



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD**

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

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

“PROYECTO DE COMERCIALIZACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA ASESORÍA Y
CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, RECURSOS
HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS CIUDADES DE RIOBAMBA Y
AMBATO”

PROYECTO I DE GRADO

MAESTRANTES:

CECILIA ELIZABETH MACHADO CISNEROS

YOLANDA SOFÍA ZAMBRANO LEÓN

LATACUNGA, ENERO 2011

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN CON LA COLECTIVIDAD

CERTIFICADO

Ing. Cristian Espinoza MBA. (DIRECTOR)

APROBACIÓN DEL TUTOR

Que el trabajo titulado: “PROYECTO DE COMERCIALIZACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA ASESORÍA Y CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS CIUDADES DE RIOBAMBA Y AMBATO” realizado por los maestrantes: Ing. Yolanda Sofía Zambrano León e Ing. Cecilia Elizabeth Machado Cisneros, ha sido guiado y revisado periódicamente, cumpliendo normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que constituye un trabajo de excelente contenido analítico en el entorno de la Responsabilidad Social Empresarial que coadyuvará a la publicación de nuevos conocimientos y al desarrollo profesional, **SI** se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un empastado, un disco compacto el cual contiene los archivos digitalizados, se autoriza a los mencionados maestrantes que realicen la entrega de los documentos al señor TCRN. ESP. Vicente Tinizaray Jefe de Investigación y Vinculación con la Colectividad de la ESPE Sede Latacunga.

Latacunga, enero de 2011

Ing. Cristian Espinoza MBA.

CERTIFICACIÓN

En mi condición de Director de Proyecto de Grado de Maestría en Gestión de Empresas Mención Pequeñas y Medianas Empresas, certifico que los alumnos maestrantes: Ing. Yolanda Sofía Zambrano León e Ing. Cecilia Elizabeth Machado Cisneros, han desarrollado el proyecto de grado: “PROYECTO DE COMERCIALIZACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA ASESORÍA Y CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS CIUDADES DE RIOBAMBA Y AMBATO” aplicando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas que regulan esta actividad académica y que estuvieron bajo mi supervisión.

Atentamente,

**Ing. Cristian Espinoza MBA.
DIRECTOR DEL PROYECTO**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PYMES
V PROMOCIÓN

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Ing. Yolanda Sofía Zambrano León,

Ing. Cecilia Elizabeth Machado Cisneros

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado: “PROYECTO DE COMERCIALIZACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA ASESORÍA Y CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS CIUDADES DE RIOBAMBA Y AMBATO” ha sido desarrollado con base a una investigación integral, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente, este trabajo es de nuestra propia autoría. En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos de su contenido, veracidad y alcance científico del presente proyecto de grado.

Latacunga, enero de 2011

Ing. Cecilia Elizabeth Machado C.

Ing. Yolanda Sofía Zambrano L.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PYMES
V PROMOCIÓN
AUTORIZACIÓN

Nosotras:

CECILIA ELIZABETH MACHADO CISNEROS,

YOLANDA SOFÍA ZAMBRANO LEÓN

Autorizamos a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la Biblioteca Virtual de la Institución el trabajo de investigación titulado “PROYECTO DE COMERCIALIZACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA ASESORÍA Y CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS CIUDADES DE RIOBAMBA Y AMBATO” cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

CECILIA ELIZABETH MACHADO CISNEROS _____

CI. No. 060271704-3

YOLANDA SOFÍA ZAMBRANO LEÓN _____

CI. No. 020173155-1

Latacunga, Enero del 2011

Latacunga, Enero del 2011

ELABORADO POR:

Ing. Cecilia Elizabeth Machado C.

Ing. Yolanda Sofía Zambrano L.

APROBADO POR:

Ing. Galo Vásquez

COORDINADOR MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS

MENCIÓN PYMES V PROMOCIÓN

CERTIFICADO POR:

Dr. Rodrigo Vaca

SECRETARIO ACADÉMICO

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico enteramente a mis hijas que han sido mi inspiración para superarme en este competitivo mundo de la ciencia, y el quehacer profesional, a mis padres los que siempre con mucho cariño, estuvieron animándome para que concluya y culmine con éxito mis estudios de maestría y a mi esposo quien con su experiencia y facilidad verbal me ayudó con ideas, además de su apoyo económico.

Cecilia Machado

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado al Ser Supremo quien guía mi vida, mi fuente de valor y fortaleza “Dios”.

A mis queridos padres Martha León y Víctor Zambrano, quienes con su amor, confianza, comprensión me apoyaron incondicionalmente hasta lograr cristalizar esta meta profesional.

Con mucho amor

Sofy

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera muy especial a nuestro director el Ing.

Cristian Espinoza quien siempre nos facilitó información y herramientas valiosas para el desarrollo del trabajo, quien de igual manera nos ha brindado la generosidad al transmitirnos su conocimiento y experiencia para la culminación exitosa de este Proyecto así como a mi compañera Sofía Zambrano quien supo comprender y apoyar las ideas y actividades que conllevaron el desarrollo del mismo.

Cecilia Machado

AGRADECIMIENTO

A Dios por el milagro de la vida, por llenarme de bendiciones y regalarme un triunfo más en mi vida.

A mis padres que siempre están conmigo apoyándome en todo momento, por su amor y comprensión.

Al director de Tesis que supo guiar y encaminar el desarrollo y culminación de este valioso trabajo.

A mi compañera de tesis, gracias a su ayuda pudimos culminar este valioso proyecto.

A Todos Mil Gracias...

Sofy

INTRODUCCIÓN

En los tiempos actuales de globalización, libre competencia y crecimiento acelerado del mundo empresarial, las finanzas y la economía, dados los avances tecnológicos en equipos y comunicaciones, el tiempo se hace más corto haciéndose necesario, una efectiva gestión de negocios.

En las empresas e instituciones cada vez es más urgente capacitarse, prepararse constantemente en todo cuanto tiene que ver al manejo y desarrollo de las diferentes disciplinas y conocimientos que engloba la buena práctica de la gestión empresarial, para estar a tono con la realidad actual.

El avance en las TIC'S (Tecnologías de Información y Comunicación), dirigen el rumbo de la sociedad siendo fundamental tener el conocimiento además de la información a tiempo, que es el poder y la herramienta de éxito de los individuos, de las empresas e instituciones.

Hoy en día, la demanda de conocimiento existe en todos los ámbitos empresariales, por lo que se ha visto la necesidad de capacitación constante en todas las entidades de la sociedad; sabiendo que el Capital Humano debidamente formado, obtendrá mejores resultados lo que repercutirá en el desarrollo material y financiero de las empresas e Instituciones, para lo cual, será menester la acertada toma de decisiones asumiendo el costo de oportunidad que implican los procesos de capacitación constante, debidamente sustentados por documentos, vivencias y experiencias de éxito que aporten a la evolución integral de las empresas en sus diferentes ámbitos de acción.

La capacitación por lo tanto será el factor determinante en el desempeño de las funciones y actividades de las personas, lo que intrínsecamente generará diferenciación y presencia de valores agregados en las organizaciones, que es lo que en definitiva motiva a los demandantes o usuarios de los bienes y servicios a elegir o preferir los centros de capacitación que den respuesta a sus requerimientos.

