras de Salida" que en nuestro caso es (2), y para el eje (Y) el valor cuantitativo obtenido en el análisis " Barreras de Entrada", que para la empresa fue de (2.71), el cruce de ambas determina que el cuadrante " Rendimientos Elevados y Estables", será el rendimiento para el proyecto, factor que coincide y respalda los resultados obtenidos en el análisis Económico Financiero para empresa de Consultoría "Eficiencia Administrativa", por lo que se concluye que esta nueva herramienta es muy valiosa para evaluar proyectos, que representaría el aporte teórico que presenta este trabajo.

## 2.3 MISION PARA LA EMPRESA “CONSULTORIA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA”

Es una compañía dedicada a brindar Servicios de Consultoría Integral en las áreas financiera, contable, tributaria, legal, gestión administrativa, ventas, producción, principalmente; dedicado a servir a las empresas PYMES. Nuestra misión principal es aplicar los conocimientos científicos y técnicos con el propósito de contribuir con las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, en la provincia de Pichincha como en el resto del país, para que consigan el éxito por medio de alcanzar altos niveles de productividad eficacia y eficiencia. Gracias al interés compartido por aquellos a quienes servimos y por los altos estándares de prestación de servicios y trato personalizado a cada cliente, seremos una empresa líder en la prestación de servicios de consultoría integral. Así los clientes nos elegirán y creceremos al ritmo de ellos, gracias al principal recurso con que cuenta esta empresa que es su talento humano al que siempre estaremos impulsando, motivando e invirtiendo en él a través de una constante preparación técnica y humana.

Sintetizando este pensamiento la Misión para la empresa es:

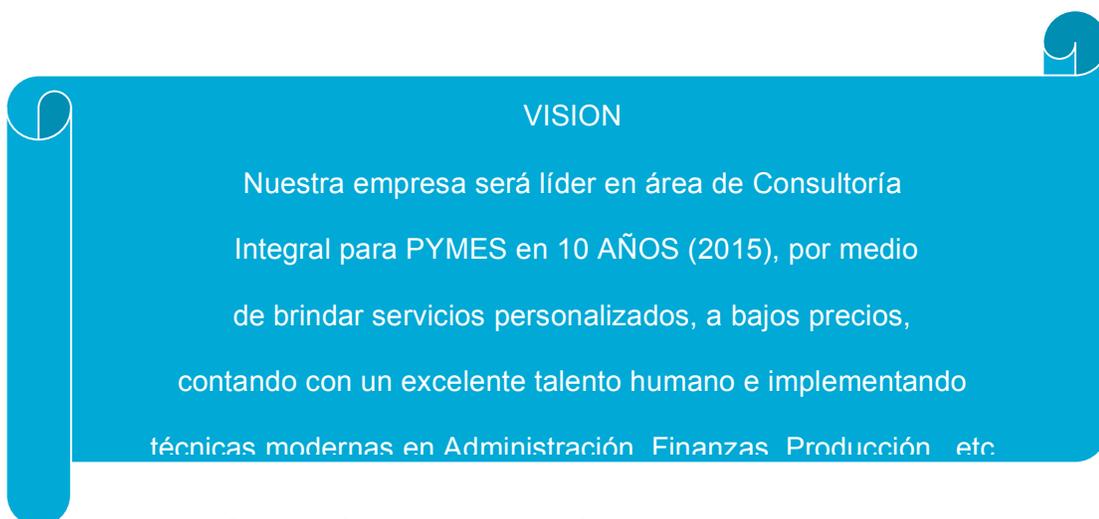


### 2.3.1 VISION

La empresa consultoría Eficiencia Administrativa será líder en la prestación de consultoría integral, mediante la prestación de servicios de óptima calidad y diferenciado servicio de

acuerdo a las necesidades particulares de cada uno de sus clientes, trabajo en equipo y en busca de la satisfacción plena del cliente, encontrando siempre sistemas, procesos que eliminen sus problemas como también le permitan alcanzar productividad, eficiencia y eficacia a sus empresas y a su vez sean ellos líderes en sus mercados. La principal publicidad que tenga nuestra empresa sea los clientes satisfechos que a su vez nos recomienden, finalmente el crecimiento de nuestros clientes es nuestro propio crecimiento.

En forma sintáctica se expresa de la siguiente manera:



## 2.4 EVALUACIÓN (ANÁLISIS ESTRATÉGICO SITUACIONAL FODA)

Para realizar el Análisis Situacional Estratégico se ha utilizado el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que consiste en reunir información tanto del entorno como del proyecto, siendo su objetivo el encontrar la mejor relación entre las tendencias que se perciben del entorno y el potencial propia empresa de consultoría.

**Análisis Externo:** Dentro del cual se analizan Oportunidades y Amenazas

**Oportunidades:** “Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno (fuerzas que surgen desde fuera de las fronteras de una organización, pero que afectan sus decisiones

y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo), son potencialmente favorables para la institución que deseamos estudiar”<sup>29</sup>.

Puede consistir en una necesidad del mercado aún no cubierta o una tendencia en el entorno que puede permitir mejorar la posición de la organización, correspondiendo a aspectos del entorno que pueden ser aprovechados ventajosamente.

**Amenazas:** “Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución, de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno. Si la gerencia no toma una determinada acción estratégica ante esta tendencia desfavorable, que proviene del entorno, puede llevarla a su estancamiento o incluso su desaparición”<sup>30</sup>.

**Análisis Interno:** Se analizan las Fortalezas y Debilidades.

**Fortalezas:** “Es un recurso de tipo interno que posee la institución en mejores condiciones que su competencia y que la hacen tener ventaja sobre los demás, y por lo tanto la hace rigurosa en su accionar. La Institución puede emplear estos elementos para lograr sus objetivos y mejorar su posición competitiva en el mercado. Son aquellos aspectos internos en los que somos fuertes y que debemos mantener o mejorar para posicionarnos adecuadamente en el mercado”<sup>31</sup>

**Debilidades:** “Son limitaciones, defectos o inconsistencias en la institución, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión. Son recursos de tipo interno que poseen las instituciones y que por el solo hecho de poseerlo, la hacen vulnerable en su accionar en relación a su competencia. Aspectos internos en los que debemos mejorar para lograr una posición más competitiva”<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup> JOHNSON, GERRY Y SCHOLE, KEVAN, Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones. Ed., Prentice Hall, 1996.

<sup>30</sup> JOHNSON, GERRY Y SCHOLE, KEVAN, Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones. Ed., Prentice Hall, 1996.p.155

<sup>31</sup> *Ibíd.*, 156.

<sup>32</sup> *Ibíd.*, 158.

Cualquier Organización debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y eviten o aminoren el impacto de las amenazas externas.

**Factores Críticos de Éxito:** “Son aquellos aspectos que deben ir bien para que la "Institución" tenga éxito, y que si fallan, pueden provocar el fracaso de la actividad institucional. Estos aspectos o factores pueden ser controlados por la Institución, y tiene que sobresalir en ellos para lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo y un nivel de rentabilidad por sobre los estándares del sector”<sup>33</sup>.

A continuación se define el análisis FODA, de acuerdo al siguiente detalle:

**CUADRO No.2.4**

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
ENTORNO EXTERNO	Incremento de los Pymes en un 7% anual en el Ecuador <sup>34</sup> .	Inestabilidad política en el país	
	Nivel de técnico operativo en los Pymes es bajo.	Incremento en la inflación	
	Posibilidad de establecer convenios con sectores productivos y de servicios	Incremento de las tasas de crédito	
	Posibilidad de ampliación del mercado	Cierra de empresas	
	Poca competencia especializada en PYMES	Las empresas de consultoría rebajan sus honorarios	
		Nivel de ingresos bajos para las empresas, por perdida de competitividad	
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
ENTORNO INTERNO	Experiencia del personal contratado para brindar asesorías y consultorías	Los productos de asesoría y consultoría son intangibles	
	Precios de los servicios competitivos.	Carencia de personal con renombre a nivel nacional.	
	Capacidad de diversificar los paquetes de asesoría y consultoría de acuerdo a las necesidades de los Pymes	Empresa de consultoría nueva en el mercado.	
	Buscar a los clientes y no esperar que ellos	Que se tenga pocas asesorías o consultorías	

<sup>33</sup> GOODSTEIN Leonard, Planeación Estratégica Aplicada, Colombia, Edit. Mc Graw Hil, p.184.

<sup>34</sup> Revista Líderes, No.34, Diciembre 18 de 2006, p.4

	vengan. Disponer página Web, con servicios B2B	en los primeros meses. No ampliar la cobertura del servicio en otras ciudades
--	---	--

#### **2.4.1 ANÁLISIS FODA, POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y EVALUACIÓN DE DECISIONES.**

Este análisis consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades que están relacionadas con el ambiente interno y Oportunidades y Amenazas que se refieren al entorno externo de la empresa.

Con la finalidad de desarrollar un análisis FODA lo más objetivo posible, se utilizará las siguientes herramientas. Si bien los resultados de estas herramientas permiten disminuir la subjetividad del análisis, se basa en las conceptualizaciones del investigador, en base a la experiencia obtenida previamente y en el desarrollo del presente trabajo lo cual ayudará en el proceso de toma de decisiones:

Con el propósito de sintetizar el Análisis Interno y detectar las fortalezas y debilidades que permitirán o dificultarán la consecución de los factores claves de éxito de la empresa “ Consultoría Eficiencia Administrativa”, para lo cual se utilizará la "Matriz de Priorización de Análisis Interno (PAI).

La "Matriz de Priorización del Análisis Externo (PAE)" permitirá sintetizar el análisis externo a través de la identificación de las oportunidades y de amenazas más importantes que presenta el entorno.

Una vez que se han obtenido las principales fortalezas y debilidades de la empresa, es preciso ahora obtener una medida, para lo cual se requiere utilizar la "Matriz de Evaluación del Análisis Interno (EAI)"

De igual forma que se evaluó la eficiencia de la institución (fortalezas), es imprescindible evaluar el ambiente externo, de tal manera que se defina si la empresa “ Consultoría Eficiencia Administrativa”, se enfrenta a un entorno favorable o desfavorable, para lo cual se utilizó la "Matriz de Evaluación del Análisis Externo (EAE)".

Se realiza un análisis del perfil competitivo de la institución para lo cual se utilizará la Matriz de Perfil Competitivo (PC).

#### 2.4.2 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ANÁLISIS INTERNO (PAI)<sup>35</sup>

Con el objetivo de identificar los factores críticos de éxito de la Consultoría Eficiencia Administrativa, es importante evaluar las Fortalezas y Debilidades generadas en el análisis interno para seleccionar las más importantes. Para el efecto se puede utilizar la siguiente herramienta:

1. Identificar cuáles son los factores claves de éxito en empresa, esto se puede lograr mediante el estudio de la consultora y para que ésta tenga éxito se procede a listar y jerarquizar a los factores seleccionados y definidos, además se determinará una calificación a cada uno de los factores, utilizando una escala de 0 a 10, de acuerdo a la importancia. Para lo cual los factores claves de éxito se definieron a los siguientes:

**Cuadro No. 2.5**

<b>FACTORES CLAVES DE ÉXITO:</b>	<b>VALORACIÓN</b>	<b>JERARQUIZACIÓN</b>
Aprovechamiento del Talento humano	7	4
Trabajos de Consultoría y Asesoría personalizados	8	3
Cobertura del mercado objetivo (Pymes)	9	2
Bajos precios por los servicios	10	1

---

<sup>35</sup> FRED R. David, La Gerencia Estratégica, Colombia, Edit. Legis, 1998,p.121.

## Diseño de una lista de las fortalezas de la empresa “ Consultoría Eficiencia Administrativa”

**Cuadro No. 2.6**

No.	FORTALEZAS	CALIFICACIÓN
F1	Experiencia del personal para brindar asesorías y consultorías	9
F2	Precios de los servicios bajos	10
F3	Bajos costos.	10
F4	Capacidad de diversificar los paquetes de asesoría y consultoría de acuerdo a las necesidades de los Pymes	9
F5	Bajo nivel de inversión para implementar la empresa	8
F6	Buscar a los clientes y no esperar que ellos vengan.	10

**2.** Diseñar la matriz de priorización de fortalezas utilizando como factores de evaluación a los factores clave de éxito definidos en el numeral 1:

- Determinar como columnas a los factores clave de éxito, definidos con su respectiva calificación de valoración.
- Para cada fortaleza se asigna una calificación en una escala de 0 a 10 en cada factor clave de éxito de la empresa Consultoría Eficiencia Administrativa. Esta calificación corresponde a la evaluación de cómo aporta dicha fortaleza a la consecución del factor

clave de éxito en la empresa: En el factor analizado se determinará una calificación de 10 cuando la fortaleza contribuye en un 100% a la consecución de dicho factor, se pondrá una calificación de 0 cuando la fortaleza no contribuya para nada en la consecución de dicho factor.

- A continuación se obtendrá el puntaje total de cada fortaleza, haciendo una sumatoria del producto de la calificación por la importancia de cada factor clave de éxito: (C = Fortaleza; I = Factor clave de éxito).

$$\text{PUNTAJE TOTAL FORTALEZA} = C1 \cdot I1 + C2 \cdot I2 + C3 \cdot I3 + C4 \cdot I4 + C5 \cdot I5 + \dots + \text{enésima}$$

- Por último se obtiene el orden de prioridad de las Fortalezas: la Fortaleza con mayor puntaje será la más importante, mientras que la fortaleza con el menor puntaje será la menos importante de todas.

**Cuadro No. 2.7**

**Factores claves de Éxito**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO						
	BAJOS PRECIOS POR LOS SERVICIOS	COBERTURA DEL MERCADO OBJETIVO	TRABAJOS D ECONSULTORÍA Y ASESORÍA PERSONALIZADOS	APROVECHAMIENTO DEL TALENTO HUMANO	TOTAL	PRIORIDAD
<b>IMPORTANCIA</b>	10	9	8	7		
<b>FORTALEZAS:</b>						
F1	9	9	9	9	306	2
F2	10	10	10	10	340	1
F3	10	10	10	10	340	1

F4	9	9	9	9	306	2
F5	8	8	8	8	288	3
F6	10	10	10	10	340	1

Realizar una lista de las debilidades. Esta lista se la obtiene del análisis interno, teniendo en cuenta que se incluyan todas las áreas de la empresa.

**Cuadro No. 2.8**

No.	DEBILIDADES	CALIFICACIÓN
D1	Los productos de asesoría y consultaría son intangibles	6
D2	Baja cultura empresarial por parte de los Pymes.	9
D3	Carencia de personal con renombre a nivel nacional.	6
D4	Empresa de consultoría nueva en el mercado.	10
D5	Que se tenga pocas asesorías o consultorías en los primeros meses.	10
D6	No ampliar la cobertura del servicio en otras ciudades	5

3. Construir la matriz de priorización de debilidades utilizando como factores de evaluación a los factores clave de éxito definidos en el numeral 1:

- Poner como columnas a los factores clave de éxito en la industria definidos en el numeral 1, con su respectiva calificación de valoración.
- Para cada debilidad se debe asignar una calificación en una escala de 0 a 10 en cada factor clave de éxito en la industria. Esta calificación corresponde a la evaluación de cómo impide dicha debilidad a la consecución del factor clave de éxito en la industria analizado: En el factor analizado se pondrá una calificación de 10 cuando la debilidad

impide en un 100% a la consecución de dicho factor, se pondrá una calificación de 0 cuando la debilidad no impida para nada la consecución de dicho factor.

- A continuación se obtendrá el puntaje total de cada debilidad, haciendo una sumatoria del producto de la calificación por la importancia de cada factor:

$$\text{PUNTAJE TOTAL DEBILIDAD} = C1 \cdot I1 + C2 \cdot I2 + C3 \cdot I3 + C4 \cdot I4 + C5 \cdot I5 + \dots$$

- Por último se obtiene el orden de prioridad de las debilidades: la debilidad con mayor puntaje será la más importante, mientras que la debilidad con el menor puntaje será la menos importante.

**Cuadro No. 2.9**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO						
	BAJOS PRECIOS POR LOS SERVICIOS	COBERTURA DEL MERCADO OBJETIVO	TRABAJOS D ECONSULTORÍA Y ASESORÍA PERSONALIZADOS	APROVECHAMIENTO DEL TALENTO HUMANO	TOTAL	PRIORIDAD
<b>IMPORTANCIA</b>	10	9	8	7		
<b>DEBILIDADES</b>						
D1	6	6	6	6	204	3
D2	9	9	9	9	306	2
D3	6	6	6	6	204	3
D4	10	10	10	10	340	1
D5	10	10	10	10	340	1

**MATRI  
Z DE  
PRIOR  
MATRI**

## Z DE PRIORIZACIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO (PAE)<sup>36</sup>

Con el objetivo de identificar las Oportunidades y Amenazas más importantes, es imprescindible evaluar y priorizar las oportunidades y amenazas generadas en el Análisis Externo. Para el efecto utilizaré la siguiente herramienta:

1. Diseñar un listado de los factores críticos de éxito que determinan la importancia de las Oportunidades y Amenazas en empresa “Consultoría Eficiencia Administrativa”. A cada uno de ellos se le debe asignar una calificación, utilizando una escala de 0 a 10, de acuerdo a cuanto contribuyen a la evaluación de las oportunidades y amenazas dentro de la industria analizada.

### MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO (PAE)

**Cuadro No. 2.10**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO:	VALORACIÓN	JERARQUIZACIÓN
Aprovechamiento del Talento humano	7	4
Trabajos de Consultoría y Asesoría personalizados	8	3
Cobertura del mercado objetivo (Pymes)	9	2
Bajos precios por los servicios	10	1

Definició

n de listado de las oportunidades y amenazas encontradas en el análisis externo.

**Cuadro No. 2.11**

No.	OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN
O1	Incremento de los Pymes en un 7% anual en el Ecuador.	10

<sup>36</sup> Ibid...,p.138

O2	Crecimiento acelerado de la población y del consumo	7
O3	Nivel de técnico operativo en los Pymes es bajo.	10
O4	Posibilidad de establecer convenios con sectores productivos y de servicios	5
O5	Posibilidad de ampliación del mercado	8
O6	Disponer de precios competitivos en los paquetes de asesoría y consultoría	10

**Cuadro No. 2.12**

No.	AMENAZAS	CALIFICACIÓN
A1	Inestabilidad política en el país	7
A2	Incremento en la inflación	7
A3	Incremento de las tasas de crédito	6
A4	Cierra de empresas	10
A5	Las empresas de consultoría rebajen sus honorarios	9
A6	Nivel de ingresos bajos para las empresas	9

**2.** Diseñar la matriz de priorización de Oportunidades y Amenazas utilizando como factores de evaluación definidos en el numeral 1:

En la primera columna de la matriz colocar el listado de oportunidades y amenazas.

Poner, en las siguientes columnas, los factores de evaluación de oportunidades y amenazas en la consultoría definidos en el numeral 1, con su respectiva calificación de valoración.

Para cada oportunidad y amenaza se debe asignar una calificación en una escala de 0 a 10 por factor de evaluación. Esta calificación corresponde a la evaluación de cómo

favorece o impide la oportunidad o la amenaza la consecución del factor analizado: En el factor analizado se pondrá una calificación de 10 cuando la oportunidad o la amenaza favorezca o dificulte en un 100% a la consecución de dicho factor, se pondrá una calificación de 0 cuando la oportunidad o la amenaza no favorezca o dificulte para nada la consecución de dicho factor.

A continuación se obtendrá el puntaje total de cada oportunidad y amenaza, haciendo una sumatoria del producto de su calificación por la importancia de cada factor:

$$\text{PUNTAJE TOTAL OPORTUNIDAD} = C1*I1+C2*I2+C3*I3+C4*I4+C5*I5+\dots$$

Por último se obtiene el orden de prioridad para las oportunidades y para las amenazas: la oportunidad con mayor puntaje será la más importante, mientras que la oportunidad con el menor puntaje será la menos importante, de igual manera se procede con las amenazas. La matriz de priorización quedará de la siguiente manera:

**Cuadro No. 2.13.**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO						
	BAJOS PRECIOS POR LOS SERVICIOS	COBERTURA DEL MERCADO OBJETIVO	TRABAJOS D ECONSULTORÍA Y ASESORÍA PERSONALIZADOS	APROVECHAMIENTO DEL TALENTO HUMANO	TOTAL PRIORIDAD	
IMPORTANCIA	10	9	8	7		
OPORTUNIDADES						
O1	10	10	10	10	340	1
O2	7	7	7	7	238	3
O3	10	10	10	10	340	1

O4	5	5	5	5	170	4
O5	8	8	8	8	272	2
O6	10	10	10	10	340	1

FUENTE: INVESTIGACIÓN PROPIA

**Cuadro No. 2.14**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO						
	BAJOS PRECIOS POR LOS SERVICIOS	COBERTURA DEL MERCADO OBJETIVO	TRABAJOS D ECONSULTORÍA Y ASESORÍA PERSONALIZADOS	APROVECHAMIENTO DEL TALENTO HUMANO	TOTAL PRIORIDAD	
<b>IMPORTANCIA</b>	10	9	8	7		
<b>AMENAZAS</b>						
A1	7	7	7	7	238	3
A2	7	7	7	7	238	3
A3	6	6	6	6	204	2
A4	10	10	10	10	340	1
A5	9	9	9	9	306	2
A6	9	9	9	9	306	2

FUENTE: INVESTIGACIÓN PROPIA

### 2.4.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO (EAI)

La "Matriz de Evaluación del Análisis Interno" (EAI) es de mucha utilidad en la evaluación del nivel de competitividad, la cual es analizada de la siguiente forma:

En la primera columna de la matriz se coloca las principales fortalezas debilidades, priorizadas en la matriz PAI.

En la segunda columna va la calificación total que obtuvo cada una de las fortalezas y debilidades en la matriz PAI. En la última fila de ésta columna se coloca la sumatoria de todos los puntajes, incluyendo tanto fortalezas como debilidades.

En la tercera columna, para cada una de las Fortalezas y Debilidades, se calcula la calificación ponderada, dividiendo la calificación de la fortaleza o de la debilidad, de la columna dos, para la sumatoria de las calificaciones, obtenida en la última fila de la misma columna. Se debe verificar que la sumatoria de las calificaciones ponderadas sea igual a uno.

En la cuarta columna, se evalúan a las Fortalezas y Debilidades de la empresa utilizando una escala de 1 a 4. A las Fortalezas importantes de la firma se les asigna una calificación de 4, a las fortalezas menores 3, a las Debilidades menores 2 y a las debilidades importantes 1.

En la última columna, para cada Fortalezas y Debilidades, se calcula el producto de la calificación ponderada (tercera columna) por la calificación puesta en la cuarta columna.

En la última fila de la quinta columna se calcula la sumatoria total de la misma. Este valor corresponderá a la evaluación de la competitividad de la empresa analizada en una escala de 1 a 4, en donde:

Calificación entre 1 y 1.99 significa una empresa con excesivas debilidades internas y muy pocas fortalezas, por lo que su competitividad es nula o muy baja.

Calificación entre 2 y 2.99 significa una empresa en el que existen tanto fortalezas que puede utilizar en su estrategia, como debilidades que debe corregir, lo que significa que tiene un nivel competitivo medio.

Calificación entre 3 y 4 significa una empresa con una fuerte posición interna, tiene fortalezas muy importantes y muy pocas debilidades por lo que su nivel competitivo es alto.

Una vez construida la matriz tendrá la siguiente forma:

## 2.4.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO (EAI)

Cuadro No. 2.15

Listado	Calificación	Evaluación				Efectividad		
		Importancia						
No FORTALEZAS	Total	Ponderada	1	2	3	4	Ponderada	
F1	Experiencia personal	306	0,09			3		0,26
F2	Precios Servicios bajos	340	0,10				4	0,39
F3	Bajo costos	340	0,10				4	0,39
F4	Capacidad de diversificar la cartera de productos	306	0,09			3		0,26
F5	Baja inversión	288	0,08			3		0,25
F6	Buscar clientes	340	0,10				4	0,39
<b>DEBILIDADES</b>								
D1	El producto es un intangible	204	0,06		2			0,12
D2	Baja cultura empresarial	306	0,09		2			0,18
D3	Personal sin renombre	204	0,06		2			0,12
D4	Nueva en el mercado	340	0,10	1				0,10
D5	Pocas asesorías	340	0,10	1				0,10
D6	No trabajar en otras ciudades	170	0,05		2			0,10
	TOTAL	3484	1,00					2,65

**FUENTE:** INVESTIGACIÓN PROPIA

El factor de efectividad ponderada de la empresa "Consultaría Eficiencia Administrativa", es de 2.65, esto quiere decir que existen fortalezas que se pueden utilizar como estrategias para aprovechar las oportunidades (Diseño de estrategias FO); existen debilidades que deben ser corregidas es decir establecer estrategias para vencer las debilidades aprovechando las oportunidades (Diseño de estrategias DO), en conclusión esta empresa estaría en un nivel medio de competitividad.

#### **2.4.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO (EAE)**

Una vez que se han obtenido las principales Oportunidades y Amenazas que presenta el ambiente del marketing, es preciso evaluar el grado de atractividad del mismo, para lo cual se utiliza la "Matriz de Evaluación del Análisis Externo", a través de los siguientes pasos:

De la "Matriz de priorización del Análisis Externo" se obtiene las oportunidades y las amenazas y se las coloca en la primera columna.

En la segunda columna se coloca la calificación total que obtuvo cada oportunidad y cada amenaza en la "Matriz de priorización del Análisis Externo". Al final de la segunda columna obtenga la sumatoria total de las calificaciones de oportunidades y amenazas.

En la tercera columna se calcula, para cada oportunidad y amenaza, una calificación ponderada, dividiendo la calificación de la columna dos para la sumatoria total de las calificaciones. A continuación obtenga la sumatoria de las calificaciones ponderadas, la misma que debe dar un total de 1.

En la cuarta columna, se evalúa como está la efectividad de la empresa para responder a cada una de las oportunidades y amenazas, utilizando las estrategias actuales. La escala de evaluación es de 1 a 4, en donde 1 es una pobre respuesta, 2 es una respuesta promedio, 3 respuesta sobre el promedio y 4 es una respuesta superior.

En la quinta columna, para cada oportunidad y amenaza, se obtiene el valor del producto de la calificación ponderada (columna tres) por la evaluación de la efectividad de la empresa (columna cuatro).

En la última fila de la quinta columna se calcula la sumatoria total de la misma. Este valor corresponderá a la evaluación del análisis externo en una escala de 1 a 4, en donde:

Calificación entre 1 y 1.99 significa un ambiente externo hostil, no atractivo, con graves amenazas externas.

Calificación entre 2 y 2.99 significa un ambiente externo medio, en el que existen tanto oportunidades y amenazas que están balanceadas.

Calificación entre 3 y 4 significa un ambiente externo muy atractivo, en el que existen abundantes oportunidades externas.

La matriz estará estructurada de la siguiente forma:

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO (EAE)

**Cuadro No. 2.16**

Listado	Calificación	Evaluación				Efectividad		
		Importancia						
No OPORTUNIDADES	Total Ponderada	1	2	3	4	Ponderada		
O1	Incremento número Pymes	340	0,10			3		0,31
O2	Crecimiento acelerado población y consumo	238	0,07			3		0,21
O3	Nivel Técnico -operativo Pymes bajo	340	0,10				4	0,41
O4	Posibilidad establecer convenios	170	0,05			3		0,15
O5	Posibilidad ampliación mercado	272	0,08				4	0,33
O6	Precios competitivos	340	0,10				4	0,41
<b>AMENAZAS</b>								
A1	Inestabilidad política	238	0,07		2			0,14

A2	Incremento inflación	238	0,07		2			0,14
A3	Incremento tasa crédito	204	0,06		2			0,12
A4	Cierre de empresas	340	0,10	1				0,10
A5	Empresas consultoría rebajen precios	306	0,09	1				0,09
A6	Nivel de ingreso bajos para la empresa	306	0,09		2			0,18
	TOTAL	3332	1,00					2,60

**FUENTE:** INVESTIGACIÓN PROPIA

El factor de efectividad ponderada de la institución es de 2.60, esto significa que existe un ambiente externo medio, en el que existen oportunidades y amenazas que están equilibradas es decir se pueden utilizar estrategias para aprovechar las fortalezas para evitar las amenazas (Diseño de estrategias FA); existen amenazas que deben ser evitadas por lo que es necesario definir estrategias para reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas (Diseño de estrategias DA).

#### **2.4.6 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (PC)**

La "Matriz de Perfil Competitivo" se la utiliza para evaluar las fortalezas y debilidades de la institución a fin de identificar a las acciones más importantes. Esta herramienta se la utiliza una vez que se ha finalizado el análisis interno ya que es importante incluir dentro de esta matriz a la institución. Para su construcción se la realiza a través de los siguientes pasos:

En la primera columna se colocan los Factores Claves de Éxito (FCE) de la empresa, que fueron definidos en la matriz PAI.

En la segunda columna se ingresa la evaluación de la importancia de cada uno de los Factores Claves de Éxito realizada en la matriz PAI. En la última fila de esta columna se calcula la sumatoria total de las evaluaciones de importancia.

En la tercera columna se calcula la importancia ponderada de cada FCE, dividiendo su calificación de importancia para la sumatoria total de las evaluaciones de importancia.

Para determinar la efectividad se colocan dos columnas:

En la primera columna se evalúa la efectividad de las estrategias actuales de la empresa para responder a cada uno de los FCE propuestos, utilizando una escala de 1 a 4, en donde a una respuesta superior se le asigna una calificación de 4, a una sobre el promedio 3, a una promedio 2 y a una pobre respuesta 1.

En la segunda columna se ingresa el resultado del producto de la evaluación de efectividad (primera columna de la empresa competidora) por la importancia ponderada de los FCE (tercera columna).

En la última fila de la segunda columna se calcula la sumatoria de los productos de la evaluación de efectividad por la importancia ponderada, obteniendo un resultado ponderado total cuyo valor estará entre 1 y 4. Esta calificación se utiliza para comparar a cada empresa competidora en donde la que tenga la mayor calificación será la de competitividad más alta en el mercado y la de menor calificación será la empresa de competitividad más baja.

La matriz PC tiene la siguiente forma:

## MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (PC)

**Cuadro No. 2.17**

Listado	Calificación	Evaluación	Importancia				Efectividad	
			1	2	3	4		
No	FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	IMPORTANCIA Ponderada	1	2	3	4	Ponderada	
FC1	Aprovechamiento talento	7	0,21			3		0,62

	humano						
FC2	Trabajos personalizados	8	0,24			3	0,71
FC3	Cobertura en el mercado objetivo	9	0,26			4	1,06
FC4	Bajos precios por los servicios	10	0,29			4	1,18
<b>TOTAL</b>		<b>34</b>	<b>1,00</b>				<b>3,56</b>

FUENTE: INVESTIGACIÓN PROPIA

La Matriz de Perfil Competitivo (PC) determina que la efectividad de la empresa “ Consultoría Eficiencia Administrativa” es del 3.56. Lo que demuestra un alto margen de competitividad en base al manejo adecuado de los factores críticos del éxito.

#### 2.4.7 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ “FODA”. ESTRATÉGICO<sup>37</sup>.

De acuerdo al análisis estratégico FODA., se elaboran las estrategias relacionando FO, DO, FA, DA.

**CUADRO No.2.18**

MATRIZ FODA	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES
	ESTRATEGIAS (FO): Uso de Fortalezas para aprovechar las Oportunidades.	ESTRATEGIAS (DO): Vencer las debilidades, aprovechando las oportunidades.

<sup>37</sup> Ibid..215.

<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>Crecimiento intensivo y desarrollo de nuevos servicios en base a las necesidades propias de los Pynes.</p> <p>Mantener los precios por los servicios bajos.</p> <p>Liderar costos( menores que la competencia)</p> <p>Capacitar al talento humano, para que tengan un excelente nivel profesional.</p> <p>Elaborar página Web, con servicio B2B</p>	<p>Realizar investigación de mercados</p> <p>Planificar y controlar la producción</p> <p>Realizar un programa de capacitación para el personal</p> <p>Utilizar el miedo a una crisis por parte de los Pynes para que sean más competitivos, por lo que requerirán servicios de asesoría y consultoría para lograrlo.</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>ESTRATEGIAS (FA): Usar Fortalezas para evitar Amenazas.</p> <p>Asesorar a las empresas para reducción de costos.</p> <p>Diseñar procesos productivos y de servicios eficientes.</p> <p>Asesorar formas de financiamiento alternativos para evitar créditos bancarios</p> <p>Disponer de Planes Estratégicos y de negocios para que las empresas puedan sobrellevar una crisis económica en el país, en caso de darse.( dar en seminarios)</p>	<p>ESTRATEGIAS (DA): Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las Amenazas.</p> <p>Definir políticas de fijación de precios ( 14.26% de descuento)</p> <p>Promocionar los paquetes de servicios directamente en los Pynes, para demostrar los beneficios que les traerían</p> <p>Realizar estudios de factibilidad de los proyectos.</p> <p>Ver la posibilidad de implementar servicios a Pynes fuera de la ciudad de Quito.</p>

FUENTE: INVESTIGACIÓN PROPIA

## CADENA DE VALOR<sup>38</sup>

Una empresa es rentable si el valor generado excede al costo de implementar las funciones organizacionales para crear valor como son es este caso la prestación de servicios de asesoría y consultoría con el propósito de lograr una ventaja competitiva, en base a los factores claves de éxito, como se analizó anteriormente y como complemento de su logro se plantea la siguiente cadena de valor para la empresa “ Consultoría Eficiencia Administrativa”.

### 2.5 APLICACIÓN DE LA CADENA DE VALOR A LA EMPRESA “CONSULTORÍA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA”

FIGURA No.2.7

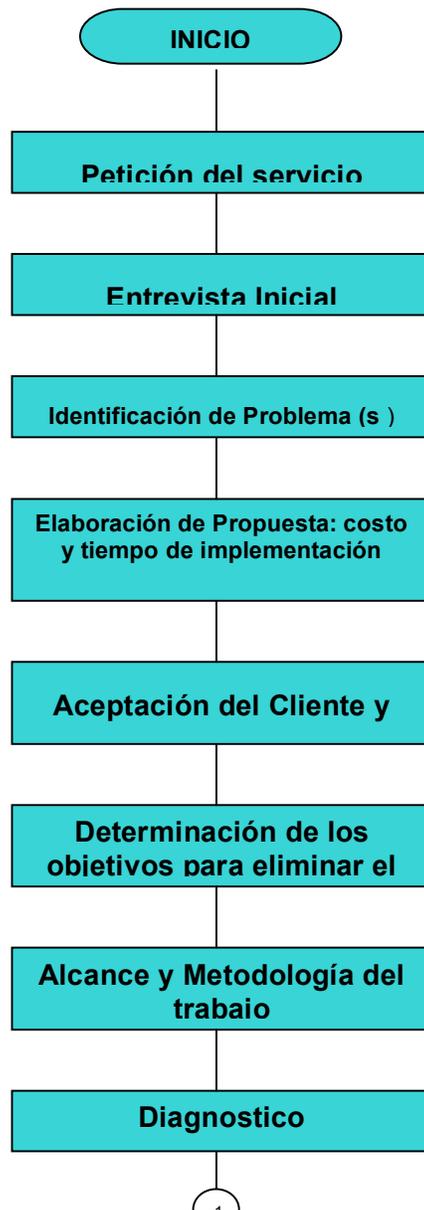


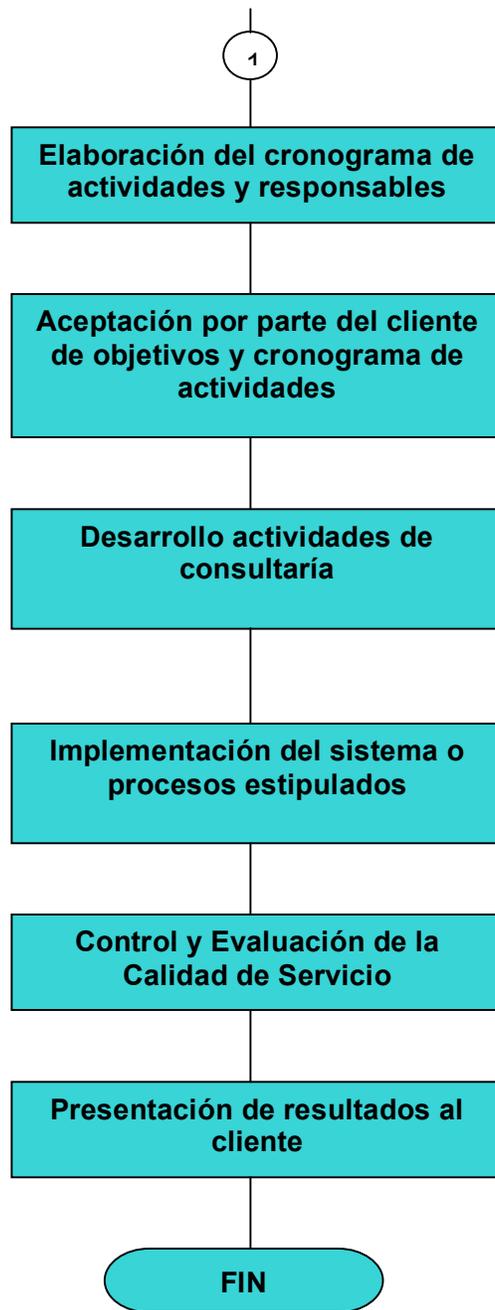
FUENTE: PORTER Michael, Estrategia y Ventaja Competitiva, España, Edit. DEUSTO, 2006,P.41.

<sup>38</sup> PORTER Michael, Estrategia y Ventaja Competitiva, España, Edit. DEUSTO, 2006,P.41.

## 2.6 FLUJOGRAMA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA DE CONSULTORIA Y ASESORÍA “EFICIENCIA ADMINISTRATIVA”

FIGURA No.2.8





FUENTE: EMPRESA CONSULTORIA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

## 2.6.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS PARA LA EMPRESA DE CONSULTORIA Y ASESORÍA “EFICIENCIA ADMINISTRATIVA”

**CUADRO No.2.19**

1.- Petición del servicio: El cliente solicita el servicio de consultoría y/o asesoría a la empresa.
2.- Entrevista Inicial: Se reúnen el gerente de la Empresa de Consultoría “ Eficiencia Administrativa, con el representante o gerente de la empresa, negocio que solicita el servicio.
3.- Identificación del Problema (s): En base a la entrevista y/ o sucesivas reuniones se determinan e identifican el tipo de servicio como los problemas aparentes que tiene el cliente, especialmente relacionados con las áreas: Finanzas – Contabilidad; Administración - Recursos Humanos, Producción, Marketing- Ventas; Legal.
4.- Elaboración de Propuesta: costo y tiempo de implementación: Identificada el área de implementación del trabajo de asesoría y/o consultoría, se estimará el desarrollo bajo dos parámetros de tiempo: a) En menos de 50 horas b) En menos de 100 horas. Estimar el precio de acuerdo a la complejidad del mismo entre \$10 y \$20 USD. Relacionar tiempo y precio para elaborar una propuesta. Además dejar un margen de un 25% sobre el valor obtenido para negociación.
5.- Aceptación del Cliente y firma del contrato: Presentada la propuesta ( cotización), el cliente negociará con el gerente de la consultora, de llegar a un acuerdo se elaborará contrato de prestación de servicios en donde se estipula las condiciones de su prestación, valor y forma de pago. El contrato se firma y el cliente anticipa el primer pago; generalmente se pactará en tres pagos : El primero (30%) al inicio; el segundo contra avances del trabajo ( 40%) y finalmente el tercero al término de la

prestación de los servicios (30%)
6.- Determinación de los objetivos para eliminar el problema (s): Cualquier consultoría ya sea general o parcial a una empresa o negocio debe señalar los objetivos que persigue alcanzar y en base de los mismos se formulará el programa de trabajo que debe contener el estudio.
7.- Alcance y Metodología del trabajo: El alcance del trabajo, define el área en donde se implementará un proceso, sistema de acuerdo a las especificaciones del cliente y la metodología nos indica paso a paso que es lo que tiene que hacerse los equipos y materiales que van a utilizarse y los recursos humanos que son necesarios para el desarrollo del estudio.
8.- Diagnóstico: Significa realizar un estudio tendiente a conocer detalladamente la situación actual en que se desenvuelve la empresa o negocio en determinada área y sus relaciones con el problema expuesto por el cliente.
9.- Elaboración del cronograma de actividades y responsables: Las actividades a realizarse para eliminar un problema, implementar un proceso, en base de los objetivos planteados se elabora cronograma de actividades a realizarse y los responsables de su cumplimiento.
10.- Aceptación por parte del cliente de objetivos y cronograma de actividades: Los objetivos planteados para el trabajo de consultaría y el correspondiente cronograma de actividades para su cumplimiento serán revisados por el cliente y aprobados por escrito.
11.- Desarrollo actividades de consultaría: Aprobado el cronograma se debe ejecutar en los tiempos establecidos por los responsables asignados.
12.- Control y Evaluación: El control se presentará en cualquier fase del trabajo de consultoría por el gerente de la empresa consultora y/o superior que sea asignado al equipo o persona y consistirá en observar que el trabajo se desarrolle conforme a la planificación y metodología establecida; en tal forma que se garantice el cumplimiento de los objetivos propuestos. En cambio la evaluación consiste en comprobar si los

nuevos sistemas y/o procesos están rindiendo los resultados previstos. Además permite detectar las deficiencias que se podría presentar en los mismos, para lo cual será necesario introducir los cambios que se estimen adecuados.