La capacitación como tal, está abriendo sus propios espacios de influencia e incidencia en la sociedad actual con la relevancia, que amerita y requiere este argumento en todas las disciplinas y actividades del desarrollo Humano.

RESUMEN EJECUTIVO

Se ha elaborado el presente proyecto dado la importancia que debe darse los temas como: Desarrollo Organizacional, Manejo Estratégico, y Talento Humano como áreas neurálgicas o factores del éxito empresarial. La idea de emprender en un Proyecto de Comercialización de una empresa de Consultoría, Asesoría y Capacitación en temas Estratégicos y de manejo de Talento Humano del negocio, surge de la inquietud al verificar la escasa o ausencia total, de personas o empresas que se dediquen a proporcionar estos servicios, como resultado de la necesidad detectada en las ciudades de Ambato y Riobamba en donde no existen empresas de Asesoría y Capacitación en temas empresariales dado que son mercados que se manejan mayormente con empresas familiares y microempresas llevadas de una forma empírica quienes han logrado su permanencia en el mercado debido a la poca oferta existente en estas localidades de productos similares a los que ofertan, y considerando el nivel de crecimiento de las empresas y negocio en las ciudades de Riobamba y Ambato se han visto en la necesidad de volverse más competitivas y recurrir a herramientas técnicas en cuanto al manejo del personal y su manejo estratégico en General.

Es por eso que se ha visto la factibilidad de proporcionar estos servicios a nivel empresarial de tal manera que los pequeños negocios y empresas de las ciudades mencionadas, entren al plano del Desarrollo Organizacional y Estratégico para ser entes diferenciadores y captar la preferencia del mercado en sus plazas respectivas, con cualidades como: buen servicio, buena atención, la importancia de un personal motivado y comprometido con el desarrollo de su empresa; así de igual manera en temas estratégicos como tener un solo norte al que apunten todas las áreas del negocio, a través de un enfoque claro de lo que se quiere lograr, determinación clara de objetivos y metas que generen rentabilidad de los diferentes negocios, incentivando a un manejo profesional para su auto sostenibilidad y crecimiento en el mercado para proyectarse a un escenario global.

La Ventaja competitiva que se ofrecerá es la Capacitación con Asesoramiento de manera más cercana que implique un seguimiento de los resultados obtenidos con los conocedores de la realidad local. Vincular a nuestros clientes con oportunidades de negocios y contactos que beneficien el desenvolvimiento de sus actividades y que aporten al crecimiento de su negocio. La comercialización se la realizará en forma directa con visitas a nuestros potenciales consumidores dueños de pequeños y medianos negocios o empresas siendo factible ofrecer nuestros servicios eventualmente a empresas grandes de la localidad con capacitadores reconocidos y con dominio total de los temas a tratar.

EXECUTIVE SUMMARY

This project has been prepared considering the importance of topics such as: Organizational Development, Strategic Management and Human Resources Management as the neuralgic areas of business success. The idea of making a marketing project for a consulting company specialized on advising, strategic training and human talent management, arises from the lack or complete absence of the said services that we identified in the cities of Ambato and Riobamba where there are no companies focused in Advice and training business issues because they are markets that are managed mostly as family and small businesses that take management from an empirical approach this companies have achieved their stay in the market due to low supply in these localities of similar products to those offered, and considering the increasing level of growing businesses in the cities of Riobamba and Ambato we detected the need for them to become more competitive by the use of tools and techniques in the management of staff and strategic management in general.

That's why we have identified the feasibility of providing these services at the enterprise level so that small businesses and companies in the cities mentioned, allowing them to enter in the area of Organizational Development and become Strategic differentiators for entities and capture the market preferences in their respective places, with qualities such as good service, good care, the importance of motivated and committed staff, to the development of your business, so likewise in strategic issues like having one clear goal pointing north to all areas of the business, Through a clear focus on what has to be to achieved, clear identification of objectives and goals that drive profitability of various businesses, encouraging professional management for self sustainability and growth in the market to project them in a global stage.

The competitive advantage to be offered is training that includes advice involving follow up to the results aware of local reality. Besides link our clients with their future business opportunities and facilitate contacts that will benefit the

development of their activities and will contribute to the growth of their business. Marketing of the consulting firm will be directly with potential consumers by visiting them at their small and medium businesses or companies, getting the experience to offer in the near future our services to large local companies with recognized trainers with total domination of the topics.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	1
1.1 TÍTULO DEL PROYECTO	1
1.2 ANÁLISIS DEL PROBLEMA.....	1
1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	3
1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO	6
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.6 MARCO DE REFERENCIA.....	7
1.6.1 MARCO TEÓRICO	7
1.6.2 MARCO CONCEPTUAL	8
1.6.3 MARCO CONTEXTUAL.....	9
1.7 DESCRIPCIÓN DE LA HIPÓTESIS	9
1.8 ASPECTOS METODOLÓGICOS	9
1.8.1 ESTUDIOS EXPLORATORIOS.....	10
1.8.2 ESTUDIOS DESCRIPTIVOS.....	10
CAPÍTULO 2 ESTUDIO DEL MERCADO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	11
2.1 ESTUDIO DEL MERCADO	11
2.1.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO	11
2.1.2 DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.....	12
2.1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	12
2.1.4 FUENTES DE DATOS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	13
2.1.5 PLAN DE MUESTREO Y CÁLCULO DE LA MUESTRA	13
2.1.6 EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	15
2.1.7 DEFINICIÓN DEL MARKETING MIX	34
2.1.7.1 PRODUCTO/SERVICIO	35
2.1.7.2 PRECIO	38
2.1.7.3 PLAZA	38
2.1.7.4 PROMOCIÓN	38
2.1.8 CADENA DE VALOR	39
2.1.9 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS	41
2.1.9.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	42
2.1.9.2 INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES.....	42
2.1.9.3 DESARROLLO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	43
2.1.9.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES.....	43
2.1.9.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE CONSUMIDORES	43
2.1.10 SELECCIÓN Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	44
2.1.11 PROPUESTA DEL VALOR AGREGADO DEL SERVICIO	44

2.1.12 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	45
2.1.13 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	47
2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	47
2.2.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	47
2.2.2 MISIÓN	48
2.2.3 VISIÓN	48
2.2.4 POLÍTICAS	48
2.2.5 VALORES.....	48
2.2.6 ANÁLISIS FODA	49
2.2.6.1 EVALUACIÓN DE LA MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	49
2.2.6.2 EVALUACIÓN DE LA MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	51
2.2.6.3 ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA	54
2.2.6.4 MATRIZ IE.....	55
2.2.7 DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS.....	55
2.2.8 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	59
2.2.9 PUBLICIDAD	60
2.2.10 SLOGAN	60
CAPÍTULO 3 ESTUDIO TÉCNICO.....	61
3.1 DECISIÓN DE LOCALIZACIÓN	61
3.2 TAMAÑO DE LAS INSTALACIONES DEL PROYECTO.....	61
3.2.1 DISTRIBUCIÓN DE LA INSTALACIÓN	62
3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO.....	62
3.3.1 EQUIPO DE COMPUTACIÓN.....	63
3.3.2 EQUIPO DE COMUNICACIÓN	65
3.4 ESTIMACIÓN DE COSTOS DE LOS BIENES DE CAPITAL A REQUERIR.....	66
3.5 PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ASESORÍA	67
3.6 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN	67
3.6.1 FLUJOGRAMA DE CAPACITACIÓN	68
3.6.2 FLUJOGRAMA DE ASESORÍA	70
CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	72
4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	72
4.1.1 DISTRIBUCIÓN ORGANIZACIONAL	72
4.1.2 FUNCIONES DE COORDINADOR DE VENTAS Y MARKETING.....	73
4.1.3 FUNCIONES DEL COORDINADOR ACADÉMICO.....	74
4.1.4 FUNCIONES DEL COORDINADOR ADMINISTRATIVO	76
4.1.5 FUNCIONES DE LA SECRETARIA - CONTADORA	77
4.1.6 FUNCIONES DE LOS TALENTOS JÓVENES	77
4.2 MARCO LEGAL.....	77