13.- Presentación de resultados al cliente: Una vez efectuados los controles y evaluaciones al sistema (s) y/ o proceso (s) estén operando de acuerdo con los objetivos planteados. Se presentará los resultados de los mismos al cliente para su aceptación y cancelación del contrato.

FUENTE: EMPRESA CONSULTORIA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

## **2.7 IDENTIFICACIÓN DE SERVICIOS QUE PRESTARÁ LA EMPRESA “CONSULTORÍA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA”**

La empresa “Consultora Eficiencia Administrativa” brindará los servicios de consultoría integral en las áreas:

- 1.- Contabilidad – Tributaria- Financiera
- 2.- Producción.
- 3.- Administración y Recursos Humanos.
- 4.- Marketing – Ventas.
- 5.- Legal.
- 6.- Sistemas Informáticos

### **2.7.1 SERVICIOS: AREA CONTABLE - TRIBUTARIA Y FINANCIERA**

#### **2.7.1.1 AREA CONTABLE**

##### **OBJETIVOS:**

Proporcionar al cliente, un sistema de contabilidad ajustado a sus requerimientos que le permita registrar en forma cronológica todas las transacciones realizadas , para que al final de un periodo establecido, poder emitir balances generales y estados financieros que sirvan de base para tomar decisiones acertadas.

Sub-Actividades dentro de ésta área son :

- Proceso contable al interior de la organización: plan de cuentas, diario general, libro auxiliar de bancos, mayores, generales, mayores auxiliares, registro de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, registro de clientes, registro de proveedores, depreciaciones, cuentas incobrables, etc.
- Elaboración de conciliaciones bancarias
- Elaboración de Balances generales
- Elaboración de Estados Financieros.
- Sistemas de Costos: Costos por Procesos, Ordenes de Producción, Costos Predeterminados, Costo Estándar, Costeo Variable y ABC.

### **2.7.1.2 AREA TRIBUTARIA**

#### **OBJETIVOS**

Consolidar la información financiera real mediante los cálculos de los impuestos que se reflejan en las declaraciones presentadas al SRI y de esta manera mantener una gestión de imagen corporativa técnica, transparente y eficiente frente a los clientes, proveedores, competencia y el Estado.

Sub- Procesos

1.- Información Tributaria:

Aplicación de la Ley y el Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno.

Bienes y Servicios gravados con tarifa cero y doce de IVA

Gastos deducibles al impuesto a la Renta

Gastos que sustentan el Crédito Tributario

Plazos para declarar impuestos.

2.- Declaración de Impuestos:

Mensuales: Impuestos al valor agregado, Retenciones del IVA, Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta.

Anuales: Impuestos a la Renta y de trabajadores que sobrepasen la base imponible

Cálculo del interés y multas tributarias

Cálculo de anticipos al Impuesto a la Renta

Presentación de Anexos en medios magnéticos

### 3.- Facturación

Autorizaciones para emitir comprobantes de venta y retención autorizados

Registro de puntos de venta

Ingresos de máquinas registradoras

Baja de comprobantes autorizados

### 4.- RUC

Requisitos para obtener el RUC

Actualizaciones del RUC (cada año)

Apertura o cierre de establecimientos

Proceso de anulación del RUC.

## **2.7.1.3 ÁREA FINANCIERA**

### **OBJETIVOS**

- Aplicar conocimientos, herramientas y técnicas financieras que permitan determinar la viabilidad económica y financiera de la empresa; explicar los procedimientos para preparar y evaluar el estado de resultados y balance general.
- Preparación de presupuestos y programas de inversión
- Preparación de presupuestos y programas de financiamiento
- Pronóstico de ventas y cálculos de entradas
- Evaluación de Inversiones
- Evaluación de riesgo

- Flujos de efectivo relevantes
- Flujo efectivo operativos
- Cálculos y evaluación de periodos de recuperación (VAN, TIR)
- Análisis de Sensibilidad
- Fuentes de Financiamiento
- Valoración de Empresas
- Decisiones Financieras

## **2.7.2 AREA DE PRODUCCIÓN**

### **OBJETIVO**

Optimizar los recursos materiales de una fábrica con el objetivo de reducir el costo unitario de un producto e incrementar su producción de forma eficiente.

Sub- Procesos

1.-Implementar técnicas de ingeniería de procesos

Determinar tiempos y movimientos por procesos

Estimar los tiempos promedios.

Cuantificar tiempos muertos

Estimar un tiempo estándar

Estimar tiempo normal de producción

Cuantificar sub utilización de maquinarias y equipos

2.- Elaborar Graficas de Gantt

3.- Elaborar flujogramas de procesos y tiempos

4.- Encontrar cuellos de botella

5.- Eliminar ineficiencias en los procesos

6.- Elaborar nuevos procesos y determinar nuevos tiempos y movimientos.

7.- Implementar curvas de aprendizaje.

## **2.7.3 AREA DE ADMINISTRACIÓN – VENTAS- RECURSOS HUMANOS**

### **2.7.3.1 ADMINISTRACIÓN**

#### **OBJETIVOS**

Proporcionar al cliente herramientas administrativas que le permitan conocer las funciones específicas de la administración y la temática, alrededor de sus diversas aplicaciones, identificando sus áreas de influencia (departamental), así como su evolución y punto de contacto con otras disciplinas y de esta manera lograr una optimización de los recursos disponibles.

#### **Sub- Procesos**

- Proceso administrativo
- Principios administrativos
- Funciones administrativas
- Perfil de los administradores
- Diseño y cultura organizacional
- Poder y distribución de la autoridad
- Elaboración de organigramas.
- Implementación de Administración por Objetivos.
- Implementación Administración por Competencias
- Implementación de Justo a Tiempo- Kaisen
- Planificación Organizacional
- Reingenierías
- Implementación de Planes Estratégicos
- Implementación de Planes de Negocios
- Control de Calidad- Normas ISO
- Comercio Exterior- Trámites de Importación- Exportación

### **2.7.3.2 VENTAS**

#### **OBJETIVOS**

Desarrollar estudios de mercado; Implementar, mejorar , estructurar equipos y / o departamento de ventas en las empresas, negocios, Para incrementar la participación del negocio en el mercado objetivo.

#### **Sub- Procesos**

- 1.- Estudios de Mercado: Que contemple la segmentación del mercado objetivo, determinar la demanda potencial insatisfecha, demanda aparente, determinar canales de distribución, determinar los ofertantes, etc.
- 2.- Constituir, evaluar, controlar un equipo de ventas.
- 3.- Elaborar Presupuestos de ventas.
- 4.- Plan de Mercadeo- Diseñar estrategias de marketing mix
- 5.- Aplicar Benchmarking.

### **2.7.4 RECURSOS HUMANOS.**

#### **OBJETIVOS**

Elaborar, desarrollar, controlar programas relacionados al talento humano de una empresa o negocio con el objeto que se convierta en el recurso más valioso que posea nuestro cliente.

#### **Sub- Procesos**

- 1.- Evaluar y desarrollar procesos de selección de personal.
- 2.- Planeación Estratégica de la Gestión del Talento Humano
- 3.- Diseño de cargos
- 4.- Remuneraciones.
- 5.- Capacitación de las personas

- 6.- Higiene y seguridad Industrial
- 7.- Motivación para el talento humano
- 8.- Capacitación, seminarios.
- 9.- Liderazgo
- 10.- Trabajos en Equipo- Coaching

### **2.7.5 AREA LEGAL**

#### **OBJETIVOS**

Esta área básicamente estará enfocada al derecho societario

#### **Sub- Procesos**

- Constitución de empresas (anónimas, responsabilidad limitada, en nombre, colectivo)
- Constitución de sociedades civiles ( comercial, de hecho , etc)
- Función de sociedades
- Aplicación de la Ley de Compañías y su Reglamento
- Aplicación de leyes específicas.

### **2.8 TAMAÑO DEL PROYECTO**

De acuerdo al estudio de mercado se determinó que el 48% de las mismas buscarían una asesoría menor a 50 horas, mientras que el restante 52%, desearían asesorías menores a 100 horas. Tomando una consideración conservadora al respecto determinamos que en el primer grupo para efectos de cálculo, las asesorías tendrían una media de 25 horas y para el segundo grupo, las asesorías tendrían una media de 50 horas. Por lo tanto el número estimado promedio por cada segmento de mercado por número de horas son:

#### **2.8.1 TAMAÑO DEL PROYECTO POR NÚMERO DE HORAS DE CONSULTORIA**

##### **CUADRO No.2.20**

<b>DETALLE</b>	<b>NUMERO</b>	<b>Horas/Promedio</b>	<b>Horas/ Servicio</b>
----------------	---------------	-----------------------	----------------------------

	<b>EMPRESAS</b>	<b>Consultoría</b>	<b>Año</b>
EMPRESA COMERCIAL	71	25	1.775
EMPRESA COMERCIAL	76	50	3800
EMPRESA SERVICIOS	42	25	1050
EMPRESA SERVICIOS	45	50	2250
EMPRESA INDUSTRIAL	37	25	925
EMPRESA INDUSTRIAL	41	50	2.050
<b>SUMAN</b>	<b>312</b>	<b>225</b>	<b>11.850</b>

El Tamaño del Proyecto por número de horas el primer año equivale a 11.850

## **2.8.2 TAMAÑO DEL PROYECTO, POR TIPO DE CONSULTORIA DE ASESORÍA Y/O CONSULTORIA**

**CUADRO No.2.21**

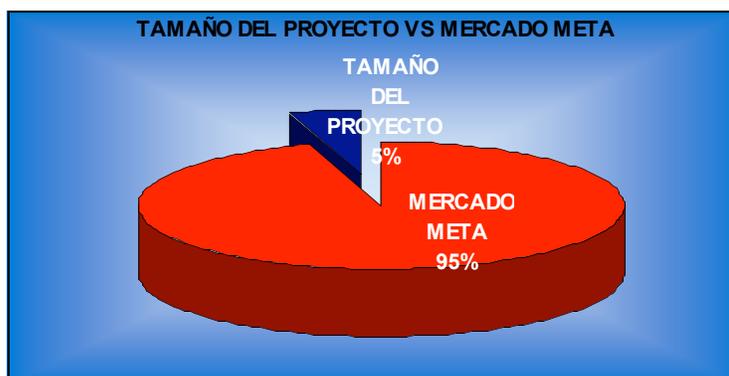
<b>EMPRESA</b>	<b>ASESORIA/EMPRESAS</b>		<b>TOTAL</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SECTOR</b>	<b>25 HORAS</b>	<b>50 HORAS</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>%</b>
Comercial	70	76	147	47
Servicios	42	45	87	28
Industria	37	41	78	25
<b>SUMAN</b>	<b>150</b>	<b>162</b>	<b>312</b>	<b>100</b>

## **TAMAÑO DEL PROYECTO VS TAMAÑO DEL MERCADO**

El mercado meta definido para el proyecto, representan 6.245 PYMES, de los cuales el 5% se estima como el tamaño del proyecto para el primer año, es decir

Se atenderá los requerimientos en asesoría y consultoría a 312 PYMES , de los 147 pertenecen al sector comercial, 87 a servicios y 78 al sector industrial.

**FIGURA No.2.9**



### 2.8.3 INCREMENTO PARTICIPACIÓN DEL MERCADO 5% ANUAL.

**CUADRO No.2.22**

AÑO	Número
	Empresas
2006	312

2007	328
2008	344
2009	361
2010	379

En el año 2006 se inicia con la prestación de servicios a 312 PYMES y para el año 2010 se dispondría de 379 PYMES como clientes.

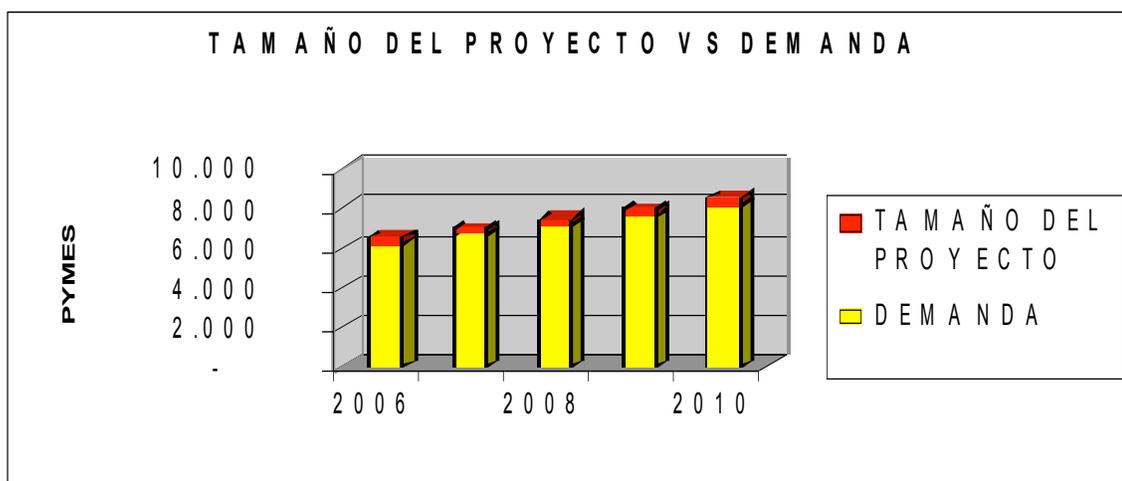
#### 2.8.4 PROYECCIÓN DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA VS TAMAÑO DEL PROYECTO

DE ACUERDO CON LAS ESTADISTICAS DEL BANCO CENTRAL, EL CRECIMIENTO PROMEDIO DE LOS PYMES ES DEL 7% ANUAL, EL PROYECTO CONTEMPLA UN CRECIMIENTOSOSTENIDO DEL 5%

**CUADRO No.2.22**

	2006	2007	2008	2009	2010
DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA	6.254	6.692	7.160	7.661	8.198
TAMAÑO DEL PROYECTO	312,00	328,00	344,00	361,00	379,00
PORCENTAJE	5,00	4,90	4,80	4,71	4,62

**FIGURA No.2.10**



## TAMAÑO DEL PROYECTO CON RELACIÓN CON EL PERSONAL OPERATIVO

**CUADRO No.2.23**

HORAS PERSONAL OPERATIVO						
CARGOS	NUMERO	Horas/día	Total			
			Horas/ día	Horas/ Semana	Horas/ Mes	Horas/ Año
Jefe de Consultores	1	8	8	44	176	2112
Asesor Finanzas y Contabilidad	2	8	16	88	352	4224
Asesor Producción	1	8	8	44	176	2112
Asesor en Administración	2	8	16	88	352	4224
Asesor Marketing y Ventas	1	8	8	44	176	2112
Asesor Sistemas	1	8	8	44	176	2112

<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>64</b>	<b>256</b>	<b>1024</b>	<b>16.896</b>
(-) Tiempos Muertos 10%		6,4	25,6	102,4	1689,6
<b>Tiempo Efectivo</b>		<b>57,6</b>	<b>230,4</b>	<b>921,6</b>	<b>15.206,4</b>

La empresa dispondrá de 8 empleados que constituyen el equipo operativo de la consultaría, es decir quienes efectivamente realizarán el trabajo de campo, por lo que resulta importante estimar el tiempo efectivo que se dispondrá para cumplir con los requerimientos de consultoría en los PYMES. El total de horas acumuladas que el equipo puede brindar asesoría son 16.896 horas, sin embargo se estima un 10% por tiempos muertos, es decir el tiempo que podría tardarse el consultor para llegar a su puesto de trabajo, demoras por reuniones con gerencia, etc. Por lo que el tiempo efectivo con que se contaría para que realicen su trabajo es de 15.206 horas acumuladas/año.

#### **TAMAÑO DEL PROYECTO POR SU CAPACIDAD OPERATIVA**

**CUADRO No. 2.24**

<b>HORAS</b>			
<b>PERSONAS</b>			
<b>AÑOS</b>	<b>OPERATIVO</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>%Ocupación</b>
2006	15206,4	11.850	78
2007	15206,4	12.443	82
2008	15206,4	13.065	86
2009	15206,4	13.718	90
2010	15206,4	14.404	95

Manteniendo la misma plana de empleados, es posible llegar atender 379 PYMES para el año 2010, en donde se alcanzaría el 95% de su capacidad operativa. Por tal razón se justifica los ingresos presupuestados para el presente proyecto.

## **CAPITULO III**

### **ANALISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO**

#### **3. INVERSIONES**

La inversión total que se requiere para crear y poner en funcionamiento la empresa de consultoría y asesoría del presente proyecto se clasifica en tres clases que son:

- Inversión en Activos Fijos.
- Inversión Gastos de Constitución.
- Inversión Capital de Trabajo.

##### **3.1.1 INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS**

La inversión en activos fijos se refiere a la adquisición de todos los activos que necesita la compañía para poder llevar a cabo la presentación de servicios de consultoría y asesoría, como son:

El requerimiento equipos de cómputo, muebles y equipo de oficina, se implementará en relación al número de empleados administrativos y operativos, (sin contar con el puesto de mensajero ) e inmobiliario para atención a clientes; como referencia para el personal se tomará en cuenta lo siguiente:

- Gerente General, (1)
- Asistente de Gerencia, (1)
- Secretaria- Recepcionista, (1)
- Jefe de Asesores, (1)
- Asesores- Consultores (6)

Total de personal para requerimientos de activos fijos: 10

##### **3.1.1.1 EQUIPO DE COMPUTO.**

Las computadoras serán clones Pentium IV, con impresora y demás accesorios.

## EQUIPO DE COMPUTO

CUADRO No.3.1

DESTINATARIO	Precio/		TOTAL
	Cantidad	Unitario	
Gerente	1	895*	895
Asistente de Gerente	1	895	895
Jefe de Asesores	1	895	895
Asesores- Consultores	6	895	5.370
TOTAL	9		8.055

\*Los Precios Incluyen IVA

Además se contempla una venta del equipo de cómputo y adquisición de uno nuevo, para el cuarto año, debido a la naturaleza del negocio, a la utilización intensiva del equipo; por lo cual se requiere proyectar el valor del mismo a futuro; para este proyecto se toma como referencia una inflación para los próximos 5 años del 3.13%, valor con que terminó la inflación para el año 2005.

### PROYECCIÓN COSTO EQUIPO DE COMPUTO PARA EL PERIODO: 2007-2010

CUADRO No.3.2

AÑO	USD
2006	8.055
2007	8.307
2008	8.567
2009	8.835

2010	9.112
------	-------

De acuerdo con esta proyección el costo esperado de los mismos equipos para el año 2009, será de \$8.835 USD, el mismo que se verá reflejado en el flujo de caja neto, balances y en el VAN y TIR para éste proyecto.

### 3.1.1.2 MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA

**CUADRO No.3.3**

DETALLE	Cantidad	Precio/ Unitario	TOTAL
Escritorios	10	80	800
Archivadores	10	35	350
Sillas Giratorias	10	45	450
Sillas Fijas	6	20	120
Sofá de tres Asientos	2	115	230
Teléfonos	10	40	400
Máquina Fax	1	180	180
Copiadora	1	650	650
Mesa de Reuniones	1	600	600
Cuadros	4	40	160
Cafetera	1	25	25
Varios			150
SUMAN			4.115

\*Los Precios Incluyen IVA

### **3.1.2 GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA**

#### **3.1.2.1.1 Constitución de la Compañía**

Se ha estimado que los gastos de Constitución de la Compañía Limitada, Gastos de Abogado, Afiliación a la Cámara de Comercio de Quito, Patentes Municipales, publicación en el periódico ( sobre la constitución de la compañía ) y otros trámites de : 2.500 USD.

**GASTOS DE CONSTITUCIÓN LEGAL: 2.500 USD**

#### **PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO**

##### **Garantía Arriendo Oficina.**

Para arrendar la oficina se requiere cancelar una garantía equivalente a dos meses de arriendo; se ha estimado que el valor de arriendo para una oficina en el sector norte de Quito (60 m<sup>2</sup>) , promedia en \$450 USD. Por lo tanto la garantía es de:  $450 \times 2 = \$900$

##### **3.1.2.1.2 Arreglos Oficina**

Gastos de Adecuación de la Oficina; son pequeños gastos para adecuar el espacio físico, pintura con colores modernos, compra de plantas ornamentales, instalaciones para los equipos de cómputo; se estima todos estos gastos menores en \$1.000 USD

TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN: \$4.400 USD

### **3.1.3 CAPITAL DE TRABAJO**

Constituye los recursos necesarios que deben estar disponibles en la empresa, es fundamental para la operación normal del proyecto durante el inicio de su funcionamiento hasta que el mismo genere ingresos. Dichos valores se han calculado para 3 MESES; para pago de empleados, arriendo oficina, servicios básicos, entre otros.

#### **3.1.3.1 GASTO EMPLEADOS**

Para esta empresa de consultoría se ha clasificado el rubro gasto empleados en dos, el primero se llamará “empleados administrativos” y el segundo “empleados operativos”.

Empleados Administrativos: son aquellos que trabajarían directamente en las oficinas de la empresa de consultoría, es decir :

- Gerente. (1)

- Asistente de Gerencia. (1)
- Secretaria. (1)
- Mensajero. (1)

**Total empleados: 4**

Los cuales se consideran como nómina fija para esta compañía indistintamente del número de servicios que preste, por lo cual se considera para el presente estudio como un costo fijo para misma.

**Consultores:** son aquellos empleados operativos, quienes son profesionales en áreas administrativas, financieras, contables, de recursos humanos contratados para que realicen un trabajo de campo o directo, en las empresas de los clientes y pueden incrementarse de acuerdo a las necesidades mismas de este negocio, se tomara como base referencial para el primer año de actividades a los siguientes:

- Consultores área de Finanzas y Contabilidad. (2)
- Consultores área de Producción. (1)
- Consultores área de Administración. (2)
- Consultores área de Marketing y Ventas. (1)
- Consultor en Sistemas Informáticos (1)
- Jefe de Consultores. (1)

**Total Consultores: (8)**

El grupo de consultores, aquí descritos se considera para el presente proyecto como nómina fija, sin embargo se podrá contratar, en caso de requerir, mayor número de personal, para determinados trabajos, como trabajos independientes y de carácter profesional, el cual puede ser por determinado contrato de prestación de servicios y no un cargo a nómina. Por ejemplo dentro de este grupo podría contratarse los servicios eventuales de un abogado para que brinde servicios de carácter legal a un determinado cliente.

**Gastos Personal Administrativo- Operativo**

De acuerdo a la tabla salarial vigente para el año 2006, los sueldos referenciales para los siguientes puestos son:

- Mensajero, \$166 USD, sin
- Analista Administrativo y Financiero , \$173 USD
- Contador, bachiller, 2 años experiencia, \$187 USD
- Asistente de Gerencia, \$187 USD
- Secretaria- Recepcionista, \$170 USD.
- Jefe de Analistas (asesores), no hay referencia, libre contratación
- Gerente, no hay referencia, libre contratación

Sin embargo nuestra empresa consultora para mantener motivado y reclutar un mejor personal, se estima pagar a dicho personal de la siguiente manera:

- Mensajero: \$200 USD, mensual
- Analista Financiero y Administrativo \$1500 USD, mensual
- Analista en Sistemas Informáticos \$1.500, mensual
- Contador- Auditor \$1.500 USD, mensual.
- Asistente de Gerencia, 1.500 USD, mensual.
- Secretaria – Recepcionista, \$350 USD, mensual.
- Jefe de Equipo Asesor, \$2.200 USD, mensual.
- Gerente, \$2.500 USD, mensual.

Los gastos totales que representan los empleados para la empresa son:

**Sueldo Base Unificado (SBU):** Es el valor bruto que se va a pagar y consta en el contrato inicial y está fijado en base a la referencia anterior establecida, que es superior a los sueldos estimados para el sector ( tabla salarial).

**Remuneración Imponible:** Resulta de la suma del sueldo base unificado, más otros beneficios contemplados en la Ley, los cuales son costos adicionales para la empresa y son:

**IESS Patronal:** Es el 12.15% del SBU.

**Décimo Tercer Sueldo:** Equivale a la doceava parte del SBU, el cual debe ser cancelado en el mes de Diciembre.

**Décimo Cuarto Sueldo:** Para el año 2006 es de \$160, es un bono el cual se paga a los trabajadores en los meses de septiembre ( Régimen Sierra) y en abril ( Régimen Costa), para solventar el inicio escolar. Este bono es equivalente a una remuneración básica unificada (SBU), vigente a la fecha de pago.

**Vacaciones Anuales:** Es equivalente a todo lo percibido anualmente, dividido para 24.

**Fondo de Reserva:** Todo empleador de carácter público o privado tiene la obligación legal de depositar en el IESS, los fondos de reserva, por cada uno de los trabajadores que estén a su cargo o servicio, por más de un año. El fondo de reserva equivale a la doceava parte de la remuneración percibida por el trabajador durante un año de servicio, su computo es de acuerdo al Art. 95 del Código de Trabajo.

Lo anteriormente expuesto se representa en el siguiente cuadro:

### 3.1.3.1.1 GASTO EMPLEADOS MENSUAL

**AÑO: 2006**

**CUADRO No.3.4**

AÑO 2006	NUMERO EMPLEADOS	SALARIO BASICO UNIFICADO	TOTAL SBU	13	14	VACACIONES SBU/24	APORTE PATRONAL (12,15%)	COSTO/MES EMPLEADOS USD	AÑO
				SUeldo SBU/12	SUeldo 160				
PERSONAL ADMINISTRATIVO			TOTAL	TOTAL	TOTAL				
Gerente General	1	2500	2500	208,33	13,33	104,17	303,75	3.129,58	37.555,00
Asistente de Gerencia	1	1500	1500	125,00	13,33	62,50	182,25	1.883,08	22.597,00
Secretaria -	1	350	350	29,17	13,33	14,58	42,53	449,61	5.395,30

Recepcionista									
Mensajero	1	200	200	16,67	13,33	8,33	24,30	262,63	3.151,60
<b>TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	<b>4</b>	<b>4.550</b>	<b>4.550</b>	<b>379</b>	<b>53</b>	<b>190</b>	<b>553</b>	<b>5.725</b>	<b>68.699</b>
PERSONAL OPERATIVO									
Jefe de Consultores	1	2200	2.200	183,33	13,33	91,67	267,30	2.755,63	33.067,60
Asesor Finanzas y Contabilidad	2	1500	3.000	250,00	13,33	125,00	364,50	3.752,83	45.034,00
Asesor Producción	1	1500	1.500	125,00	13,33	62,50	182,25	1.883,08	22.597,00
Asesor en Administración	2	1500	3.000	250,00	13,33	125,00	364,50	3.752,83	45.034,00
Asesor Marketing y Ventas	1	1500	1.500	125,00	13,33	62,50	182,25	1.883,08	22.597,00
Asesor Sistemas	1	1500	1.500	125,00	13,33	62,50	182,25	1.883,08	22.596,96
<b>TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	<b>8</b>	<b>9.700</b>	<b>12.700</b>	<b>1.058</b>	<b>67</b>	<b>529</b>	<b>1.543</b>	<b>15.911</b>	<b>190.927</b>
<b>SUMAN</b>	<b>12</b>	<b>14.250</b>	<b>17.250</b>	<b>1.438</b>	<b>120</b>	<b>719</b>	<b>2.096</b>	<b>21.635</b>	<b>259.626</b>

Los costos mensuales para el personal administrativo suman \$5.725 USD, mientras que el personal operativo suman \$15.911 USD, ambos conjuntamente suman \$21.635 USD mensuales, equivalente a \$110.639 USD ANUAL, los cuales desglosados son:

- El capital de trabajo para gasto empleados:  $21.635 \times 3$  ( meses) = 64.905 USD
- Gasto Empleados Administrativos,  $(5.725 \times 12) = 68.699$  USD ANUALES
- Gasto Empleados Operativos,  $(15.911 \times 12) = 190.927$  USD ANUALES
- Consolidado Gasto Empleados: \$259.626 USD ANUALES

### 3.1.3.1.2 PROYECCIÓN SUELDO EMPLEADOS.

Para proyectar los gastos totales del personal de la compañía se tomará en cuenta que a partir de segundo año existe un incremento en el número de clientes del 5% y una inflación promedio para el periodo del 3.13%.

Sin embargo el personal administrativo, únicamente se tomará en cuenta el incremento por inflación, porque no se incrementará más el personal, a pesar de existir mayor número de servicios para la empresa; mientras que para el personal operativo se requeriría mayor número personal en relación al incremento de servicios.

**a.1) PROYECCIÓN SUELDOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS**

**INCREMENTO ANUAL DEL 3.13% POR EFECTOS DE INFLACIÓN**

**CUADRO No.3.5**

<b>AÑOS</b>	<b>USD</b>
2006	68.699
2007	70.849
2008	73.067
2009	75.354
2010	77.712

**a.2) PROYECCIÓN SUELDOS OPERATIVOS**

**INCREMENTO 5% POR PARTICIPACIÓN MERCADOS, MÁS 3.13%**

**POR EFECTOS INFLACIONARIOS**

**CUADRO No. 3.6**

<b>AÑOS</b>	<b>USD</b>
2006	190.927
2007	206.449

2008	223.233
2009	241.382
2010	261.006

### 3.1.3.1.3 CONSOLIDADO GASTOS DE PERSONAL

Sumando ambos rubros, es decir el total del gasto de personal administrativo y operativo es:

### CONSOLIDADO GASTOS PERSONAL

PERIODO: 2006-2010

CUADRO No.3.7

AÑOS	PERSONAL		TOTAL
	Administrativo	Operativo	USD
2006	68.699	190.927	259.625
2007	70.849	206.449	277.298
2008	73.067	223.233	296.300
2009	75.354	241.382	316.736
2010	77.712	261.006	338.719

### 3.1.3.2 COSTO SERVICIOS BASICOS

De acuerdo a los datos obtenidos en otras empresas de servicios, los gastos por servicios básicos serían los siguientes:

CUADRO No. 3.8

<b>CONSUMO SERVICIOS BÁSICOS</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>	<b>VALOR</b>
	<b>MEDIDA</b>		<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
ENERGIA ELECTRICA	KWH	300	0,0924	27,72
AGUA POTABLE	M3	15	0,86	12,90
TELEFONO + internet				180,00
<b>SUMAN</b>				<b>220,62</b>

Los consumos por servicios básicos presupuestados para nuestra empresa de servicios es: \$ 221.

El capital de trabajo para cubrir los gastos por servicios básicos es de :

\$221 \* 3 (meses) = \$663 USD.

Servicios Básicos Anual:  $221 * 12 = \$2.652$  USD

### 3.1.3.3 ARRIENDO OFICINA

De acuerdo a datos obtenidos en la prensa, el arrendamiento de una oficina de 60 m<sup>2</sup>, en el sector norte de Quito tiene un valor actual promedio de \$450 mes.

**Capital de Trabajo para pago arriendo oficina es:**  $450 * 3$  (meses) = \$1.350 USD.

**Arriendo Oficina Anual:**  $450 * 12 = \$5.400$  USD

### 3.1.3.4 SUMINISTROS DE OFICINA

De acuerdo a los datos obtenidos en otras empresas de servicios, los gastos por suministros de oficina sería los siguiente:

**Suministros de Oficina:** 200 mensual

**Capital de Trabajo Suministros de Oficina:**  $200 * 3$  (meses) = \$600 USD

**Suministros de Oficina Anual:**  $200 * 12 = \$2.400$  USD

### 3.1.3.5 GASTOS PUBLICIDAD Y MARKETING

Se ha estimado como referencia invertir \$1.000 MENSUALES:

**Capital de Trabajo en Publicidad y Marketing:**  $1000 * 3$  (meses) = \$3.000 USD

**Gasto Publicidad y Marketing Anual:**  $1.000 \times 12 = \$12.000$

### 3.1.3.6 GASTOS VARIOS

Este rubro representa gastos menores que pueden darse en la oficina, como son: adquisición de prensa, revistas, café para los empleados, gaseosas y otros que por su cuantía no están contemplados en las otras cuentas. Se ha estimado un gasto semanal de \$20 USD semanal.

**Gastos Varios Mensual:**  $20 \times 4$  (semanas) = \$80 USD

**Capital de Trabajo Gastos Varios:**  $80 \times 3$  (meses) = \$240 USD

**Gastos Varios Anual:**  $80 \times 12 = \$960$  USD.

### 3.1.3.7 TOTAL CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo total requerido para implementar esta empresa es el siguiente:

#### CUADRO No.3.9

DETALLE	TOTAL
Sueldo Empleados	64.906
Servicios Básicos	663
Arriendo de Oficina	1.350
Consumo Suministros de Oficina	600
Publicidad y Marketing	3.000
Gastos Varios	240
<b>SUMAN</b>	<b>70.759</b>

El total de capital de trabajo para un periodo de tres meses es \$70.759 USD

### 3.2 PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Del análisis efectuado anteriormente se elabora el presupuesto para la inversión del proyecto, el cual se determina que un 60 % se lo efectúa con el aporte de los socios y el restante 40 % a través de un crédito bancario, a 5 años, en plazos fijos a una tasa de interés del 13.5 %.

La inversión para la puesta en marcha de este proyecto es de \$39.193; de los cuales aproximadamente el 31% tendría como finalidad la compra de activos fijos, 11% gastos de constitución, 53% capital de trabajo y el restante 5% para cubrir imprevistos, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

#### 3.2.1 PRESUPUESTO DEL PROYECTO EMPRESA “CONSULTORIA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA”:

CUADRO No. 3.10

Clasificación de la Inversión	
CONCEPTO	Inversión USD
I. ACTIVO FIJO	
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	4.115
EQUIPO DE COMPUTO	8.055
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>12.170</b>
II GASTOS DE CONSTITUCION	
CONSTITUCIÓN LEGAL	2.500
ARREGLOS OFICINA	1.000
GARANTIA ARRIENDO OFICINA	900

<b>TOTAL GASTOS DE CONSTITUCION</b>	<b>4.400</b>
III CAPITAL DE TRABAJO ( 3 MES )	
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>70.759</b>
SUMAN( I+II+III)	87.329
IV . IMPREVISTOS ( 5 % )	4.366
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>91.696</b>

**EL PROYECTO REQUIERE DE UNA INVERSIÓN TOTAL DE \$91.696**

### 3.2.2 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO PARA EL PROYECTO.

**CUADRO No. 3.11**

	USD	Porcentaje
INVERSION TOTAL	91.696	100
APORTE PROPIO	55.017	60
APORTE DE BANCO	36.678	40
TOTAL	91.696	100

### 3.2.3 CONDICIONES DEL CRÉDITO BANCARIO.

**CUADRO No.3.12**

**TIPO : CUOTAS FIJAS**

**USD**

MONTO DEL PRESTAMO	36.678
TASA DE INTERES ( % ) / 100	0,135
PERIODO DE PAGO ( AÑOS)	5

FUENTE: BANCO DEL PICHINCHA

### 3.2.4 AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA

El crédito sé a pactado a 5 años plazo con una tasa de interés del 13.5 % fija, en cuotas iguales.

El monto de la cuota anual se calcula aplicando la siguiente ecuación<sup>39</sup> :

$$C = P * \frac{i ( 1 + i )^n}{( 1 + i )^n - 1}$$

Donde :

C : Es el valor de la cuota anual

P: Monto del préstamo

i : La tasa de interés

n : el número de cuotas ( años )

$$C = 36.678 * \frac{0.135 * ( 1 + 0.135 )^5}{( 1 + 0.135 )^5 - 1}$$

$$0.254281$$

---

<sup>39</sup> "SAPAG CHAIN Nassir, Preparación y Evaluación de Proyectos, IV Edición , México, Edit. Mc Graw Hill, 2.003. p. 273"

$$C = 36.678 * \frac{0,883559}{0,883559}$$

$$C = 36.678 \times 0.28779$$

$$C = 10.555,56$$

La amortización de la deuda en cuotas fijas a 5 años plazo es de \$10.556

### 3.2.4.1 TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA.

**CUADRO No. 3.13**

PERIODO	DEUDA	INTERESES	AMORTIZACION	SERVICIO	SALDO
	USD	USD	USD	USD	DEUDA
1	36.678	4.952	5.604	10.556	31.074
2	31.074	4.195	6.361	10.556	24.714
3	24.714	3.336	7.219	10.556	17.494
4	17.494	2.362	8.194	10.556	9.300
5	9.300	1.256	9.300	10.556	-0

### 3.2.5 FUENTES Y USOS DE LA INVERSIÓN

CUADRO No.3.14

Clasificación de la Inversión  CONCEPTO	RECURSOS				
	PROPIOS			PRESTAMO	
	Inversión	%	VALOR	%	VALOR
	USD				
I. ACTIVO FIJO					
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	4.115	60	2.469	40	1.646
EQUIPO DE COMPUTO	8.055	60	4.833	40	3.222
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>12.170</b>		<b>7.302</b>		<b>4.868</b>
II GASTOS DE CONSTITUCION					
CONSTITUCIÓN LEGAL	2.500	60	1.500	40	1.000
ARREGLOS OFICINA	1.000	60	600	40	400
GARANTIA ARRIENDO OFICINA	900	60	540	40	360
<b>TOTAL GASTOS DE CONSTITUCION</b>	<b>4.400</b>		<b>2.640</b>		<b>1.760</b>
III CAPITAL DE TRABAJO ( 3 MESES )					
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>70.759</b>	<b>60</b>	<b>42.456</b>	<b>40</b>	<b>28.304</b>
SUMAN( I+II+III)	87.329				
IV . IMPREVISTOS ( 5 % )	4.366	60	2.620	40	1.747
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>91.696</b>	<b>60</b>	<b>55.017</b>	<b>40</b>	<b>36.678</b>

### 3.3 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

#### 3.3.1 DEPRECIACIONES

Los activos fijos ( Edificios, maquinaria, Muebles, Equipos, etc), pierden su valor por el uso o por la obsolescencia disminuyendo su potencial de servicio.

Depreciación es el proceso de asignar a gasto el costo de un activo de planta o activo fijo, durante el período en que se usa el activo. “En evaluación de proyectos se tiene un valor residual igual a cero”<sup>40</sup>.

Los porcentajes de depreciación de conformidad con la Ley de Régimen Tributario Interno ( Art. 21, numeral 6 literal d) son los siguientes:

1.- Inmuebles( excepto terrenos ), naves, aeronaves, barcazas y similares:

5 % anual.

2.- Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles: 10% anual.

3.- Vehículos, equipo de transporte y equipo camionero móvil: 20% anual.

4.- Equipos de cómputo y software 33% anual.