4.2.1 COMPAÑÍA EN NOMBRE COLECTIVO.....	78
4.3.1. ASPECTOS SOCIETARIOS	78
4.5 ASPECTOS TRIBUTARIOS	79
CAPÍTULO 5 ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO	83
5.1POLÍTICAS FINANCIERAS DEL PROYECTO	83
5.1.1 POLÍTICAS LABORALES.....	83
5.1.2 POLÍTICAS DE VENTAS	83
5.1.3 POLÍTICAS DE PAGOS.....	84
5.2 PLANEACIÓN FINANCIERA.....	84
5.2.1 PRESUPUESTO DE VENTAS.....	84
5.3.2 PRESUPUESTO DE SUELDOS Y NÓMINA.....	87
5.2.3 PRESUPUESTO DE LAS INVERSIONES Y DEPRECIACIÓN	88
5.2.4 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	90
5.2.5 PRESUPUESTO DE IMPUESTOS	92
5.3 FLUJO DE CAJA	94
5.4 ESTADO DE RESULTADOS	96
5.5 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.....	97
5.6 ANÁLISIS FINANCIERO	98
5.7 PUNTO DE EQUILIBRIO	100
5.8 EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	103
5.8.1 PREMISAS DE PROYECCIÓN	103
5.9 SENSIBILIZACIÓN DEL PROYECTO	107
5.10 EVALUACIÓN SOCIAL.....	109
5.11 INDICADORES DE GESTIÓN.....	109
CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	111
6.1 CONCLUSIONES.....	111
6.2 RECOMENDACIONES	113
BIBLIOGRAFÍA	114

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2.1TAMAÑO DE LA EMPRESA.....	15
TABLA 2.2ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	16
TABLA 2.3NECESIDAD DE CAPACITACIÓN EN TEMAS EMPRESARIALES.....	17
TABLA 2.4ESTÁ DISPUESTO A PROBAR UNA NUEVA FORMA DE CAPACITACIÓN Y ASESORAMIENTO PARA SU ORGANIZACIÓN, EN LA QUE OBTENGA	18
TABLA 2.4.1DISPUESTO A PROBAR UNA NUEVA FORMA DE CAPACITACIÓN	18
TABLA 2.4.2QUE LE GUSTARÍA OBTENER EN LA NUEVA FORMA DE CAPACITACIÓN	19
TABLA 2.5PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS, RECURREN A:.....	20
TABLA 2.6ÁREAS QUE NECESITAN CON MAYOR FRECUENCIA ASESORÍA Y CAPACITACIÓN	21
TABLA 2.7CON QUÉ FRECUENCIA REQUIERE SERVICIOS DE ASESORÍA O CAPACITACIÓN	22
TABLA 2.8TEMAS URGENTES PARA SU EMPRESA.....	23
TABLA 2.9CUENTA CON UN PRESUPUESTO PARA CAPACITACIÓN O ASESORÍA.....	25
TABLA 2.9.1CUENTA CON PRESUPUESTO PARA CAPACITACIÓN O ASESORÍA.....	25
TABLA 2.9.2 PORQUÉ CUENTA O NO CON PRESUPUESTO	26
TABLA 2.10EN QUÉ SE FIJA PARA CONTRATAR UN SERVICIO DE CAPACITACIÓN.....	27
TABLA 2.11CUENTA CON UNA EMPRESA QUE LE BRINDE ASESORAMIENTO.....	29
TABLA 2.11.1AMBATO, CUENTA CON UNA EMPRESA QUE LE BRINDE ASESORAMIENTO.....	29
TABLA 2.11.2RIOBAMBA, CUENTA CON UNA EMPRESA QUE LE BRINDE ASESORAMIENTO	29
TABLA 2.12QUISIERA CONTRATAR UN SERVICIO DE ASESORÍA Y CAPACITACIÓN	31
TABLA 2.12.1QUISIERA CONTRATAR UN SERVICIO DE ASESORÍA Y CAPACITACIÓN	31
TABLA 2.12.2POR QUÉ QUISIERA CONTRATAR UN SERVICIO DE ASESORÍA Y CAPACITACIÓN?	32
TABLA 2.13EXPECTATIVAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDE ASESORÍA Y CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA ..	33
TABLA 2.14 EJEMPLO DEL TEMA SERVICIO AL CLIENTE.....	36
TABLA 2.15 PRECIO Y TIPO DE SERVICIO	38
TABLA 2.16 CADENA DE VALOR.....	40
TABLA 2.17 PARÁMETROS DE TIPO DE EMPRESA.....	44
TABLA 2.18 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	46
TABLA 2.19 ESTIMACIÓN DE DEMANDA MENSUAL.....	47
TABLA 2.20 MATRIZ MEFE.....	50
TABLA 2.21 MATRIZ MEFI.....	52
TABLA 2.22 MATRIZ FODA	54