##### 3.3.1.1 DEPRECIACIÓN ACUMULADA EQUIPO DE COMPUTO

La depreciación del primer equipo se realiza en los tres primeros años, de acuerdo a la Ley, para el cuarto año se compra un nuevo equipo y se deprecia para los próximos tres años como se aprecia en el siguiente cuadro:

##### Depreciación Acumulada Equipo de Cómputo

Periodo: 2006-2011

##### Cuadro No.3.15

PERIODO	VALOR	Depreciación	Saldo
AÑOS	USD	33%	Libros

---

<sup>40</sup> “Ibíd., p. 156”

2006	8.055	2.685	5.370
2007	5.370	2.685	2.685
2008	2.685	2.685	-
2009	8.835	2.945	5.890
2010	5.890	2.945	2.945
2011	2.945	2.945	-

### 3.3.1.2 Depreciación Acumulada Muebles y Equipo de Oficina

Período: 2006-2015

Cuadro No.3.16

PERIODO	VALOR	Depreciación	Saldo
AÑOS	USD	10%	Libros
2006	4.115,0	411,5	3.703,5
2007	3.703,5	411,5	3.292,0
2008	3.292,0	411,5	2.880,5
2009	2.880,5	411,5	2.469,0
2010	2.469,0	411,5	2.057,5
2011	2.057,5	411,5	1.646,0
2012	1.646,0	411,5	1.234,5
2013	1.234,5	411,5	823,0
2014	823,0	411,5	411,5
2015	411,5	411,5	0,0

### 3.3.1.3 Amortización Gastos de Constitución

Período: 2006-2010

Cuadro No.3.17

PERIODO	VALOR	Depreciación	Saldo
AÑOS	USD	20%	Libros
2006	4400	880,00	3520
2007	3520	880,00	2640
2008	2640	880,00	1760
2009	1760	880,00	880
2010	880	880,00	0

### 3.3.1.4 CONSOLIDADO DEPRECIACIONES Y GASTO DE COSNTITUCIÓN

PERIODO: 2006-2010

CUADRO No.3.18

	2006	2007	2008	2009	2010
DEPRECIACIÓN ACUMUMULADA MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	411,5	411,5	411,5	411,5	411,5
DEPRECIACIÓN ACUMULULADA EQUIPOS DE COMPUTO	2.685,0	2.685,0	2.685,0	2.945,1	2.945,0
AMORTIZACIÓN GASTOS DE CONSTITUCIÓN	880,0	880,0	880,0	880,0	880,0

<b>TOTAL</b>	3.976,5	3.976,5	3.976,5	4.236,6	4.236,5
--------------	---------	---------	---------	---------	---------

### 3.4 COSTOS

Los costos y los gastos son erogaciones, el costo esta relacionado a las actividades productivas industriales y los gastos a las actividades complementarias de distribución, administración y financiamiento. Por tratarse de una empresa de servicios en términos generales se manejan el término costo como sinónimo de gasto; estableciendo un costo (gasto) "FIJO", como todos los desembolsos fijos indistintamente del número de servicios de consultoría y/ o asesoría que brinde la empresa, mientras que costo (gasto) "VARIABLE", aquellos desembolsos que se incrementarían proporcionalmente con el número de prestaciones brinde la presente empresa en un periodo analizado de 5 años.

#### 3.4.1 COSTOS FIJOS

Para determinar los costos fijos en la cuenta: arriendo oficina se ha tomado como referencia una inflación del 3.13% a partir del segundo año. Para sueldo de empleados se ha tomado un análisis particular diferenciado el personal administrativo y operativo, su incremento en servicios como también una inflación estimada en 3.13%, como se pudo apreciar detenidamente en el sub-capítulo capital de trabajo.

#### COSTOS FIJOS

**PERIODO: 2006-2010**

**CUADRO No.3.19**

<b>DETALLE</b>	<b>2.006</b>	<b>2.007</b>	<b>2.008</b>	<b>2.009</b>	<b>2.010</b>
Sueldo Empleados	259.625	277.298	296.300	316.736	338.719
Arriendo Oficina	5.400	5.569	5.743	5.923	6.108
Depreciaciones + Amortizaciones	3.977	3.977	3.977	4.237	4.237

Pago Amortización Deuda	10.556	10.556	10.556	10.556	10.556
<b>SUMAN</b>	<b>279.558</b>	<b>297.399</b>	<b>316.575</b>	<b>337.451</b>	<b>359.619</b>

### 3.4.2 COSTO VARIABLE

Para determinar el costo variable se tomara en consideración una inflación del 3.13% a partir del segundo año y un incremento en la producción en servicios del 5%, como se aprecia en el siguiente cuadro:

#### COSTOS VARIABLES

**PERIODO: 2006-2010**

#### CUADRO No.3.20

DETALLE	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
Publicidad y Marketing	12.000	12.976	14.031	15.171	16.405
Servicios Básicos	2.652	2.868	3.101	3.353	3.625
Suministros de Oficina	2.400	2.595	2.806	3.034	3.281
Gatos Varios	960	1.038	1.122	1.214	1.312
<b>SUMAN</b>	<b>18.012</b>	<b>19.476</b>	<b>21.060</b>	<b>22.772</b>	<b>24.623</b>

### 3.4.3 COSTO TOTAL

El costo total proyectado para este proyecto es igual a la suma del costo fijo + costo variable, como se aprecia en el siguiente cuadro:

#### COSTOS TOTAL

**PERIODO: 2006-2010**

#### CUADRO No.3.21

DETALLE	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
COSTO FIJO	279.558	297.399	316.575	337.451	359.619
COSTO VARIABLE	18.012	19.476	21.060	22.772	24.623
SUMAN	297.570	316.876	337.635	360.223	384.243

### 3.5 INGRESOS ESTIMADOS.

#### 3.5.1 INGRESOS DE ACUERDO AL MERCADO META

Para determinar los ingresos del presente proyecto se parte del supuesto que el primer año se captaría el 5% del total del mercado meta. El cual se determino en el capítulo anterior de la siguiente manera:

Mercado Meta, Sector Comercial: 2.935 PYMES, representa el 47% del total.

Mercado Meta, Sector Servicios: 1.749 PYMES, representa el 28% del mercado.

Mercado Meta, Sector Industrial: 1.561 PYMES, representa el restante 25% del mercado.

Los cuales totalizan 6.245 empresas PYMES, 100% del mercado meta.

#### 3.5.2 DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS

Para determinar los ingresos para este proyecto se han estimado que los servicios de asesoría y/o consultaría se valoren en \$30 USD

### DETERMINACIÓN DE INGRESOS

CUADRO No.3.22

DETALLE	NUMERO	Horas/Promedio	Horas/ Servicio	Venta/ Servicio	INGRESOS
	EMPRESAS	Asesoría	Año	Hora	AÑO

EMPRESA COMERCIAL	71	25	1.775	30	53.250
EMPRESA COMERCIAL	76	50	3800	30	114.000
EMPRESA SERVICIOS	42	25	1050	30	31.500
EMPRESA SERVICIOS	45	50	2250	30	67.500
EMPRESA INDUSTRIAL	37	25	925	30	27.750
EMPRESA INDUSTRIAL	41	50	2.050	30	61.500
<b>SUMAN</b>	<b>313</b>	<b>225</b>	<b>11.850</b>	<b>180</b>	<b>355.500</b>

### 3.5.2.1 PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS.

El proyecto contempla un análisis para los próximos 5 años, pero lo cual se considera un incremento y posicionamiento progresivo del 5% anual del mercado meta, el cual determinaría :

### 3.5.3 INCREMENTO PARTICIPACIÓN DEL MERCADO

**5% ANUAL.**

**CUADRO No.3.23**

<b>Número</b>	
<b>AÑO</b>	<b>Empresas</b>
2006	312
2007	328
2008	344
2009	361
2010	379

En el año 2006 se inicia con la prestación de servicios a 312 PYMES y para el año 2010 se dispondría de 379 PYMES como clientes.

Para cuantificar los ingresos se consideraría también un incremento por efectos de la inflación; el cual se toma de referencia el porcentaje con que terminó la inflación para el año 2005, en 3.13%<sup>41</sup>

### **3.5.4 INGRESOS PROYECTADOS**

#### **5% INCREMENTO EN VENTAS + 3.13% POR INFLACIÓN**

**PERIODO: 2006-2010**

#### **CUADRO No.3.24**

<b>INGRESOS</b>	<b>USD</b>
2006	355.500
2007	384.402
2008	415.654

---

<sup>41</sup> REVISTA GESTION, de Agosto de 2006, No. 146, p. 74

2009	449.447
2010	485.987

### 3.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

#### PUNTO DE EQUILIBRIO PARA AÑO 2006

$$\text{EL punto de equilibrio sucede cuando: } = \frac{\text{CF}}{1 - \frac{\text{CV}}{\text{Ventas}}}$$

DONDE:

CF = Costo Fijo: \$279.558

CV = Costo Variable: \$18.012

Ventas = \$355.500

#### MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

##### SERVICIOS:

- Contabilidad y Finanzas 40%
- Producción 25%
- Administración 20% - RRHH 20%
- Marketing y Ventas 15%

$$\text{PE} = \frac{279.558}{\dots} = \frac{279.558}{\dots} = \frac{279.558}{\dots}$$

1                    8.012

1-                    -----                    1- 0.507                    0.9493

                         355.500

**PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL ( 2006)= \$294.478**

**PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL (2006) = \$ 25.540**

### **3.7 PROYECCIÓN DE LOS BALANCES DE RESULTADOS Y GENERAL**

#### **3.7.1 PROYECCIÓN BALANCE DE RESULTADOS**

##### **BALANCE DE RESULTADOS**

**PERIODO: 2006-2010**

**CUADRO No.3.25**

	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
TOTAL INGRESOS					
VENTAS	355.500	384.402	415.654	449.447	485.987
Venta de Activos				2.685	
(-) GASTOS VENTAS					
Sueldo Empleados Operativos	190.927	206.449	223.233	241.382	261.006
Publicidad y Marketing	12.000	12.976	14.031	15.171	16.405
<b>TOTAL GASTOS VENTAS</b>	<b>202.927</b>	<b>219.424</b>	<b>237.264</b>	<b>256.553</b>	<b>277.411</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>152.573</b>	<b>164.978</b>	<b>178.390</b>	<b>195.578</b>	<b>208.576</b>
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS					
SUELDO PERSONAL ADMINISTRATIVO	68.699	70.849	73.067	75.354	77.712

ARRIENDO LOCAL	5.400	5.569	5.743	5.923	6.108
SERVICIOS BÁSICOS	2.652	2.868	3.101	3.353	3.625
SUMINISTROS OFICINA	2.400	2.595	2.806	3.034	3.281
Publicidad y Marketing	12.000	12.976	14.031	15.171	16.405
GASTOS VARIOS	960	1.038	1.122	1.214	1.312
DEPRECIACIONES	3.097	3.097	3.097	3.357	3.357
AMORTIZACIONES	880	880	880	880	880
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	96.087	99.871	103.846	108.285	112.681
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>56.486</b>	<b>65.107</b>	<b>74.544</b>	<b>87.293</b>	<b>95.895</b>
(-)GASTOS FINANCIEROS					
Interés Deuda	4.952	4.195	3.336	2.362	1.256
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>51.534</b>	<b>60.912</b>	<b>71.208</b>	<b>84.931</b>	<b>94.640</b>
15% PART. TRABAJADORES	7.730	9.137	10.681	12.740	14.196
UTILIDAD ANTES IMP. RENTA	43.804	51.775	60.526	72.192	80.444
25 % IMPUESTO A LA RENTA	10.951	12.944	15.132	18.048	20.111
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>32.853</b>	<b>38.831</b>	<b>45.395</b>	<b>54.144</b>	<b>60.333</b>

## PROYECCIÓN BALANCE GENERAL

PERIODO: 2006-2010

### CUADRO No.3.26

ACTIVO	2006	2007	2008	2009	2010
ACTIVO CORRIENTE					
BANCOS	135.588	175.435	221.318	267.645	326.433

TOTAL ACTIVO CORRIENTE	135.588	175.435	221.318	267.645	326.433
ACTIVO FIJO					
MUEBLES Y EQUIPOS	4.115	3.704	3.292	2.881	2.469
(-DEP. ACUM MUEBLES Y ENSERES)	412	412	412	412	412
SALDO MUEBLES Y ENSERES	3.704	3.292	2.881	2.469	2.058
EQUIPO COMPUTO	8.055	5.370	2.685	8.835	5.890
(-DEP. ACUM EQUIPO COMPUTO	2.685	2.685	2.685	2.945	2.945
SALDO EQUI. COMP	5.370	2.685	-	5.890	2.945
TOTAL ACTIVOS FIJOS	9074	5977	2881	8359	5003
OTROS ACTIVOS					
AMORTIZACION GASTOS CONSTITUCIÓN.	4.400	3.520	2.640	1.760	880
(-AMORT.GASTOS CONSTITUCIÓN.	880	880	880	880	880
SALDO GASTOS CONSTITUCION	3.520	2.640	1.760	880	-
TOTAL OTROS ACTIVOS	3.520	2.640	1.760	880	-
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>148.182</b>	<b>184.052</b>	<b>225.959</b>	<b>276.884</b>	<b>331.436</b>
PASIVO CORTO PLAZO					
15 % Part. Trabaja. Por Pagar	7.730	9.137	10.681	12.740	14.196
25% Imp. Renta Por Pagar	10.951	12.944	15.132	18.048	20.111
INTERESES POR PAGAR	4.952	4.195	3.336	2.362	1.256
TOTAL PASIVO CORRIENTE	23.633	26.275	29.149	33.149	35.562
PASIVO A LARGO PLAZO					
PRESTAMOS BANCARIOS	36.678	31.074	24.714	17.494	9.300
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	36.678	31.074	24.714	17.494	9.300

TOTAL PASIVOS	60.311	57.350	53.863	50.643	44.863
PATRIMONIO					
CAPITAL	55.017	87.871	126.702	172.097	226.240
UTILIDAD DEL PERIODO	32.853	38.831	45.395	54.144	60.333
TOTAL PATRIMONIO	87.871	126.702	172.097	226.240	286.573
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>148.182</b>	<b>184.052</b>	<b>225.959</b>	<b>276.884</b>	<b>331.436</b>

### 3.8 RAZONES FINANCIERAS BÁSICAS <sup>42</sup>

Las razones financieras, se clasifican en cinco categorías: rentabilidad, liquidez, deuda, uso de activos y valor de mercado. No necesariamente se aplican todas y más bien van al criterio del analista financiero; cuáles son las que deberían servir para evaluar a una empresa.

#### 3.8.1 MARGEN DE UTILIDAD BRUTA.

Mide las utilidades que quedan de cada dólar en ventas después de restar el costo de los bienes vendidos:

Utilidad Bruta

Margen de Utilidad Bruta = -----

Ventas

152.573

Margen de Utilidad Bruta = ----- = 0.4292\*100

Para el año 2006 355.500

---

<sup>42</sup> Ibid. p.90

Margen de Utilidad Bruta (2006 ) = 42.92%. Esto quiere decir, por cada dólar en ventas, \$60 centavos de dólar corresponden a la utilidad bruta.

### 3.8.2 MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA.

Registra el costo de los bienes vendidos menos los gastos operativos, administrativos y ventas, que se requirieren para vender el producto.

Utilidad Operativa

Margen de Utilidad Operativa = ----- \* 100

Ventas

56.486

Margen de Utilidad Operativa (2006 ) = ----- = 0.1589\*100

355.500

El margen de utilidad operativa es del 15.89 %

### 3.8.3 MARGEN DE UTILIDAD NETA.

Mide cual es la utilidad de cada dólar en ventas que queda después de restar todos los costos y gastos, es decir, restando todos los gastos de hacer y vender.

Utilidad del Ejercicio

Margen de Utilidad Neta = -----

Ventas

32.853

Margen de Utilidad Neta (2006) = ----- = 0.0924 \*100

355.500

El margen de utilidad neta es de 9.24 %.

### 3.8.4 RETORNO SOBRE LOS ACTIVOS ( RSA )

Indica cuantos ingresos produce en promedio cada dólar de activos. Ésta muestra si el negocio está empleando sus activos en forma efectiva.

$$\text{RSA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}} = \frac{32.853}{148.182} = 0.2217 * 100$$

RSA= 22.17%

Por cada dólar invertido en el 2006 por activos, se obtiene una ganancia neta de 22 centavos. Este indicador paulatinamente va mejorando con el tiempo debido a los efectos de las depreciaciones sobre el activo fijo.

### 3.8.5 LAS RAZONES DE LIQUIDEZ.

Estas razones miden la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activos Corriente}}{\text{Pasivos Corriente}} = \frac{135.588}{23.633} = 5.74$$

Para el 2006

La empresa de consultaría, dispondría de 5.74 dólares, por cada dólar del pasivo corriente lo que permite tener una buena solvencia para la cancelación de sus pasivos a corto plazo.

### 3.8.6 CAPITAL DE TRABAJO (2006).

Son los recursos con los que contaría la empresa para su normal desenvolvimiento operativo, administrativo y productivo

Capital de Trabajo: Activo Corriente – Pasivo Corriente

Capital de Trabajo:  $135.588 - 23.633 = \$111.955$

### 3.8.7 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO.

Un analista financiero utiliza estas razones para poder evaluar el tamaño de la carga de endeudamiento de la empresa relacionado con su capacidad para cancelar estas obligaciones.

#### 3.8.7.1 RAZÓN DEUDA / ACTIVOS TOTALES.

Esta razón mide el porcentaje de los activos de la empresa que se financian con una deuda

Año : 2006

$$\frac{\text{Deuda Total} \quad 36.678}{\text{Activos Totales} \quad 148.182} = 0.2475 * 100$$

El valor de la razón deuda / activos totales del proyecto para el 2006 es del 24.75%

#### 3.8.7.2 RAZÓN VECES DE INTERÉS GANADO.

Con frecuencia es usada para medir la capacidad de la compañía para cubrir los intereses sobre su deuda con los ingresos operativos del período actual.

Año: 2006:

$$\text{Veces Intereses Ganados} = \frac{\text{Ingresos Operativos} \quad 56.486}{\text{Gasto en Intereses} \quad 4.952} = 11.41$$

El valor de razón veces de intereses ganado indica que el proyecto dispone un respaldo para el primer año de 11.41 dólares por cada dólar que se deberá pagar por intereses.

### 3.8.8 PROYECCIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS

**PERIODO: 2006-2010**

**CUADRO No.3.27**

	2006	2007	2008	2009	2010
RAZON DE LIQUIDEZ					
RAZON CIRCULANTE :					
ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	5,74	6,68	7,59	8,07	9,18
CAPITAL DE TRABAJO					
ACTIVO CORRIENTE- PASIVO CORRIENTE	111.955	149.160	192.169	234.496	290.871
COEFICIENTE NETO DE TESORERIA :					
CAJA+BANCOS /PASIVO CORRIENTE	6	7	8	8	9
RAZON DE ACTIVIDAD					
ROTACION DEL ACTIVO FIJO	39	64	144	54	97
INGRESOS TOTALES / ACT. FIJOS					
INDICES DE ACTIVIDAD					
RAZON DE DEUDA	41	31	24	18	14
PASIVO . TOTAL/ ACTIVO TOTAL *100					
SOLIDEZ	69	45	31	22	16
PASIVO TOTAL/ PATRIMONIO					

RAZON CAPACIDAD PAGO INTERESES	10	15	21	36	75
UAII / INTERESES					
INDICES DE RENTABILIDAD					
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	43	43	43	44	43
UTILIDAD BRUTA/ VENTAS * 100					
RENDIMIENTOS SOBRE LOS ACTIVOS					
UTILIDAD NETA/ ACTIVOS TOTALES*100					
	22	21	20	20	18
RENDIMIENTOS SOBRE EL PATRIMONIO					
UTILIDAD A DISTRIBUIR / PATRIMONIO					
	37	31	26	24	21

### 3.9 FLUJO DE CAJA

La proyección de flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que en ella se determinen. La información básica para realizar esta proyección está contenida en los estudios de mercado, técnico, financiero.

El flujo de caja de cualquier proyecto se compone de cuatro elementos básicos:

a) los egresos iniciales de fondos, b) ingresos y egresos de operación, c) el momento en que ocurren estos ingresos y egresos, y d) el capital de trabajo <sup>43</sup>.

Los egresos iniciales corresponden al total de la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto; el capital de trabajo también se le considerará como egresos en el momento cero, ya que deberá quedar disponible para que el administrador del proyecto pueda utilizarlo en su gestión.

Los ingresos y egresos de operación constituyen todos los flujos de entradas y salidas reales de caja, es decir los que realmente se han ejecutado. El flujo de caja se expresa en momentos. El momento cero registra todos los egresos previos a la puesta en marcha del proyecto. Para la correcta valoración del proyecto se deben incluir los gastos no desembolsables, como las depreciaciones de los activos fijos, la amortización de los gastos de constitución; sin embargo los gastos que se consideran por depreciación no son en realidad una salida real de efectivo, sino un manejo contable que permite compensar, mediante una reducción en el pago de impuestos, la pérdida de valor de los activos por su uso. Mientras mayor se tenga un gasto por depreciación, el ingreso gravable disminuye y, produce el efecto de disminuir los impuestos a pagar por las utilidades generadas por el giro del negocio.

“Existen muchos métodos para calcular la depreciación, en los estudios de viabilidad generalmente se acepta la convención de que es suficiente aplicar el método de línea recta sin valor residual; es decir, supone que se deprecia todo el activo en proporción similar cada año.”<sup>44</sup>

Al flujo de caja hay que efectuar un ajuste, por los gastos no desembolsados, que consisten en las depreciaciones y amortizaciones, las mismas que son nuevamente agregadas al final del flujo de caja, para tener un verdadero valor sobre el efectivo existente en un determinado momento para el proyecto.