TABLA 2.23 MATRIZ IE.....	55
TABLA 3.1 COSTOS DE BIENES DE CAPITAL A REQUERIR.....	66
TABLA 4.1 OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	82
TABLA 5.1 DETERMINACIÓN DEL COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	84
TABLA 5.2 PRESUPUESTO DE VENTAS Y COSTOS DE PRODUCCIÓN	86
TABLA 5.3 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	87
TABLA 5.4 PRESUPUESTO DE SUELDOS	88
TABLA 5.5 PRESUPUESTO GASTO POR DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS	89
TABLA 5.6 PRESUPUESTO GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	91
TABLA 5.7 PRESUPUESTO DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO.....	93
TABLA 5.8 PRESUPUESTO DE FLUJO DE CAJA	95
TABLA 5.9 PRESUPUESTO DEL ESTADO DE RESULTADOS.....	96
TABLA 5.10 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL Y FINAL PROYECTADO.....	98
TABLA 5.11 ANÁLISIS FINANCIERO PROYECTADO	99
TABLA 5.12 CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....	101
TABLA 5.13 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL	103
TABLA 5.14 EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA PROYECTADA.....	105
TABLA 5.15 RESUMEN DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA PROYECTADA.....	107
TABLA 5.16 RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DE SENSIBILIDAD	108
TABLA 5.17 INDICADORES DE GESTIÓN.....	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 2.1 TAMAÑO DE LA EMPRESA	15
GRÁFICO 2.2 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	16
GRÁFICO 2.3 NECESIDAD DE CAPACITACIÓN EN TEMAS EMPRESARIALES.....	17
GRÁFICO 2.4 ESTÁ DISPUESTO A PROBAR UNA NUEVA FORMA DE CAPACITACIÓN Y ASESORAMIENTO PARA SU ORGANIZACIÓN, EN LA QUE OBTENGA	18
GRÁFICO 2.4.1 NUEVA FORMA DE CAPACITACIÓN.....	18
GRÁFICO 2.4.2 QUE LE GUSTARÍA OBTENER.....	19
GRÁFICO 2.5 PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS, RECURREN A	20
GRÁFICO 2.6 ÁREAS QUE NECESITAN ASESORÍA Y CAPACITACIÓN	21
GRÁFICO 2.7 FRECUENCIA QUE REQUIEREN SERVICIOS DE ASESORÍA O CAPACITACIÓN	22
GRÁFICO 2.8 TEMAS MÁS URGENTES PARA SU EMPRESA.....	24
GRÁFICO 2.9 CUENTA CON PRESUPUESTO PARA CAPACITACIÓN O ASESORÍA.....	25
GRÁFICO 2.9.1 CUENTA CON PRESUPUESTO PARA CAPACITACIÓN O ASESORÍA.....	25
GRÁFICO 2.9.2 POR QUE CUENTA O NO CON PRESUPUESTO	26
GRÁFICO 2.10 EN QUE SE FIJA PARA CONTRATAR UN SERVICIO DE CAPACITACIÓN	28
GRÁFICO 2.11 CUENTA CON UNA EMPRESA QUE PROVEA CAPACITACIÓN O ASESORÍA	29
GRÁFICO 2.11.1 AMBATO, CUENTA CON UNA EMPRESA QUE PROVEA CAPACITACIÓN O ASESORÍA	29
GRÁFICO 2.11.2 RIOBAMBA, CUENTA CON UNA EMPRESA QUE PROVEA CAPACITACIÓN O ASESORÍA	30
GRÁFICO 2.12 QUISIERA CONTRATAR UN SERVICIO DE ASESORÍA Y CAPACITACIÓN	31
GRÁFICO 2.12.1 QUISIERA CONTRATAR UN SERVICIO DE ASESORÍA Y CAPACITACIÓN.....	31
GRÁFICO 2.12.2 PORQUE QUISIERA CONTRATAR UN SERVICIO DE ASESORÍA Y CAPACITACIÓN	32
GRÁFICO 2.13 EXPECTATIVAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDE ASESORÍA Y CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA	34
GRÁFICO 2.14 PROCESO DE LA CAPACITACIÓN	37
GRÁFICO 2.15 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	41
GRÁFICO 3.1 PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ASESORÍA	67
GRÁFICO 5.1 PRESUPUESTO DE SUELDOS	88
GRÁFICO 5.2 INVERSIÓN EN ACTIVOS	90
GRÁFICO 5.3 GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	92
GRÁFICO 5.4 FLUCTUACIÓN DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	94

GRÁFICO 5.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	97
GRÁFICO 5.6 GRÁFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	102

CAPÍTULO 1 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Proyecto de Comercialización y Desarrollo Económico para la Implementación de una Empresa de Consultoría Asesoría y Capacitación especializada en Planeación Estratégica, Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional en las Ciudades de Riobamba y Ambato.

1.2 ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Las condiciones cambiantes en América Latina, en especial en los ámbitos laborales con relación a los sistemas de contratación, dificultan de manera creciente el que las pequeñas y medianas empresas tengan. La capacidad de contratar a profesionales de alto nivel pues les representa un incremento en sus costos fijos, y una afectación directa a sus costos de producción.

La ciudad de Riobamba cuenta con una influencia circundante de unos 80 km a la redonda, con ciudades muy importantes como Ambato, Guaranda, que son mercados similares, en donde se desarrollan actividades productivas, públicas y privadas, a todo nivel, muchas de estas necesitan orientación en temas: comerciales, organizacionales, estratégicos y de marketing entre otros, que no impliquen una vinculación permanente, sino una relación puntual, que solvete las necesidades específicas en un momento dado. La determinación de estas necesidades y la estrategia de solución de las mismas han dado origen a éste proyecto.

El Proyecto de Comercialización y Desarrollo Económico para la implementación de una Empresa de Consultoría Asesoría y Capacitación, en temas de Planeación Estratégica, RRHH y Desarrollo Organizacional en las ciudades de Riobamba y

Ambato tiene como fin, poner a disposición de nuestro público objetivo, herramientas de comercialización y estrategias, ágiles, eficientes y oportunas que provean de soluciones prácticas y de fácil aplicabilidad, encaminadas a cubrir las necesidades que tienen las empresas de la localidad, que buscan asesoramiento profesional eficiente y diferenciador para convertirse en empresas competitivas y solidas en el mercado de las ciudades de Riobamba, Ambato y sus alrededores.

Es un fenómeno conocido que muchas empresas tienen una vida fugaz, hablando de PYMES, en el competitivo mundo empresarial, muchas de sus deficiencias, carencias y necesidades que refuerzan este fenómeno son manejables si se acude al enfoque de consultoría con lo que contribuiría de manera significativa a la disminución del índice prematuro de cierre de pequeñas y medianas empresas y negocios.

La Constitución de la Consultora facilitará el acceso de las empresas, a las soluciones que les permitan crecer, consolidarse y por ende mantenerse en el mercado, este proceso crea un efecto amplificador, en los clientes las empresas y el entorno social, pues una empresa que crece en solvencia y capacidad productiva crecerá también en capacidad de inversión lo que finalmente genera trabajo y bienestar en su círculo de influencia.

Para establecer la importancia de este proyecto, se ha realizado un estudio detallado de las siguientes variables : problemas, demanda insatisfecha, clientes potenciales, competencia y diferenciación, las cuales deben tomarse en cuenta en el momento de realizar una inversión de este alcance, de tal forma que se procederá a realizar un trabajo descriptivo, analizando requerimientos de infraestructura, equipos y personas para el adecuado funcionamiento de la misma y determinar la factibilidad del mismo con énfasis en la obtención de rentabilidad.

1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son los requerimientos de infraestructura que se requerirá para la implementación de la Empresa de Consultoría Asesoría y Capacitación especializada en temas de Planeación Estratégica, RRHH y Desarrollo Organizacional en las Ciudades de Riobamba y Ambato?
- ¿Cuántos y cuáles son los recursos necesarios?
- ¿Hay demanda suficiente para la implementación de la Empresa de Consultoría Asesoría y Capacitación especializada en temas de Planeación Estratégica, RRHH, Desarrollo Organizacional con herramientas de Marketing en las Ciudades de Riobamba y Ambato?
- ¿Cuántas empresas de Consultoría Asesoría y Capacitación especializada existen las ciudades de Riobamba y Ambato?
- ¿Cómo estará organizada y estructurada la empresa de Consultoría Asesoría y Capacitación especializada en temas de Planeación Estratégica, RRHH y Desarrollo Organizacional?
- ¿Cuál será el nivel de financiamiento del proyecto?
- ¿Cuál será la ubicación estratégica donde deberá funcionar el proyecto?
- ¿La Legislación local permite este tipo de actividad sin ninguna restricción para empresas de Consultoría Asesoría y Capacitación especializada?