---

<sup>43</sup> “CHAIN SAPAG, Nassir, Preparación y Evaluación de Proyectos, México, Edit,Mc Graw Hill, p.267, 2004.”

<sup>44</sup>“GALLAGHER, Timothy. Administración Financiera Teoría y Práctica, Colombia, Edit.Prentice Hall, 2001, p. 258”

Finalmente al término del quinto año se procede a más de sumar las depreciaciones y amortizaciones los valores correspondientes al capital de trabajo, y valor de salvamento que permite ajustar un valor final al proyecto.

### 3.9.1 PROYECCIÓN: FLUJO DE CAJA NETO

PERIODO: 2006-2010

CUADRO No. 3.28

PERIODO	0	1	2	3	4	5
INGRESOS VENTAS	0	355.500	384.402	415.654	449.447	485.987
VENTA ACTIVOS		-	-	-	2.685	-
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>355.500</b>	<b>384.402</b>	<b>415.654</b>	<b>452.132</b>	<b>485.987</b>
(-) COSTO FIJOS	0	279.558	297.399	316.575	337.451	359.619
(-) GASTO VARIABLES	0	18.012	19.476	21.060	22.772	24.623
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	0	57.930	67.526	78.019	91.909	101.744
(-) 15 PART. TRABAJADORES	0	8.690	9.137	10.681	12.740	14.196
UAIR	0	49.241	58.390	67.338	79.169	87.548
(-) 25 IMP. A LA RENTA	0	12.310	14.597	16.834	19.792	21.887
<b>UTILIDAD EJERCICIO</b>		<b>36.931</b>	<b>43.792</b>	<b>50.504</b>	<b>59.377</b>	<b>65.661</b>
(+) DEPREC Y AMORTIZAC		3.977	3.977	3.977	4.237	4.237
CAPITAL DE TRABAJO						70.759
VALOR DE SALVAMENTO						4.211
<b>FLUJO CAJA LIBRE</b>	<b>-91.696</b>	<b>40.907</b>	<b>47.769</b>	<b>54.480</b>	<b>63.614</b>	<b>144.868</b>

### VALOR DE SALVAMENTO

**CUADRO No.3.29**

<b>VALOR INICIAL MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA</b>	
	<b>4.115</b>
VALOR COMERCIAL	2.500
(-) VALOR EN LIBROS	2.058
UAI	443
(-15%) Participación Traba.	66
Utilidad antes Impuesto Renta	376
(-) 25 % IMP. A LA RENTA	94
UTILIDAD NETA	282
(+) VALOR CONTABLE	2.058
VALOR DE SALVAMENTO	2.340

<b>VALOR INICIAL EQUIPO COMPUTO</b>	
	<b>8.835</b>
VALOR COMERCIAL	2935
(-) VALOR EN LIBROS	-
UAI	2.935
(-) 15 %Participación Trabajadores	440
Utilidad Antes Impuesto a la Renta	2.495

(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	624
UTILIDAD NETA	1.871
(+) VALOR CONTABLE	-
VALOR DE SALVAMENTO	1.871
<b>TOTAL VALOR DE SALVAMENTO</b>	<b>4.211</b>

### 3.10 ANALISIS ECONÓMICO DEL PROYECTO

#### 3.10.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN )

El método de selección de proyectos más consistente, con la meta de la maximización de la inversión por parte de los accionistas o propietario, es el enfoque del valor actual neto (VAN).

El Valor Actual Neto (VAN ) de un proyecto de presupuestación de capital es el cambio estimado en el valor de la empresa que se presentaría si se aceptaría el proyecto. El cambio en el valor de una empresa puede asumir posiciones tales como:

- Positivo
- Negativo
- Cero

Si un proyecto tiene un VAN = 0, esto significa que el valor general del proyecto es neutral es decir da igual hacer o no hacer el proyecto. Debido a que el proyecto generará una tasa de utilidad igual al que generaría el valor de la inversión invirtiéndola en el sistema financiero.

Un VAN POSITIVO, significará que se incrementará el valor de la inversión de manera superior a lo que podría obtenerse a través del sistema financiero, es decir superior a la tasa activa referencial del Banco Central. Lo que traería réditos significativos a los

inversionistas o propietario de determinado negocio y valdría la pena implantar el proyecto.

Si tiene un VAN NEGATIVO, significa en la práctica que el proyecto traería pérdidas para los inversionistas o propietario y por lo cual se entiende que se debería desestimar el mismo.

### 3.10.1.1 MÉTODO DE CALCULO

Para poder calcular el VAN, de un proyecto propuesto se suma el valor presente del flujo de caja neto y luego se resta el monto de la inversión inicial. El resultado es una cifra en dólares que representa el cambio porcentual de utilidad que representará el proyecto.

Fórmula para el VPN, versión algebraica.

$$VAN = FE_1 / (1 + K)^1 + FE_2 / (1 + K)^2 \dots (FE_n / (1 + K)^n - Inversión Inicial$$

**Fuente:** GALLAGHER, Timothy. Administración Financiera Teoría y Práctica, Colombia, Edit. Prentice Hall, 2001, p. 259

Donde :

FE = Flujo de Caja Neto, en el período indicado

K = Tasa de Descuento, Tasa de Retorno requerida por el Proyecto

n = Vida del Proyecto.

### 3.10.1.2 APLICACIÓN DEL VAN AL PROYECTO.

Aplicando la fórmula:

Donde :

FE	FE <sub>1</sub>	FE <sub>2</sub>	FE <sub>3</sub>	FE <sub>4</sub>	FE <sub>5</sub>
Flujo de Caja Neto	40.907	47.769	54.480	63.614	144.868
( - ) Inversión Inicial	-91.696				

### 3.10.1.3 COSTO CAPITAL PROPIO ( CCP )

K<sub>d</sub> = Tasa de interés anual del crédito : 13,5 % = 0.135

$t =$  Costo Ponderado del Capital para un impuesto (Impuesto a la Renta) : 25% = 0.25

PF = Porcentaje para ser financiado ( total del proyecto) : 40 % = 0.40

PS = Porcentaje aportado por los socios : 60 % = 0.60

RP = Rentabilidad exigida al proyecto : 20 % = 0.20

CCP =  $[ K_d ( 1 - t ) * ( PF ) + RP ( PS ) ] * 100$

CCP =  $[ 0.135 ( 1 - 0.25 ) ( 0.40 ) + ( 0.20 ) ( 0.60 ) ] * 100$

CCP =  $[ 0,0405 + 0.12 ] * 100 = 0.1605 * 100$

CCP = 16.05%

### 3.10.1.3.1 COSTO PONDERADO DEL CAPITAL

Es el porcentaje que servirá de referencia para estimar el VAN del proyecto, para lo cual al costo del capital propio se suma un valor de riesgo de la inversión, en el Ecuador este riesgo es medido por el Riesgo País, que implica la cuantificación dado por el indicador EMBI ( Banco Central del Ecuador) , por el riesgo que existe de invertir en el Ecuador.

#### CUADRO No.3.30

COSTO PONDERADO DEL CAPITAL(K0)	PORCENTAJE
RIESGO PAIS*	5.25
COSTO CAPITAL PROPIO (CPP)	16.05
TOTAL	21.30
K <sub>0</sub> : 21.30 %	

www. Banco Central del Ecuador, 25 DE JUNIO 2006

EL INDICADOR DE RIEGO PAIS ES EL EMBI Y PARA ESTA FECHA FUE DE 525 PUNTOS

PARA DETERMINAR EL PORCENTAJE DE RIESGO SE DIVIDE ESTE INDICADOR PARA 100, ASI:  $525/100 = 5.25$

Como dato para realizar los cálculos del VAN , el ( K<sub>0</sub> ) para el proyecto será del 21.30 % ( 0.213)

### 3.10.1.4 FORMA DE CALCULAR

El VAN se determina con la sumatoria de todos los flujos de capital neto del proyecto dividido para tasa de retorno de la inversión(  $K_0$ ), elevado a la potencia que corresponde al año del período menos la inversión inicial del proyecto

$$FE_1 / (1 + K)^1 :$$

$$\frac{40.907}{(1 + 0.213)^1} = \frac{40.907}{1,213} = 33.724$$

Desarrollo :

$$\frac{40.907}{(1 + 0.213)^1} + \frac{47.769}{(1 + 0.213)^2} + \frac{54.480}{(1 + 0.213)^3} + \frac{63.614}{(1 + 0.213)^4} + \frac{144.868}{(1 + 0.213)^5}$$

$$- 91.696 = \text{VAN}$$

### 3.10.1.5 RESULTADOS DEL VAN PARA EL PROYECTO

**CUADRO No.3.31**

$\text{VAN} = (FE_1/(1+K)^1) + FE_2/(1+K)^2, \dots + (FEn/(1+K)^n) -$ <p style="text-align: center;">INVERSIÓN INICIAL</p>					
<b>INVERSION</b>					
<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>INICIAL</b>

**33.724    32.466    30.525    29.384    55.165    91.696**

**VAN = 89.568**

### **3.10.1.6 CONCLUSIÓN DEL VAN**

Como resultado se obtiene un VAN POSITIVO, se interpreta que el proyecto resulta rentable, tomando en consideración la tasa de retorno requerida del 21.30 % anual. Además el proyecto generaría a valor presente \$ 89.568 en un período de 5 años.

### **3.10.2 MÉTODO DEL TIEMPO DE REPAGO**

Es uno de los modelos más sencillos para la toma de decisiones de presupuestación de capital, es el método de tiempo de repago y permite determinar el tiempo en que se recuperaría la inversión a un valor presente.

#### **3.10.2.1 APLICACIÓN DEL TIEMPO DE REPAGO AL PROYECTO**

Se debe calcular, los flujos positivos de efectivo de un proyecto a valor presente, uno por uno hasta que se iguale al monto de la inversión inicial del proyecto.

#### **TIEMPO DE REPAGO**

**CUADRO No.3.32**

FLUJO DE EFECTIVO					
INVERSION INICIAL	2006	2007	2008	2009	2010
91.696	33.724	32.466	30.525	29.384	55.165

$(33.724 + 32.466 + 30.525) > 91.696 = \text{TIEMPO DE REPAGO}$

$96.715 > 91.696$

### 3.10.2.2 CONCLUSIÓN DEL MÉTODO DE REPAGO

Si se realiza sumatorias sucesivas año tras año, realizada esta operación en Excel, se determina que se requiere de 3 AÑOS para cubrir los gastos de inversión del proyecto

### 3.10.3 METODO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO ( TIR )

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de retorno estimada para un proyecto propuesto, dado sus flujos incrementales de efectivo. Al igual del método VAN, el TIR considera todos los flujos de efectivo para un proyecto y se ajusta al valor del dinero. Sin embargo los resultados del TIR, se expresan en porcentajes y no como una cantidad de dinero (dólares).

#### 3.10.3.1 CALCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO

##### MÉTODO DE ENSAYO Y ERROR.

Si se calculó el valor presente de los flujos de efectivo incrementales para un proyecto utilizando la tasa de retorno requerida por los accionistas o propietario como la tasa de descuento y el resultado del proyecto, entonces el VAN, del proyecto será igual a cero. Cuando el VAN es igual a cero ( o el valor positivo más cercano a cero), entonces el VAN corresponde a la tasa de retorno proyectada.

La fórmula para calcular el TIR es la siguiente:

$$VPN = 0 = FE_1 / (1+K)^1 + FE_2 / (1+K)^2 .. ( FE_n / (1+K)^n - Inversión Inicial$$

Para calcular el TIR de un proyecto utilizando esta ecuación, se colocarán los flujos de efectivo, los valores n y la cifra de la inversión inicial. Luego se escogen diferentes valores para ( k ), lo que hace que la parte izquierda de la ecuación, el VAN sea igual a cero.

Donde :

FE	FE <sub>1</sub>	FE <sub>2</sub>	FE <sub>3</sub>	FE <sub>4</sub>	FE <sub>5</sub>
Flujo de Caja Neto	40.907	47.769	54.480	63.614	144.868

( - ) Inversión Inicial	-91.696
-------------------------	---------

DONDE: ( K ) es igual al = 60% valor previamente determinado por medio de Excel ( ensayo error )

$$\frac{40.907}{(1 + 0.52)^1} + \frac{47.769}{(1 + 0.52)^2} + \frac{54.480}{(1 + 0.52)^3} + \frac{63.614}{(1 + 0.52)^4} + \frac{144.868}{(1 + 0.52)^5}$$

$$- 91.696 = 0 = \text{TIR}$$

### 3.10.3.2 TIR PARA EL PROYECTO

CUADRO No 3.33

MÉTODO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO						
VPN = 0 = (FE1/(1+K)^1) + FE2/(1+K)^2,,,, + (FEn/(1+K)^n) - INVERSIÓN INICIAL						
PERIODO	2006	2007	2008	2009	2010	INVERSION
TASA DEL						INICIAL
52%	26.913	20.676	15.513	11.917	17.855	91.696

### 3.10.3.3 CONCLUSIÓN DEL MÉTODO TIR.

El TIR para este proyecto es del 52 %, significa que los inversionistas o propietarios tendrán una rentabilidad del 52 % sobre la inversión total, que es superior al costo ponderado del capital del 21.30%. Por lo que se demuestra la viabilidad del proyecto.

### 3.10.4 ANALISIS COSTO/BENEFICIO

Para establecer la relación del costo beneficio, se toma la proyección del flujo ( a valor presente) sobre la inversión propia.

FE ( a VAN)

Relación Costo Beneficio = -----

Inversión Propia

### FLUJOS DE CAJA A VALOR PRESENTE

CUADRO No.3.34

FLUJO CAJA	
AÑOS	USD
2006	33.724
2007	32.466
2008	30.525
2010	29.384
2011	55.165
<b>SUMAN</b>	<b>181.264</b>

181.264

Relación Costo Beneficio = ----- = 3.29

55.017

El resultado señala un rendimiento de 3.29 dólares por cada dólar invertido por los inversionistas en el proyecto en un horizonte de 5 años, lo que demuestra la rentabilidad del proyecto.

## **CAPITULO IV**

### **MARCO ORGANIZATIVO Y LEGAL**

#### **4. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA CONSULTORIA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA "**

La empresa "CONSULTORIA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA" estará constituida por una Gerencia General y tres departamentos o áreas: Área Financiera, Área de Servicios y Área Mercadeo.

En estas tres áreas existirá una interrelación en la cual podrán trabajar en conjunto, para facilitar el flujo de información que existe entre estas y así también poder tener bien informada a la Gerencia y esta a su vez a la Junta de Accionistas.

La empresa CONSULTORIA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA presenta los siguientes organigramas que permitirán determinar la futura organización de la empresa, sus departamentos, principales funciones y posicionamiento del personal.



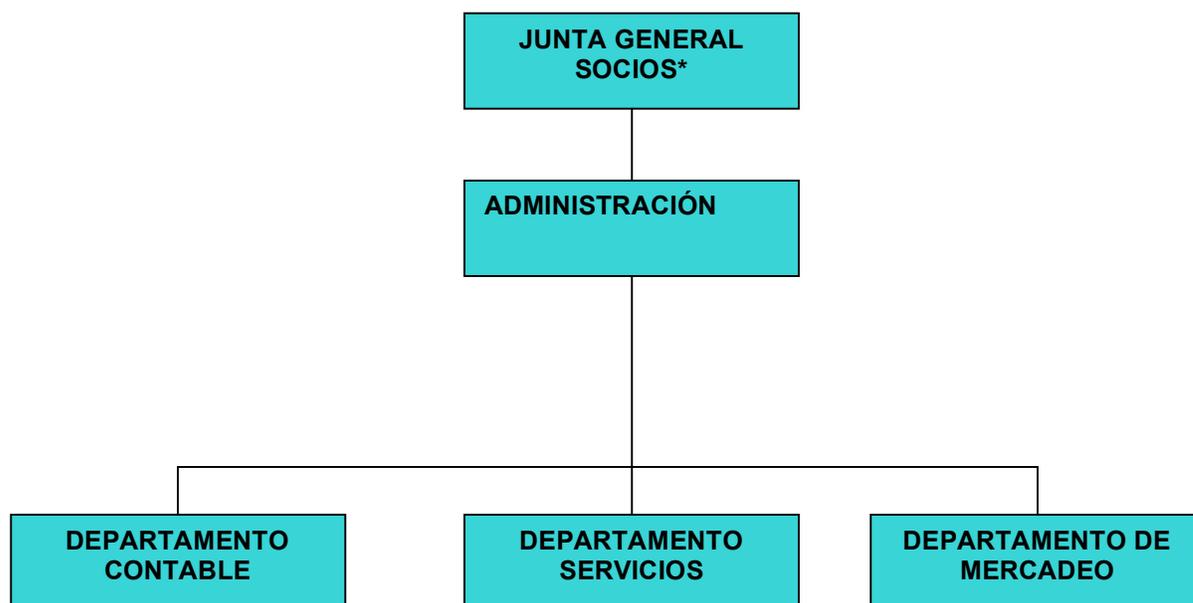
**LOGOTIPO:**

**SLOGAN:** LA CALIDAD Y EL CLIENTE ANTE TODO

##### **4.1.1 ORGANIGRAMA FORMAL\***

**EMPRESA:** CONSULTORIA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

**FIGURA No.4.1**



**FUENTE.** EMPRESA CONSULTORIA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

**ELABORADO:** POR EL AUTOR

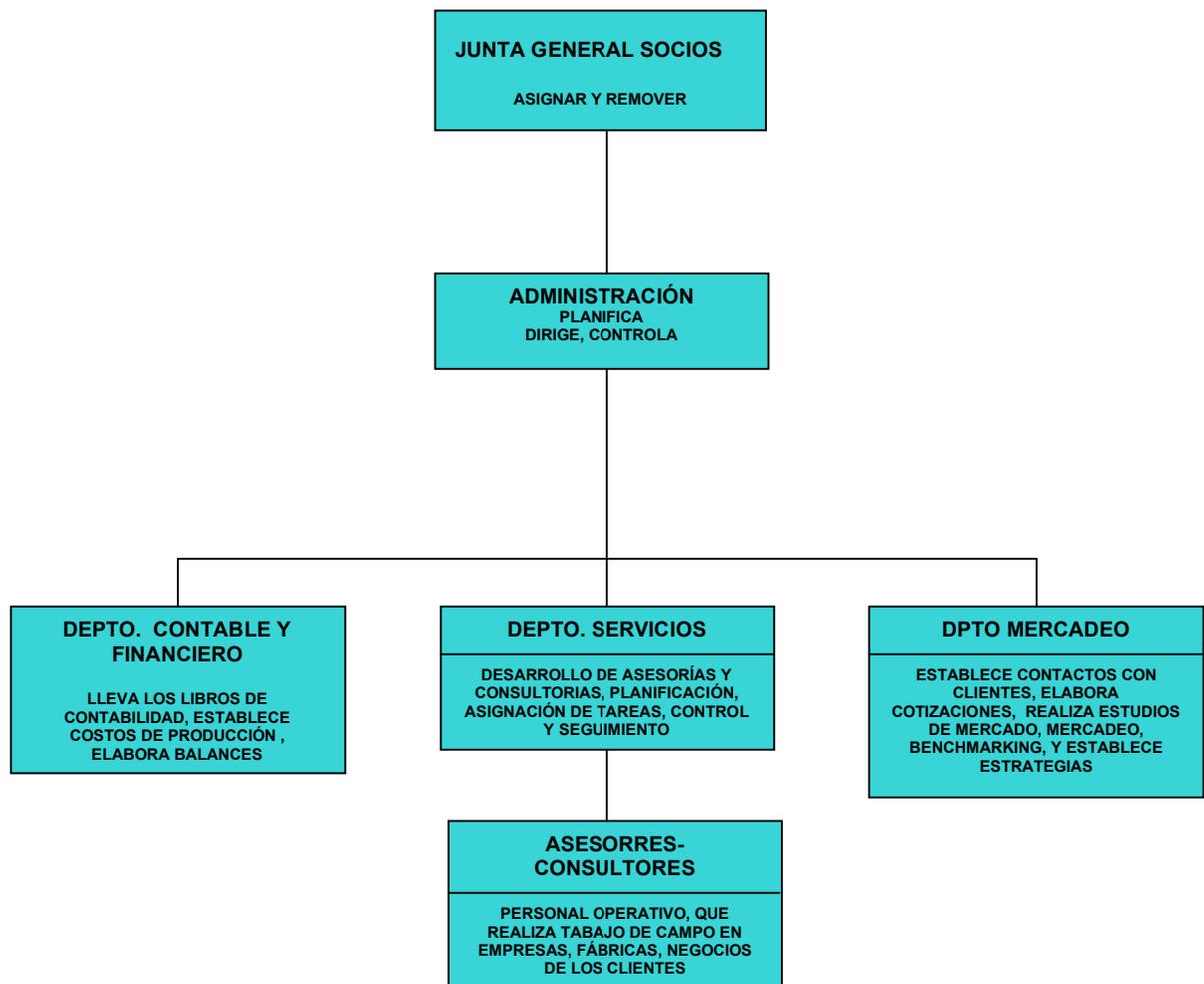
\* Tomado del Régimen de Compañías, Ediciones Legales Quito, 2002 “ La Junta General de la Compañía de Responsabilidad Limitada, conformada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el organismo supremo de la misma.