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

a) JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Se utilizan los siguientes métodos para desarrollar el presente proyecto:

- **Investigación de Mercados:** Se realizará la investigación de mercado que permita establecer la demanda de consultoría de áreas relacionadas al proyecto, y, comprobar si existe un mercado que demande de este servicio.

Como parte de la evaluación cualitativa del presente proyecto se deberá desarrollar una investigación de mercados con la finalidad de conocer, lo siguiente:

- ¿Qué está pasando en el mercado?
- ¿Quiénes son mis competidores?
- ¿Qué tendencias están actualmente moviendo el mercado?
- ¿Qué hacer para posicionar nuestros servicios para los consumidores?
- ¿Qué necesidades tienen los consumidores?

Con la configuración de lo anterior se procederá a determinar las Estrategias y las Tácticas con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas del proyecto.

- **Evaluación Financiera.-** Para determinar la viabilidad y el nivel de rentabilidad del presente proyecto se utilizará el **Valor Actual Neto ó VAN** y la **Tasa Interna de Retorno ó TIR** para medir el grado de rentabilidad que genera el mismo, dicha tasa servirá para compararla contra la **tasa de costos de oportunidad** con la finalidad de medir cuan atractivo es.

VAN.- Valor actual neto procede de la expresión inglesa *Net present value*. El acrónimo es NPV en inglés y VAN en español. Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los *flujos de caja* futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

- V_t representa los flujos de caja en cada periodo t .
- I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión.

- n es el número de períodos considerado.

El tipo de interés es k . Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el coste de oportunidad.

Cuando el VAN toma un valor igual a 0, k pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno). La TIR es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto.

TIR.- La **tasa interna de retorno** o **tasa interna de rentabilidad** (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

Fuente: www.es.wikipedia.org

- **Planeación Estratégica.-** Mediante el cual se analizarán los factores internos y externos con el fin de obtener estrategias tácticas que permitan alcanzar el objetivo propuesto.

Parte de la implementación de todo proyecto o en una empresa en marcha, se debe considerar que el análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Esto debe resaltar las

Fortalezas y las Debilidades dentro de las diferenciales internas **[Factores Internos Claves]** al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las **Oportunidades y Amenazas** claves del entorno **[Factores Externos Claves]**. Con la configuración de lo anterior se procederá a determinar las Estrategias y las Tácticas con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas del proyecto.

Se utiliza la siguiente herramienta para desarrollar del presente proyecto de inversión y desarrollo económico:

- **Excel.-** En el cual se tabulará los datos obtenidos en la Investigación de Mercados, y se realizará la planeación financiera y la evaluación económica financiera del proyecto.

b) JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

A través de esta iniciativa, de la empresa de consultoría, se logrará mejorar el desempeño en las pequeñas y medianas Empresas, así como promover el concepto de diferenciación para mejorar la competitividad de las mismas, lo cual permitirá a sus Directivos optimicen el uso de los recursos escasos y tomar mejores decisiones, lo que a su vez también contribuirá en mejorar la oferta de empleos en las localidades de Riobamba y Ambato.

1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la factibilidad de implementar una Empresa de Consultoría Asesoría y Capacitación especializada en Planeación Estratégica, RRHH y Desarrollo Organizacional en las Ciudades de Riobamba y Ambato, que sea rentable en 3 años.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el Estudio de Mercado y Plan Estratégico para determinar la factibilidad del proyecto.
- Realizar el Estudio Técnico del proyecto.
- Realizar el Estudio de Gestión Organizacional del proyecto.
 - Establecer la demanda potencial existente.
 - Identificar el mercado Objetivo al que esta enfocado.
 - Seleccionar herramientas comunicacionales y estrategias de mercado adecuadas para el posicionamiento de la empresa.
 - Determinar la localización estratégica de la empresa.
 - Evaluar las fuentes de financiamiento necesarias para contar con capital de trabajo inicial.
 - Establecer la cobertura máxima que prestará la empresa, para mantener sus niveles de excelencia en el servicio ofrecido.
 - Realizar alianzas estratégicas con profesionales de alto nivel.
- Evaluar Financiera y Económicamente la rentabilidad del proyecto.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 MARCO TEÓRICO

Actualmente no existen estudios de factibilidad previos, relacionados con la implementación de una Empresa de Consultoría, Asesoría y Capacitación especializado en temas de Planeación estratégica, RRHH y Desarrollo Organizacional en la Ciudad de Riobamba, y Ambato tan solo existen empresas encargadas de brindar un servicio de consultoría a nivel, Contable y Tributario.

Por este motivo se tomará como referente a la Empresa AC GROUP, es una empresa mexicana, que cuenta con un grupo multidisciplinario de consultores especializados en diferentes áreas con más de 20 años de experiencia. Cuyo objetivo prioritario es “**Maximizar la rentabilidad de las empresas**” A través de combinar la experiencia de sus especialistas con la creatividad de la gente joven, para ofrecer soluciones altamente efectivas y creativas. Es una empresa integradora de áreas lo que le permite asegurar que todos sigan el mismo objetivo, y logren resultados permanentes.

Ofrecen soluciones reales, tangibles y aplicables a todos sus clientes en las áreas de: Diagnóstico Organizacional, Diagnóstico del Clima Laboral, Talleres de Planeación Estratégica, Evaluación de satisfacción del cliente interno, Búsqueda y Evaluación de Talento por competencias, Inteligencia Emocional, Liderazgo, entre otras. Su lema es “**Sobre todo sentimos pasión y compromiso por el trabajo que desempeñamos**”¹

1.6.2 MARCO CONCEPTUAL

Consultor.- Persona experta en una materia sobre la que asesora profesionalmente.

Estrategia.- En un proceso regulable, conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Competencia.- Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

Factibilidad.- Que se puede hacer, llevar a cabo o que sea realizable y se espera que su resultado sea exitoso.

Posicionamiento.- Es el lugar que ocupa una marca en la mente del cliente, que constituye la principal diferencia entre determinado producto y su competencia.

¹ Tomado de <http://www.acgroup.com.mx/nosotros.htm>

Imagen Corporativa.- Es una imagen generalmente aceptada de lo que se percibe de una compañía.

Diferenciación.- Es una estrategia de marketing que permite crear una percepción diferente de un bien o servicio al cliente que lo diferencia de la competencia.

VAN.- Es el Valor Actual Neto a presente de los flujos de efectivo futuros esperados descontada la tasa de interés.

Razones Financieras.- Es la comparación o relación de dos datos financieros directos, que permiten analizar el estado de una empresa en función de los niveles óptimos definidos para ella.

Mercado Objetivo.- Es el destinatario ideal al que va dirigido un determinado bien o servicio.

Capital de Trabajo.- Es la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

1.6.3 MARCO CONTEXTUAL

El presente proyecto se desarrollará en las Ciudades de Riobamba y Ambato

1.7 DESCRIPCIÓN DE LA HIPÓTESIS

Se comprobará si la Implementación de una Empresa de Consultoría, Asesoría y Capacitación especializada en áreas de Planeación estratégica, RRHH y Desarrollo Organizacional en las Ciudades de Riobamba, y Ambato será financiera y económicamente rentable en 3 años.

1.8 ASPECTOS METODOLÓGICOS

El presente proyecto plantea los siguientes aspectos metodológicos:

1.8.1 ESTUDIOS EXPLORATORIOS

Es el primer nivel del conocimiento científico. Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos. Normalmente no constituyen un fin en sí mismos sino que son el punto de partida para la realización de los otros tipos de estudios, que tienen un mayor nivel de profundidad.

Los estudios exploratorios se interesan fundamentalmente en *descubrir*. Ejemplo: una investigación bibliográfica sobre la administración del Talento Humano.

1.8.2 ESTUDIOS DESCRIPTIVOS

Es el segundo nivel de "conocimiento científico". Busca especificar las propiedades y características importantes del objeto de investigación (personas, grupos o comunidades). Identifica, por ejemplo las características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y determina y comprueba asociación entre variables.

Los estudios descriptivos se interesan fundamentalmente en *medir*. Ejemplo: un estudio para determinar las intenciones de voto (cuantas personas van a votar por un determinado candidato en la próxima elección presidencial).

CAPÍTULO 2 ESTUDIO DEL MERCADO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 ESTUDIO DEL MERCADO

Se realiza el presente estudio de mercado para obtener información acerca del mercado y sus tendencias que ayude a tomar decisiones acertadas como la de determinar la factibilidad de crear una empresa de Consultoría, Asesoría y Capacitación especializada en áreas de Planeación estratégica, RRHH y Desarrollo Organizacional en las Ciudades de Riobamba, y Ambato, para lo cual la información debe de ser lo suficientemente veraz que permita demostrar:

- Que existe un número suficiente de consumidores con las características necesarias para considerarlo como demanda del servicio que se piensa ofrecer.
- Que dichos consumidores pueden ejercer una demanda real que justifique la producción del servicio.
- Que se cuenta con las bases para desarrollar estrategias de comercialización adecuadas.

Es así que la investigación deberá ser de calidad, confiable y concreta, adicionalmente con el estudio de mercado se obtendrá información acerca de la competencia, proveedores, especificaciones del servicio que requieren los consumidores.

2.1.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: Clientes, Competidores y el Mercado. La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de

los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida. Con la investigación de mercados, las compañías pueden aprender más sobre los clientes en curso y potenciales.

El propósito de la investigación de mercados es ayudar a las compañías en la toma de las mejores decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de los diferentes productos. La investigación de mercados representa la voz del consumidor al interior de la compañía.

En el presente proyecto se utilizó la técnica de encuesta de campo aplicada a las microempresas, pequeñas y medianas empresas de las ciudades de Ambato y Riobamba.

Los pasos que se aplicaron en la investigación de mercados, son los siguientes:

1. Definir el problema a investigar
2. Seleccionar y establecer el diseño de la investigación
3. Recolección de datos y análisis
4. Formular hallazgos

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_de_mercados

2.1.2 DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

Se establece como mercado objetivo a todas las pequeñas y medianas empresas localizadas en las ciudades de Riobamba y Ambato, que requieren Asesoría y Capacitación especializada en Planeación Estratégica, RRHH y Desarrollo Organizacional.

2.1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Los principales objetivos del estudio de mercado son los siguientes:

- Establecer la demanda potencial existente, en el sector de las PYMES de las ciudades de Ambato y Riobamba.
- Determinar las estrategias de mercado adecuadas para el posicionamiento de la empresa.
- Determinar las características básicas necesarias del servicio que se va a brindar.
- Conocer las necesidades más comunes y frecuentes que tiene el sector de las PYMES en áreas de Planeación Estratégica, RRHH y Desarrollo Organizacional.

2.1.4 FUENTES DE DATOS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de la investigación, se procedió a la elaboración de una encuesta cuyas preguntas den cumplimiento a los objetivos del estudio, conocer la factibilidad de crear una empresa de consultoría asesoría y capacitación especializada en Planeación Estratégica y RRHH en las ciudades de Ambato y Riobamba.

El cuestionario fue diseñado en un lenguaje simple y claro, con preguntas adecuadas, mencionando alternativas concretas, sin inducir a determinadas respuestas, dando el espacio a que los encuestados puedan expresarse libremente, con el objetivo de obtener información precisa que ayude al desarrollo del presente proyecto y a determinar la viabilidad del mismo. El modelo del cuestionario utilizado se encuentra en el Anexo 2.1.

2.1.5 PLAN DE MUESTREO Y CÁLCULO DE LA MUESTRA

Para las estimaciones y consideraciones a partir de las cuales se determinó el tamaño de la muestra, se procedió de acuerdo al siguiente cálculo, considerando el muestreo para una población finita:

Cálculo de Muestras para Poblaciones Finitas

INGRESO DE PARAMETROS

Tamaño de la Población (N)	196
Error Muestral (d)	0.03
Proporción de Éxito (p)	0.95
Proporción de Fracaso (q)	0.05
Valor para Confianza (Z) (1)	1.96

Fórmula **Tamaño de Muestra**
100



(1) Si:	Z
Confianza el 99%	2.32
Confianza el 97.5%	1.96
Confianza el 95%	1.65
Confianza el 90%	1.28

El tamaño de la población se ha determinado de la información obtenida del MIPRO (Ministerio de la Producción) de acuerdo a la base de datos que se nos facilitó se determinó que **existe un universo en las ciudades de Ambato y Riobamba de 109 y 87 empresas respectivamente** a las cuales está enfocado el proyecto, por lo que se estableció que la población total es de 196 empresas.

Se toma un mínimo error máximo admisible de 0.03, una proporción de éxito esperada es del 95% y la proporción de fracaso del 5%, para buscar una mayor precisión al obtener el tamaño de la muestra. Y se complementa con un nivel de confianza de 95%.

Se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q} = \frac{196 \times 1.96^2 \times 0.95 \times 0.05}{0.03^2 \times (196 - 1) + 1.96^2 \times 0.95 \times 0.05} = 100$$

Es así que el tamaño de la muestra es de **100 empresas** en las ciudades de Ambato y Riobamba, por lo que del tamaño de la muestra de acuerdo al número de empresas en ambas ciudades se realizará la investigación de mercados a 44 empresas de Riobamba y 56 empresas de Ambato.

2.1.6 EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

De la investigación de mercados realizada a través de la encuesta aplicada a la muestra en las ciudades de Ambato y Riobamba, que son mercados similares considerando que en la ciudad de Ambato existen más empresas, previo un análisis se presenta las preguntas que proporcionan información relevante a la investigación efectuada, y se reflejan los siguientes resultados:

Pregunta 1. El tamaño de su empresa es:

Tabla 2.1

Tamaño de la empresa

Tamaño de la empresa	Frecuencia
Microempresa	28
Pequeña empresa	30
Mediana empresa	42
TOTAL	100
Fuente: Investigación de Mercado	
Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano	

Gráfico 2.1 Tamaño de la empresa



Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano

Con relación al tamaño de las empresas encuestadas se desprende que el 42% corresponde a medianas empresas, un 30% a pequeñas empresas y un 28% a

microempresas; de lo antes mencionado se puede desprender que la mayoría de empresas son medianas y que existe un equilibrio entre micro y pequeñas empresas.