**\*ORGANIGRAMA FORMAL:** “Este Organigrama no es sino la estructura oficial o que según la Ley tiene una organización, quiere decir que es el organigrama estructural, funcional, y de posición del personal de una organización en el momento de la constitución de la misma”. VICTOR HUGO VASQUEZ, ORGANIZACIÓN APLICADA, Quito, Gráficas Vásquez, 2002, p.218

#### 4.1.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL

EMPRESA: CONSULTORIA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

FIGURA No.4.2



FUENTE: VICTOR HUGO VASQUEZ, ORGANIZACIÓN APLICADA, Quito, Gráficas Vásquez, 2002, p.220.

## **4.2 FUNCIONES Y DEPARTAMENTALIZACION DE LA EMPRESA.**

### **4.2.1 JUNTA GENERAL DE SOCIOS**

#### **Responsabilidades:**

- Designar, remover administradores y gerentes.
- Aprobar las cuentas de los balances que presenten los administradores y/o gerentes.
- Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades.
- Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios.
- Decidir sobre el aumento, disminución del capital la prorroga del contrato social.
- Acordar la exclusión de un socio por las causales previstas en el Art.82 de la Ley de Compañías.
- Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes.

Las demás que no estuvieren otorgadas en la Ley de Compañías o en el contrato social a los gerentes, administradores u otro organismo.

### **4.2.2 GERENCIA GENERAL:**

Su actividad principal es dirigir correctamente la empresa, de tal manera que influya en el personal para el cumplimiento de las metas, los instrumentos necesarios para cumplir eficientemente es la planificación, organización, ejecución, control y corrección.

También se necesitarán los servicios de una secretaria y un mensajero, para manejo y ejecución de la Gerencia. Total personal requerido:

Dentro de las funciones gerenciales tenemos:

**Planificación:** Permitirá que la empresa se proyecte hacia el futuro fijándole metas y objetivos y los medios para alcanzarlos. El diseño de un plan de desarrollo para la empresa supone la planeación de actividades en cada una de las áreas funcionales especialmente en:

Pronóstico de Ventas: En el que se realizará un estudio detallado del mercado, especialmente para captar a los PYMES para brindarles el servicio de asesoría y consultoría en la ciudad de Quito.

**Programas de Asesoría y Consultoría:** En el que se establecerán programas de consultoría y asesoría, estimadas en menos de 100 horas y menos de 50 horas como referencias, para las áreas de Contabilidad- Finanzas- Impuestos, Administración, Planes de Negocios, Reingeniería, Procesos de Producción, Establecimiento de costos, manejo de inventarios y otras de acuerdo a las necesidades específicas de nuestros clientes.

**Programa Financiero:** En base al presupuesto de ventas, establecer los recursos económicos necesarios por medio de flujos de caja y en caso de requerirlo buscar financiamiento oportuno, en los tiempos oportunos y al menor costo posible.

Con todos los miembros de la empresa se elaborará la planificación para la empresa.

**Organización:** Consiste en el arreglo ordenado de los recursos y funciones que deben desarrollar todos los miembros de la empresa para lograr sus metas y objetivos. Por lo que se distribuirán las tareas y la formas de control de cada proceso, con un responsable por actividad y área de función por medio de una autoridad en línea, que consiste donde el superior delega en su subalterno y éste a su vez a otro y así sucesivamente, hasta llegar al último nivel de responsabilidad, en base al organigrama estructural de la empresa.

**Ejecución:** Es poner en acción lo planteado, lo cual ya será palpable para poder comenzar con el próximo nivel.

**Control y Evaluación:** El control es la acción de examinar las actividades desarrolladas por la empresa en un periodo de tiempo determinado, con el objeto de verificar si éstas se están cumpliendo de acuerdo a lo planeado. Cualquier actividad en la empresa se puede controlar, sin embargo se pondrá énfasis en las tres áreas fundamentales de la empresa "Consultoría Eficiencia Administrativa"

**Control en el Mercadeo:** Se examinará si la empresa ha cumplido con los programas de ventas de los servicios de consultoría y asesoría en el Distrito Metropolitano de Quito, de acuerdo a parámetros establecidos en el estudio de mercado realizado.

**Control Calidad de los Servicios:** Se verificará si la empresa ha mantenido calidad en sus servicios por la satisfacción expresada por sus clientes, como por el número de quejas que podría recibirse, las cuales no pueden ser mayor al 5%.

**Control de las Finanzas:** En esta área se controla el uso de los recursos financieros de la empresa. Son elementos de control las cuentas a proveedores, la cartera, las cuentas caja, bancos y en general el movimiento de los ingresos y egresos a través del tiempo, estos controles pueden ser semanales, quincenales, mensuales, trimestrales, etc.

**Corrección:** hay que realizar evaluaciones para poder establecer errores, y aplicar los correctivos necesarios, para poder mejorar las actividades realizadas para así poder realizar las metas planteadas.

**Obligaciones:**

- Cuidar que se lleven los libros exigidos por el Código de Comercio ( Diario, Mayor, Inventarios, Caja)
- Llevar los libros sociales como son las actas de juntas generales.
- Presentar a la junta general , por lo menos cada año, una memoria razonada acerca de la situación de la compañía y del estado de pérdidas y ganancias.
- Convocar a juntas generales conforme a la ley y estatutos y de manera particular cuando exista disminución del capital suscrito.
- Enviar a la Superintendencia de Compañías, dentro del primer cuatrimestre de cada año, los documentos e informaciones determinados en la Ley (Art.20): copias del balance , estado de pérdidas y ganancias, informes de los administradores.
- Inscribir en enero de cada año, en el Registro Mercantil del cantón, una lista completa de los socios de la compañía y sus respectivas aportaciones.
- Competencia: hombre o mujer, que socio de la empresa de preferencia, con título profesional en Administración de empresas, Auditoría, Finanzas.

#### **4.2.2.1.1 Asistente de Gerencia**

##### **Competencias:**

- Mujer, entre 25 y 35 años
- Titulada en Administración de Empresa
- Eficiente manejo del computador y programas tales como: Office, Excel.
- Cursos varios en Administración, Finanzas, Calidad Total, Atención al cliente
- Proactiva
- Gusto por atender al cliente
- Persona amistosa, responsable, cumplida, confiable, reservada.
- No requiere experiencia previa.

##### **Funciones:**

Las funciones de asistente de gerencia será llevar los archivos de gerencia, recibir llamadas telefónicas, coordinar actividades con el resto de personal de la empresa, elaborar cartas, comunicados, enviar fax, e mail, y demás funciones relativas al cargo.

Número de cargos: (1)

#### **4.2.2.1.2 Secretaria**

##### **Competencias:**

- Mujer, entre 18 y 35 años
- Titulada en secretariado
- Eficiente manejo del computador y programas tales como: Office, Excel.
- Facilidad de palabra
- Proactiva
- Gusto por atender al cliente
- Persona amistosa, responsable, cumplida, confiable, reservada.
- No requiere experiencia previa.

**Funciones:**

Las funciones de secretaria será, llevar los archivos de gerencia, recibir llamadas telefónicas, coordinar actividades de la asistente de gerencia, elaborar cartas, comunicaciones, envíos de fax. E-mail y demás funciones relativas al cargo.

Número de cargos (1)

**4.2.2.1.3 Mensajero****Competencias:**

Hombre, entre 18 y 35 años.

Estudios secundarios

Con motocicleta propia.

Experiencia probada( 2 años) en otras empresas (referencias)

Persona confiable, leal, cumplida y reservada.

Don de gentes.

**Funciones:**

Encargado de la mensajería de la empresa, encomiendas, trámites, pagos, y demás funciones inherentes a su cargo.

Número de cargos: (1)

**4.2.3 DEPARTAMENTO CONTABLE Y FINANCIERO:**

Es el área encargada del manejo óptimo de los recursos financieros de la empresa: Son actividades de el área financiera las siguientes:

La consecución de los recursos financieros, tanto internos como externos, requeridos para el cumplimiento de los planes fijados por la empresa.

Cuidar de que los recursos externos que requiere la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables:

El control de cartera y cobranzas.

Control pago de proveedores.

Organización y manejo de un sistema contable general.

#### **4.2.3.1 CARGO: CONTADOR**

##### **Competencias:**

- Hombre o mujer, entre 25 y 45 años
- Persona con sólida formación ética y profesional.
- Conocimientos en tributación y contabilidad.
- Proactiva.

##### **Funciones:**

Llevar un adecuado control del manejo contable y financiero de la empresa, elaborar Estados Financieros, informes a gerencia, pago de impuestos, control de proveedores conciliaciones bancarias y demás funciones inherentes al cargo.

**Comentario:** Estas funciones serán llevadas a cabo por el Asistente de Gerencia (los primeros 5 años hasta consolidar a la empresa), que además coordinará las actividades que se desarrollen en el departamento de Mercadeo.

#### **4.2.4 ÁREA SERVICIOS**

En cargada de la parte operativa del negocio; es decir brindar servicios de asesoría y consultoría, especialmente en las áreas Administrativa, Financiera, Tributaria, Contable, Procesos Productivos, Costos Industriales, manejo del talento humano y otros, de acuerdo a las necesidades específicas de cada cliente.

Responsable de área : Jefe de Consultores – Asesores.

##### **4.2.4.1 CARGO: JEFE DE CONSULTORES**

##### **Competencias:**

- Hombre o mujer entre 25 y 45 años
- Con título en Ingeniería Comercial, con preferencia que tenga experiencia en Auditoría y Contabilidad, como también en procesos productivos y control de calidad.
- Proactivo, con dotes de liderazgo y de trabajo en equipo.
- Serio y de carácter definido, que busca retos y logro de objetivos.

**Funciones:**

- Elaborar diagnóstico a los clientes.
- Evaluar el tiempo y requerimiento de personal para prestar la consultoría y/ o asesoría.
- Asesorar a gerencia para presentar propuestas a clientes sobre los trabajos de asesoría- consultoría.
- Elaborar cronogramas de trabajo y efectuar los controles respectivos para el cumplimiento de objetivos y tiempos previstos.
- Presentar informes a gerencia en forma semanal, quincenal, trimestral sobre avances de trabajos y desempeño de su personal.
- Reportarse con el Asistente de Gerencia para coordinar actividades.
- Número de cargos: (1)
- Asesores- Consultores :

**4.2.4.2 CARGO: ASESORES CONSULTORES**

**Competencia:** Desarrollar trabajos de consultoría en empresas PYMES, dedicadas a la fabricación, comercialización y de servicios, principalmente en las áreas de Administración, Contabilidad, Finanzas, Auditoría, Costos Industriales, Reingenierías, Planes de Negocios, Planificación Estratégica, Tributación, Procesos Productivos, Manejo de Talento Humano, para lo cual deberán contar con título profesional de acuerdo al área, preferentemente en Ingeniería Comercial, Auditoría, Contabilidad, entre otros. Además contar con experiencia mínima de dos años en cualquiera de las áreas mencionadas.

**Responsabilidades:**

- Prestar servicios profesionales en las áreas especializadas.
- Elaborar estudios: económicos, financieros, contables, tributarios, costos; administrativos, procesos de producción, manejo de talento humano, de acuerdo a su área de especialización(s).
- Presentar informes sobre los trabajos efectuados en forma semanal, quincenal, mensual al Jefe de Consultores – Asesores.

- Otros inherentes a su cargo.

Número de cargos: (7)

#### **4.2.5 ÁREA MERCADEO:**

Se encargará de búsqueda de clientes, incremento de la participación en el mercado en base a estudios de mercado, benchmarking, presentará propuesta de nuevos servicios, realizará os primeros contactos con los clientes; estará de las negociaciones; este departamento realizara las transacciones comerciales, elaboración de contratos, así también el desarrollo de proyectos y estrategias de comercialización. Finalmente de establecer precios para la prestación de los servicios.

Responsable de área : Jefe de Mercadeo:

##### **4.2.5.1 CARGO: JEFE DE MERCADEO**

###### **Competencia:**

- Hombre o mujer entre 25 a 35 años
- Profesional en el área de mercadeo y/o marketing ( título en Ingeniería o tecnología)
- Con experiencia no menor a dos años comprobada (referencias).
- Proactiva y extrovertida.
- Persona confiable, leal, cumplida y que guste trabajar en equipo.
- Responsabilidades:
  - Elaborar estudios de mercado y determinar los tipos de servicios como precios.
  - Realizar estudios de benchmarking.
  - Elaborar presupuestos de ventas.
  - Diseñar un Plan de Marketing.
  - Iniciar la búsqueda de clientes y su contacto.
  - Dar seguimiento a clientes y a sus necesidades futuras
  - Presentar informes a gerencia sobre sus actividades y los resultados logrados.

**Comentario:** Estas funciones serán llevados a cabo por el Asistente de Gerencia( los primeros 5 años hasta consolidar a la empresa)

TOTAL EMPLEADOS: 12

### **4.3 IMPACTO SOCIAL.**

El crear nuevas fuentes de empleo, ayuda a mejorar el nivel de vida de los ecuatorianos y a generar más recursos que ayudarán a la activación económica y productiva en el Ecuador, ayudando a disminuir la migración y el desempleo.

El caso particular la empresa CONSULTORIA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA aportará con la creación de 11 puestos de trabajo.

También la empresa cumplirá con los aportes que por ley les corresponde a los empleados, así también en el pago de impuestos y tributos que esta tendrá que cancelar por la actividad económica realizada.

### **4.4 LEY DE COMPAÑIAS**

#### **“SECCION 1 A.- DISPOSICIONES GENERALES.**

Artículo 1.- Contrato de Compañías y Régimen Legal.- Contrato de Compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.”

Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los Convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

#### **4.4.1 LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS**

La Superintendencia de Compañías es el organismo técnico y con autonomía administrativa, económica y financiera, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades, en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley.

Superintendencia de Compañías tiene personalidad jurídica y su primera autoridad y representante legal es el Superintendente de Compañías. La Superintendencia de Compañías ejercerá la vigilancia y control en especial de las compañías de comercio, que son las siguientes:

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta.

De acuerdo con las Leyes vigentes en el país, toda empresa consultora para que pueda ejercer sus actividades deberá estar constituida como una compañía en nombre colectivo o de responsabilidad limitada, y sus socios deberán reunir los requisitos establecidos en la Ley de Consultoría. Por lo cual los futuros socios han decidido la conveniencia de crear una empresa de responsabilidad limitada, por tener las siguientes características:

#### **4.4.2 REQUISITOS GENERALES PARA CONSTITUIR UNA COMPANIA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.**

- 1.- Nombre aprobado por la Superintendencia de Compañías, para lo cual se debe presentar tres alternativas, por medio de la cual se aprobara una, la cual no tenga una denominación parecida.
- 2.- Presentar al señor Superintendente de Compañías, minuta o tres copias certificadas de la escritura publica de constitución, con firma de un abogado.
- 3.- Aprobación de estatutos elevados a escritura publica ante un notario, en el lugar donde la compañía realizara los actos de comercio, adjuntando la firma de los socios fundadores.
- 4.- Apertura de la cuenta de apertura de integración de capital.
- 5.- Entregar en la Superintendencia de Compañías un ejemplar de las escrituras publicas de la constitución de la compañía para obtener la resolución de aprobación de la constitución.
- 6.- Publicar un extracto de la escritura conferida por la Superintendencia de Compañías, en uno de los periódicos locales.
- 7.- Obtener una patente municipal en el Distrito Metropolitano de Quito, a fin de poder ejercer actos de comercio en la ciudad de Quito.

- 8.- Afiliación a la Cámara de Producción que corresponda el giro del negocio.
- 9.- Inscripción de la escritura de constitución de la compañía en el Registro Mercantil.
- 10.- Obtención del R.U.C.
- 11.- Elección del Presidente y Gerente de la compañía mediante convocatoria a asamblea general de socios.
- 12.- Elaboración e Inscripción de estos nombramientos en el Registro Mercantil.
- 13.- Adjuntar a la tercera copia certificada de constitución inscrita en el Registro Mercantil los nombramientos debidamente inscritos e ingresar a la Superintendencia de Compañías para el registro en el departamento de sociedades.
- 14.- Apertura de la cuenta corriente a nombre de la compañía, mediante el oficio que entrega la Superintendencia de Compañías, al banco donde se abrió la cuenta de integración de capitales.

#### **Personas Jurídicas**

- Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Comunicación del Representante Legal en el que consten nombres, apellidos y cédula de ciudadanía de personas autorizadas para firmar las declaraciones de exportación.

#### **ACTA DE CONSTITUCION DE LA COMPAÑÍA**

**Señor Notario:** Roberto Salgado Ullauri

Notario tercero del cantón Quito

Sírvase incorporar a escritura publica el siguiente contrato de constitución de una Compañía de Responsabilidad Limitada con disposición de las siguientes cláusulas.

**PRIMERA:** Comparecientes: Para celebrarse la constitución de la compañía de Responsabilidad Limitada comparecen los siguientes socios fundadores:

El señor Wladimir Patricio Torres del Salto, de nacionalidad ecuatoriana, estado casado y con domicilio en la ciudad de Quito.

El señor Benjamín Patricio Riera del Salto , de nacionalidad ecuatoriana, estado civil casado y con domicilio en la ciudad de Quito.

El señor Pablo Lenin Reyes García, de nacionalidad ecuatoriana, estado civil soltero y con domicilio en la ciudad de Quito.

**SEGUNDA:** Declaración de voluntad.- Los comparecientes declaran que es su libre y expresa voluntad constituir como en efecto constituyen la presente compañía de Responsabilidad Limitada, La misma que se regirá por sus cláusulas contractuales por la Ley y reglamentos que fueren aplicados para su funcionamiento.

**TERCERA:** Estatutos de la Compañía “CONSULTORIA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA CIA LTDA.

### **TITULO PRIMERO**

Denominación , domicilio , objetivo y plazo.

**Artículo Primero:** Denominación.- En el presente contrato se constituye la denominación de la Compañía “ CONSULTORIA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA CIA LTDA ”

**Artículo Segundo:** Domicilio.- El domicilio de la compañía es en la ciudad de Quito y permitiéndose la apertura de otras oficinas en el territorio nacional. De acuerdo a la decisión realizada en junta de accionistas.

**Artículo Tercero:** El Objetivo de la sociedad es “ ASESORIA Y CONSULTORIA PROFESIONAL ”

**Artículo Cuarto:** El plazo de duración de la compañía es de 25 años a partir de la inscripción de la presente escritura de función de la compañía en el Registro Mercantil.

La Compañía podrá sin embargo disolverse antes del vencimiento del plazo a acordarse la prórroga del mismo previo el cumplimiento de los requisitos de ley.

### **TITULO SEGUNDO**

Del capital social, certificados de aportación, transmisión y transferencia de participaciones y del libro de socios participantes.

**Artículo Quinto:** Capital Social.- el capital social de la compañía es de Treinta y nueve mil, ciento noventa y tres dólares americanos (39.193 USD) divididos en participaciones iguales entre los accionistas es decir,  $39.193 / 3$ , (13.064,33 USD) cada participación.

**Artículo Sexto:** Certificación de Aportación.- La compañía entrega a cada socio un certificado de aportación, en el que consta el número de participaciones que en cada parte corresponde, en el cual en este caso es de tres partes iguales.

**Artículo Séptimo:** Transmisión de participaciones.- La transmisión de las participaciones de cada uno de los socios es posible por herencia, o por transferencia por actos entre vivos, en beneficio de otros socios de la misma o de terceros., si se obtuviere el consentimiento unánime del capital social y se cumplieren los requisitos señalados de la Ley de Compañías.