Pregunta 2. ¿Qué actividad realiza su empresa?

Tabla 2.2

Actividad de la empresa

Actividad de la empresa	Frecuencia
Comercial	44
Industrial	30
Servicios	26
TOTAL	100
Fuente: Investigación de Mercado	
Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano	

Gráfico 2.2 Actividad de la empresa



Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano

Los resultados demuestran que de las 100 empresas encuestadas el 44% son comerciales, un 30% industriales y un 26% de servicios, de lo que se deduce que existe un mayor número de empresas comerciales en las ciudades de Ambato y Riobamba.

Pregunta 3. ¿Suele tener necesidad de capacitación o asesoría en temas empresariales?

Tabla 2.3
Necesidad de capacitación en temas empresariales

Necesidad de capacitación	Frecuencia
Si	84
No	16
TOTAL	100
Fuente: Investigación de Mercado Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano	

Gráfico 2.3 Necesidad de capacitación en temas empresariales



Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano

Con relación a la necesidad de capacitación en temas empresariales un 84% expresan que si tienen la necesidad frente a un 16% que no la tiene, por lo que se concluye que al existir la necesidad en la mayoría de los encuestados existe una posible demanda que para la empresa que esta que se debe analizar en el presente proyecto.

Pregunta 4. ¿Estaría Ud. dispuesto a probar una nueva forma de capacitación y asesoramiento para su organización?, en la cual obtenga:

Tabla 2.4

Está dispuesto a probar una nueva forma de capacitación y asesoramiento para su organización, en la que obtenga

Tabla 2.4.1

Dispuesto a probar una nueva forma de capacitación

Nueva forma de capacitación	Frecuencia
Si	89
No	11
TOTAL	100
Fuente: Investigación de Mercado	
Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano	

Gráfico 2.4 Está dispuesto a probar una nueva forma de capacitación y asesoramiento para su organización, en la que obtenga

Gráfico 2.4.1 Nueva forma de capacitación



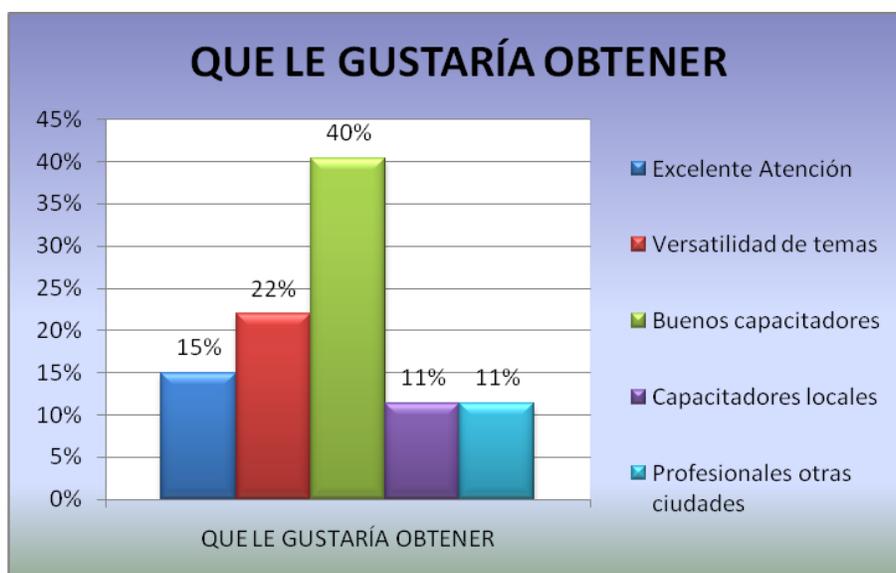
Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano

Tabla 2.4.2
Que le gustaría obtener en la nueva forma de capacitación

Que le gustaría obtener	Frecuencia
Excelente Atención	17
Versatilidad de temas	25
Buenos capacitadores	46
Capacitadores locales	13
Profesionales otras ciudades	13
TOTAL	114
Fuente: Investigación de Mercado	
Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano	

Gráfico 2.4.2 Que le gustaría obtener



Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano

Con relación a la disposición de probar una nueva forma de capacitación y asesoramiento existe una gran apertura por parte de las empresas encuestadas ya que un 89% respondió afirmativamente, siempre y cuando esta empresa asesora cuenta con buenos capacitadores así como también que haya versatilidad

de temas, son factores que se tomaran en cuenta al momento de ofertar los servicios del proyecto.

Pregunta 5. Cuando tengo problemas en la parte administrativa o de personal en mi empresa recorro a:

Tabla 2.5

Problemas administrativos, recurren a:

Recurren a	Frecuencia
Profesionales	60
Amigos	15
Fuentes Bibliográficas	8
Empresa Especializada	17
Ninguno	6
TOTAL	106
Fuente: Investigación de Mercado	
Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano	

Gráfico 2.5 Problemas administrativos, recurren a



Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano

La investigación de mercados refleja que las empresas recurren en un elevado porcentaje a profesionales independientes y se refleja en un 57%, mientras que un 16% recurre a empresas especializadas, los resultados reflejan que la posible

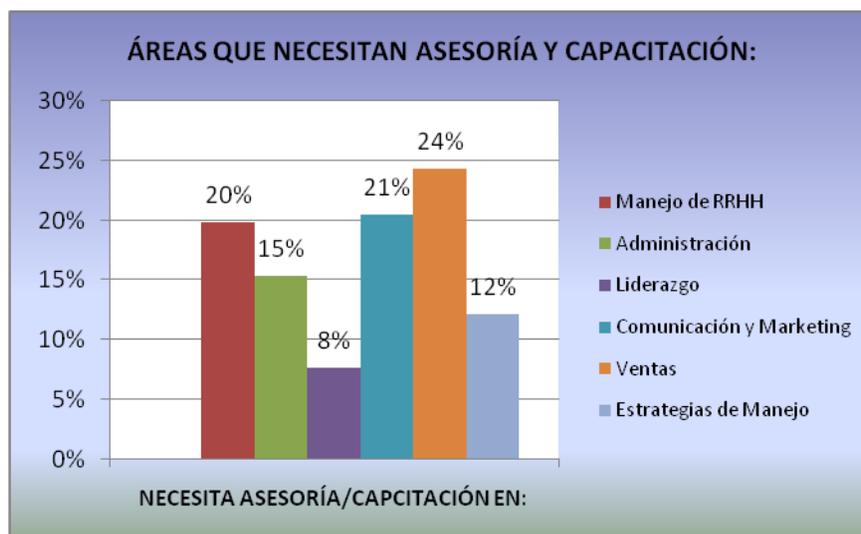
competencia no esta muy bien posicionada y una pequeña parte del mercado recurre a ella.

Pregunta 6. ¿En qué áreas necesita con mayor frecuencia asesoría y capacitación?