**Artículo Octavo:** Libro de socios y participaciones.- La compañía llevara un libro de socios y participaciones y cualquier variación respecto al derecho sobre ellas.

### **TITULO TERCERO**

De los derechos, obligaciones y responsabilidades de los socios.

**Artículo Noveno:** Los derechos por ley de los socios son los determinados en el artículo 114 de la Ley de Compañías: en tanto que las obligaciones se encuentren enunciadas en el artículo 115 de la misma Ley. La responsabilidad de los socios se limita al monto de sus participaciones por ellos suscritas, salvo las excepciones previstas por la ley.

### **TITULO CUARTO**

Del gobierno, administración, representación y fiscalización de la compañía

**Artículo Décimo.-** La compañía será administrada por la Junta General de Socios por el Presidente y el Gerente.

**Artículo Undécimo.-** La junta general legalmente convocada es el órgano supremo de la compañía, sus decisiones obligan a todos los socios inclusive a los que hubieren votado en contra de la resolución, salvo el derecho de impugnación a los términos del literal h, del artículo 114 de la Ley de Compañías.

**Artículo Duodécimo.-** Clases de Juntas.- Las juntas generales son ordinarias o extraordinarias. Las ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía , y la extraordinaria en cualquier época que fuese convocada.

**Artículo Decimo tercero.-** Convocatoria.- La convocatoria a la junta general la hará el Gerente de la compañía por la prensa en uno de los periódicos de mayor circulación en la ciudad de Quito.

En las juntas generales se podrán tratar solo los puntos puntuales de la convocatoria, bajo la pena de nulidad.

**Artículo Decimo cuarto.-** Quórum de Instalación.- La junta general no podrá considerarse constituida con valides para deliberar en primera convocatoria, si los no concurrentes a ella presentan mas de la mitad del capital social. La junta reunirá en segunda convocatoria con el número de socios presente, debiendo expresarse este particular en la convocatoria.

**Artículo Decimo quinto.-** Del Gerente.- El Gerente de la compañía será elegido por la junta general de socios por un periodo de cinco años, pudiendo ser reelegido indefinidamente. En caso de que termine dicho periodo y la junta no lo ratifique o sustituya un nuevo gerente, este seguirá actuando con funciones prorrogadas, hasta que el órgano de gobierno resuelva lo pertinente. Para ser gerente sus atribuciones son las siguientes:

- a ) Convocar a Junta General
- b) Actuar como secretario de la Junta.
- c) Suscribir conjuntamente con el presidente las actas de junta general siempre que hubiere actuado como secretario.
- d) Subrogar al presidente por ausencia temporal o definitiva. En caso de ausencia definitiva, el Gerente convocara con brevedad a la Junta General para llenar la vacante.
- e) Subrogar al presidente por ausencia temporal o definitiva. En caso de ausencia definitiva, el Gerente convocara con brevedad a la Junta General y las disposiciones de la Ley, y las de mas previstas en la ley de Compañías y el presente estatuto.

**Artículo Decimo sexto.-** Por ausencia del Presidente en las juntas generales o por decisión de este organismo se podrá designar de entre los socios a la persona que presida de una junta determinada. Así mismo, cuando se estime conveniente este ente de gobierno podrá nombrar un secretario adicional de entre los socios, igualmente para una reunión específica.

**Artículo Decimo séptimo.-** A las juntas Generales concurrirán los socios personalmente o por medio de un representante, en cuyo caso, la presentación se confiera por escrito y con carácter especial para cada junta, a no ser de que el representante ostente por lo general un poder legalmente conferido.

**Artículo Decimo Octavo.-** Las actas de las juntas generales se llevaran a máquina, en hojas debidamente foliadas y firmadas por el presidente y secretario.

**Artículo Decimo Noveno.-** Las actas de las juntas generales cuando tengan el carácter de universal, deberán ser suscritas por todos los socios bajo sanción de nulidad, según lo prevé el artículo 238 de la Ley de Compañías.

**Artículo Vigésimo.-** Del comisario.- La junta General nombrara un comisario anualmente, el mismo que tendrá derecho limitado de inspección y vigilancia de las operaciones sociales sin dependencia de la administración y el interés de la compañía.

## **TITULO QUINTO**

El ejercicio económico, reserva legal y las utilidades.

**Artículo Vigésimo Primero:** La compañía formara un fondo de reserva legal, deduciendo de las utilidades liquidas y realizadas, por un cinco por ciento anual hasta que se alcance por lo menos el veinte por ciento del capital social.

**Artículo Vigésimo Segundo.-** Las utilidades de la compañía se repartirán entre los socios , luego de efectuarse todas las deducciones de ley a prorrata de la participación social pagada.

## **TITULO SEXTO**

De la disolución y liquidación

**Artículo Vigésimo Segundo.-** En caso de la disolución y liquidación de la compañía como liquidador el Gerente en base a la ley 31 reformatorias de la Ley de Compañías.

## **TITULO SEPTIMO**

De la integración de capitales

Artículo Vigésimo Tercero.- El Capital es de Treinta y nueve mil, ciento noventa y tres dólares (\$55.017), el mismo que se encuentra suscrito y pagado en su totalidad de acuerdo al siguiente cuadro de integración de capital, con aportaciones en numerarios:

<b>SOCIOS</b>	<b>APORTE</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>CAPITAL SUSCRITO</b>	<b>CAPITAL PAGADO</b>
Wladimir Torres del Salto	18.339	33.33 %	13.064,33	18.339
Bejamín Riera del Salto	18.339	33.33 %	13.064,33	18.339
Pablo Reyes García	18.339	33.33 %	13.064,33	18.339

El capital pagado por los socios se encuentra depositado en la cuenta de integración de capital abierto a nombre de "CONSULTORIA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA", con cuenta numero 191957-9 del Banco del Pichincha, cuyo certificado bancario se incorpora a la siguiente escritura como habilitante.

## **TITULO OCTAVO**

### **Disposiciones Generales**

**Artículo Vigésimo Cuarto.-** En todo lo que se encuentra regulado en el presente contrato social, se aplicaran las disposiciones de la Ley de Compañías.

### **Disposiciones transitorias:**

Los socios fundadores basándose en el artículo 12 de la Ley de Compañías, designan al Sr. Pablo Reyes García, Presidente y el Sr. Wladimir Torres del Salto, como Gerente de la sociedad, por el periodo de cinco años . adicionalmente encargan al Doctor Galárraga la aprobación de la sociedad previo el cumplimiento de los requisitos legales, así como las inscripciones en el Registro Mercantil de la escritura constituida de la compañía.

Usted señor notario servirá incorporar las demás cláusulas de estilo para la validez de estos contratos.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### CONCLUSIONES

C1: El nivel de competitividad de las empresas ecuatorianas es muy bajo, especialmente de acuerdo con un estudio de la CAF, por falencias de carácter técnico- profesional que tienen; el mismo tiene cifras alarmantes en cuanto que:

87.2%, de las empresas no realizan estudios de benchmarking, por lo que no aplican estrategias competitivas para mejorar sus procedimientos en todas sus áreas en base de la referencia de las empresas líderes de cada sector.

74.5%, no monitorea constantemente los gustos de los consumidores, lo que en la práctica incide en tener productos que no estén en concordancia con el mercado y sus cambios, lo que ha permitido el ingreso de productos extranjeros para sustituir a los nacionales.

89.1%, no lanza un producto o servicio nuevo cada año; esta brecha provoca el posicionamiento de nuevas marcas especialmente extranjeras y su desplazamiento del mercado.

90.9% no tiene manuales de calidad, lo que provoca un alto porcentaje de desperdicios y productos mal terminados, elevando el costo de producción, como también limita el aprovechamiento de curvas de aprendizaje y estandarización en las producciones, existiendo diferentes niveles de calidad y por ende de precios en sus artículos.

92.7%, no tienen planes estratégicos, es decir la empresa no tiene una visión de futuro ni planes para alcanzarlos, lo que implica un visión de negocios a corto plazo, para sobrevivir y no para liderar mercados.

83.6%, no pone énfasis en la capacitación del personal, únicamente busca captar o aprovechar de la experiencia y capacitación que ha tenido individualmente cada persona, de ahí la poca oportunidad que tienen los jóvenes profesionales de lograr ser contratados, además al no capacitar y mejorar las habilidades de su empleados de acuerdo a las

propias necesidades de la empresa produce un bajo nivel de rendimiento y de mediocridad, concluyendo pierde el mejor recurso con el que debería contar una organización y es su talento humano.

C2: El estudio de mercado a encontrado una demanda potencial insatisfecha muy alta equivalente a 6.245 PYMES, de los cuales el tamaño del proyecto apenas podrá satisfacer el 5% es decir podrá brindar un servicio anual a 312 empresas.

C3: El estudio de la competencia identificó en la ciudad de Quito, 30 empresas consultores cuyos servicios son integrales, es decir que dan servicios básicamente en 19 actividades de consultoría, sin embargo cada una de ellas se especializa en un grupo focalizado de consultorías las cuales no superan las 6 por empresa. De este factor nuestra empresa tomará como ventaja competitiva brindar estos 19 servicios agrupados en 6 áreas de actividades. Se identificó que la empresa líder en servicios de consultoría integral es la empresa Price Waterhouse, además que únicamente en el mercado de la ciudad de Quito existe una empresa ( Grupo Integral S.A) con iguales características que nuestra empresa, es decir orientada a Pymes, sin embargo únicamente presenta actividades básicas que son: Administración, Contabilidad, Impuestos y elaboración de Proyectos, como precio referencial es de \$46/ hora, por lo que se concluye que nuestro precio referencial será menor al mismo fijado en \$35 Usd, menos un descuento por promoción ( primer año) del 14.29%

C4: Se ha determinado que ninguna empresa de consultoría actualmente dispone de una Pagina Web en donde se implemente un servicio para las empresas llamado B2B, en donde puedan interactuar tanto compradores y vendedores de productos y servicio, siendo esta ventaja competitiva que nuestra empresa tendrá para diferenciarse de la competencia, el cual por estrategia se permitirá que cualquier empresa se inscriba en este servicio.

C5: Como estrategia de la empresa se tendrá la constante capacitación del personal, para que alcancen altos niveles de profesionalismo y satisfacción al cliente.

C6: La tecnología utilizada se basará en disponer software actuales en las áreas de contabilidad, tributación, toma de decisiones gerenciales como son los programas de Balacend Scored Card. Como estrategia competitiva se tiene, es tener un costo inferior por servicio a la competencia y dar un mayor valor agregado, brindando seminarios

gratuitos al personal de cada Pyme que nos contrate, en una de las seis áreas que se dispone el servicio, con una duración de 4 horas, como también buscar la interacción de las empresas por medio del servicio B2B.

C7: Se establecerá un control de calidad en todo el proceso de servicio, buscando la excelencia de nuestras prestaciones a través de la satisfacción plena de nuestros clientes.

C8: El estudio de mercado ha determinado que el precio que estarían dispuestos a pagar por servicio puede fluctuar entre \$30 y 35 USD por hora de

C9 El estudio técnico determinó que para realizar trabajos en 312 empresas ( primer año), equivalentes a 11.850 horas de consultoría se requerirán 8 empleados operativos, los cuales se ha determinado que disponen una capacidad acumulada horas/hombre de 15.206. Es decir que la capacidad productiva de este equipo es del 78%, por lo que se concluye que no se requeriría incrementar el número de personal operativo para los 5 años de análisis del proyecto, ya que para el año 2010, los requerimientos por servicios a Pymes llegaran a 14.404 horas/hombre, es decir una capacidad del 95% de dicho personal.

C10 Los indicadores económicos financieros para el proyecto resultaron positivos, como son: VAN positivo de \$89.568; 3 años el tiempo recuperación de la inversión, TIR del 52%, Costo/ Beneficio \$3.29 por cada dólar invertido por los inversionistas. Se concluye que el proyecto es técnica, económica y financieramente viable tanto a corto como mediano plazo.

## **RECOMENDACIONES.**

R1.1: De las falencias detectadas por la CAF, como por nuestro estudio de mercado se recomienda considerarlas como ventajas competitivas, porque estas debilidades de las empresas ecuatorianas, son oportunidades que debemos aprovechar al brindar a estas empresas paquetes de consultaría y asesoría dirigidos especialmente el diseñar Planes Estratégicos, Benchmarking, Reingenieriras, Manuales de funciones y procesos, Implementar controles de calidad y trabajos tercerizados, para lo cual para aprovecha y maximizar estas oportunidades se deberá realizar visitas a las empresas especialmente PYMES, que es nuestro mercado meta y a través de entrevistas dirigidas provocar la necesidad en estas empresas sobre la necesidad que tienen de implementar en el menor

tiempo posible: estudios de mercado, implementación de Benchmarking, elaborar Planes Estratégicos, crear programas de capacitación al personal entre otras.

R1.2 Contratar Vendedores, que a través de la táctica de las entrevistas, crear la necesidad por nuestros servicios, utilizando como herramienta el estudio de la CAF y similares, crear el estímulo (temor a perder el mercado y liquidar la empresa) contratarnos para realizar trabajos de asesoría o consultoría específica que será diagnosticada luego por uno de nuestros profesionales.

R2.1: Se deberá analizar a partir del quinto año la creación de sucursales de acuerdo con la zonificación que tiene el Distrito Metropolitano de Quito, para que en un periodo de 10 años nuestra empresa disponga de una Matriz, además de por lo menos una sucursal tanto en el sector norte, Sector Sur, Sector Valles. Como también la compra de una oficina que sea la matriz para la empresa.

R2.2: La implementación de sucursales a partir del sexto año de funcionamiento servirá de estímulo para nuestros empleados, porque de nuestra plana original de profesionales serán quienes administren dichas sucursales y las promociones de jerarquía dentro de la empresa estarán dadas por sus capacidades y méritos prestados.

R3.1: Que los empleados en por lo menos 50% sean profesionales jóvenes con título universitario en las áreas mencionadas o estén terminando la carrera.

R3.2: Se brindará la misma oportunidad a jóvenes ya sean estos hombres o mujeres, como también la oportunidad de ascensos dentro de la empresa por su capacidad y dedicación que brinden, para lo cual se evaluará constantemente sus actividades.

R3.3: Se debe tener como política la continua capacitación de nuestro personal, para lo cual trimestralmente se deberá elaborar un cronograma de cursos, talleres, seminarios tanto dentro como fuera de la empresa.

R4.1: Como estrategia se recomienda que los precios sean de \$35/horas, sin embargo para el primer año, se otorgará un descuento del 14.26% a todas las empresas, es decir un descuento de \$ 5 por hora de asesoría o consultoría.

R5. Evaluar el servicio de B2b, por que en sí es un nuevo negocio que podría dar buenos ingresos a la empresa.

R5.1: Implementar el proyecto en el menor tiempo posible.

R5.2: Buscar un mayor número de socios para bajar bajar las aportaciones personales y preferente estos socios sean profesionales en las carreras de Administración de Empresas, Contabilidad, Finanzas, Derecho

# ANEXOS

## ANEXO No.1

**ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO  
MODALIDAD EDUCACIÓN A DISTANCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

### ENCUESTA

La presente encuesta está realizada con el propósito fundamental de realizar un sondeo sobre intereses y preferencias de potenciales clientes de servicios de consultoría; la información es confidencial y será utilizada únicamente con fines estadísticos. Por favor conteste con la mayor honestidad posible.

FECHA-----2006

ENCUESTA No.-----

Por favor tache con un (X)

**1) La empresa que usted representa es?**

GRANDE -----

PYMES -----

OTRA -----

**2) Dentro de que sector se encuentra la empresa que usted representa ?**

SERVICIOS----- COMERCIAL----- INDUSTRIA-----

**3) Cuál cree usted que es el factor determinante para el éxito o fracaso de una empresa ?.**

Calidad en los bienes y servicios -----

Talento Humano-----

Tecnología----

Capital de Trabajo---

Productividad y Competitividad---

**4) Cuál cree usted, que es el área más importante de la empresa para la consecución de las metas y objetivos planteados?**

Producción-----

Marketing y Ventas -----

Gestión Administrativa y Recursos Humanos----

Finanzas y Contabilidad----

Legal -----

**5) Cuál de estas áreas, dentro de la organización genera problemas constantes?**

Producción-----

Marketing y Ventas -----

Gestión Administrativa y Recursos Humanos----

Finanzas y Contabilidad----

Legal -----

**6) Estaría dispuesto a contratar servicios de consultoría en las áreas que considera críticas en su empresa?**

SI----- NO----

PORQUE?

**7) Al momento de contratar servicios de consultoría cuáles son los aspectos que tienen relevancia en la decisión?**

Calidad en el servicio a recibir-----

Precio-----

Experiencia-----

Garantía en el servicio----

Seguimiento---

**8) Que precio estaría dispuesto a pagar por hora de servicios de consultoría?**

\$10 USD---

\$15 USD---

\$20 USD---

MÁS 20 USD---

**9) Cuántas horas de asesoría , le parece pertinente utilizar al año:**

Menos de 50 horas---

Menos de 100 horas---

100 horas o más -----

**10) De acuerdo al valor que usted ha establecido (hora/consultaría) y al rango del tiempo estimado; contrataría usted el calidad de gerente y/o propietario, a la empresa “ Consultoría Eficiencia Administrativa”, sabiendo que le brindaría un servicio profesional y de acorde a sus necesidades?**

SI --- NO----

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## BIBLIOGRAFÍA

- BACA, Gabriel. *Evaluación de Proyectos*. México, Editorial Mc Graw -Hill. 2.001.
- Boletines Estadísticos Banco Central, años: 2005- 2006.
- CERTO, Samuel, *Administración Moderna*, Colombia, Edit. Prentice Hall, 2001
- CHIAVENATO Adalberto, *Administración en los Tiempos Modernos*, Colombia, Edit, Mc Graw Hillm, 2003
- GARCIA Flor Gary, *Guía para la Elaboración de Planes de Negocios*, Quito, Edit. Gráficas Paola, 2006.
- GALLAGHER Timothy, *Administración Financiera, Teoría y Práctica*, Colombia, Edit. Prentice Hall, 2001.
- GOODSTEIN Leonard, *Planificación Estratégica Aplicada*, Edit. Mc Graw Hill, Colombia, 2003.
- GUTIÉRREZ, Alfredo. *Estados Financieros*. México: Fondo de Cultura Económica. 2.001
- HAMID, Noori, et.al. *Administración de Operaciones* . Bogota: Mc Graw Hill. 2.000.
- HELLRIEGEL Northon, *Administración basado en competencias*, México Edit. Thomson Learning, 2002
- LINARES, José, *Investigación de Mercados*, Perú, Edit . San Marco,2002
- MACIAS, Roberto. *Análisis de Estados Financieros y las deficiencias en las Empresas*. México: Editorial ECASA. 1.999.
- MÉNDEZ, Carlos. *Metodología como guía para la elaboración de diseños de investigación*. Madrid: Me Graw Hill. 3ª Edición. 2001.
- MASON-LIND, *Estadística para la Administración y Economía*, Colombia, Edit. Alfaomega, 2003
- MOLINA Antonio, *Contabilidad de Costos*, Quito, Edit. Universidad Central, Tercera Edición, 2002.

- MOLIANA Antonio, Análisis e Interpretación de los Estados Financieros, Edit. Talleres Gráficos INPRETEC,2003.
- HAIR-BUSH-ORTINAU, Investigación de Mercados, México, Edit Mc Graw Hill, 2005
- Periódico Líderes, varios números, años: 2005-2006
- RODRIGUEZ Joaquín, Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa, México, Edit. ECAFSA, 2001.
- RIPALDA Ortiz Fernando, Legislación Laboral, Quito, Séptima Edición,2004.
- REVISTAS GESTIÓN, Años: 2005-2006.
- SAPAG, Nassier. Preparación y Evaluación de Proyectos. Colombia, Cuarta Edición: Mc Graw Hill. 2004.
- URBINA Vaca Gabriel, Evaluación de Proyectos, Cuarta Edición, México,2004.
- VASQUEZ Hugo Víctor, Organización Aplicada, Quito, Gráficas Vásquez, 2002
- Valdivieso Bravo Mercedes, Contabilidad General, Quito, Edit. Nuevodia, Quinta Edición, 2002
- YGREDA Sánchez Luís, Formulación de Proyectos de Inversión, Perú, Edit. San Marco, 2002.
- ZAMBRANO MORA, Matemáticas Financieras, Colombia, Edit. Enfoque, 2004.