Tabla 2.6
Áreas que necesitan con mayor frecuencia asesoría y capacitación

Necesita asesoría/capacitación en	Frecuencia
Manejo de RRHH	31
Administración	24
Liderazgo	12
Comunicación y Marketing	32
Ventas	38
Estrategias de Manejo	19
TOTAL	156
Fuente: Investigación de Mercado	
Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano	

Gráfico 2.6 Áreas que necesitan asesoría y capacitación



Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano

Los resultados reflejan las áreas de necesidades de asesoría las áreas que más necesitan son en Ventas un 24%, Comunicación y Marketing un 21%, Manejo de Recursos Humanos un 20% y un 15% en Administración, estos son los principales servicios en los que se debe especializarse la empresa al implementar el presente proyecto ya que estas áreas representan las necesidades más comunes del mercado al cual se enfoca el presente proyecto.

Pregunta 7. ¿Con qué frecuencia requiere servicios de asesoría o capacitación?

Tabla 2.7
Con qué frecuencia requiere servicios de asesoría o capacitación

Frecuencia que requiere asesoría	Frecuencia
Cada semana	2
Cada mes	6
Cada trimestre	60
Cada año	21
TOTAL	89
Fuente: Investigación de Mercado	
Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano	

Gráfico 2.7 Frecuencia que requieren servicios de asesoría o capacitación



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano

En la representación gráfica se puede apreciar que la frecuencia que requieren los servicios de asesoría o capacitación en un mayor porcentaje lo prefiere que sea trimestral esto corresponde a 60 del total de empresas encuestadas, de lo antes indicado se puede desprender que para realizar el seguimiento y control del avance lo ideal sería realizarlo cada trimestre.

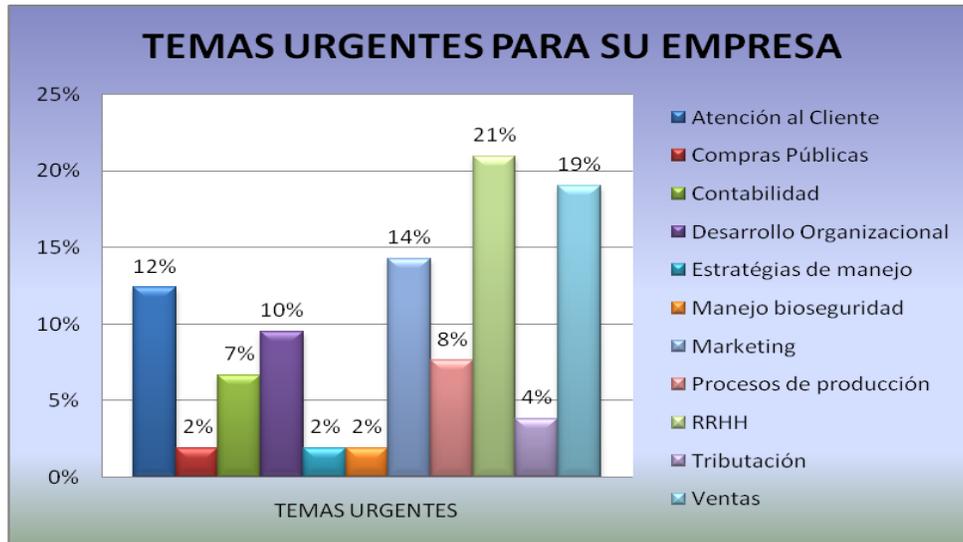
Pregunta 8. ¿Qué temas son más urgentes para su empresa?

Tabla 2.8

Temas urgentes para su empresa

Temas urgentes	Frecuencia
Atención al Cliente	13
Compras Públicas	2
Contabilidad	7
Desarrollo Organizacional	10
Estrategias de manejo	2
Manejo bioseguridad	2
Marketing	15
Procesos de producción	8
RRHH	22
Tributación	4
Ventas	20
TOTAL	105
Fuente: Investigación de Mercado	
Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano	

Gráfico 2.8 Temas más urgentes para su empresa



Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano

Con relación a los temas que las empresas consideran como más urgentes se detalla de mejor manera las necesidades que expresaron anteriormente, es así que un 21% manifiesta que en recursos humanos, el 19% en Ventas, el 14% en Marketing y el 12% en atención al cliente, esto ayuda a enfoca cuales son las necesidades más urgentes que las empresas tienen en las ciudades de Ambato y Riobamba.

Pregunta 9. ¿Cuenta con un presupuesto para este tipo de capacitación o asesoría?, ¿Por qué?

Tabla 2.9
Cuenta con un presupuesto para capacitación o asesoría ¿Por qué?

Tabla 2.9.1
Cuenta con presupuesto para capacitación o asesoría

Cuenta con presupuesto	Frecuencia
Si	57
No	43
TOTAL	100
Fuente: Investigación de Mercado	
Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano	

Gráfico 2.9 Cuenta con presupuesto para capacitación o asesoría ¿Por qué?

Gráfico 2.9.1 Cuenta con presupuesto para capacitación o asesoría



Fuente: Investigación de Mercado

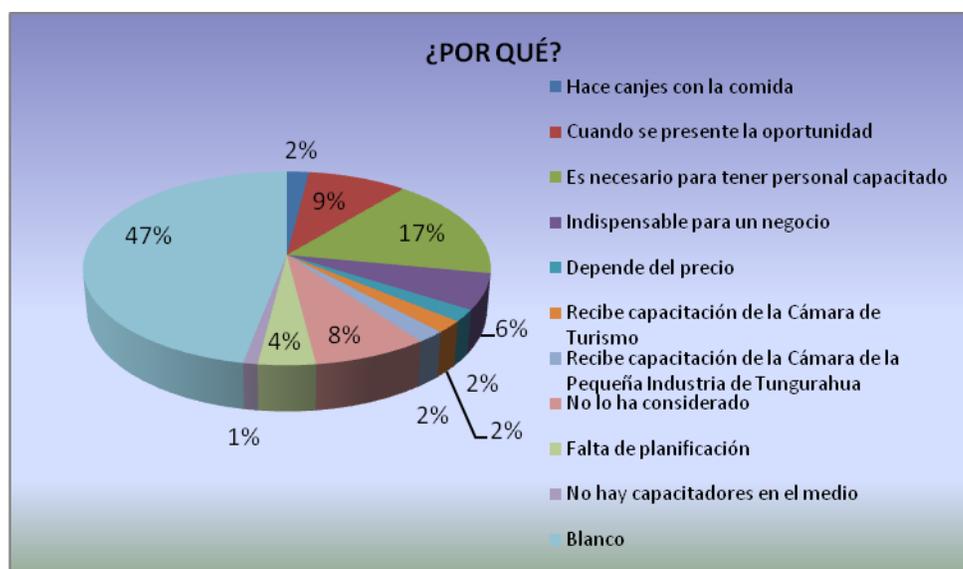
Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano

Tabla 2.9.2 ¿Por qué cuenta o no con presupuesto?

Por qué?	Frecuencia
Hace canjes con la comida	2
Cuando se presente la oportunidad	9
Es necesario para tener personal capacitado	17
Indispensable para un negocio	6
Depende del precio	2
Recibe capacitación de la Cámara de Turismo	2
Recibe capacitación de la Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua	2
No lo ha considerado	8
Falta de planificación	4
No hay capacitadores en el medio	1
Blanco	47
TOTAL	100

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano

Gráfico 2.9.2 ¿Por qué cuenta o no con presupuesto?



Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano

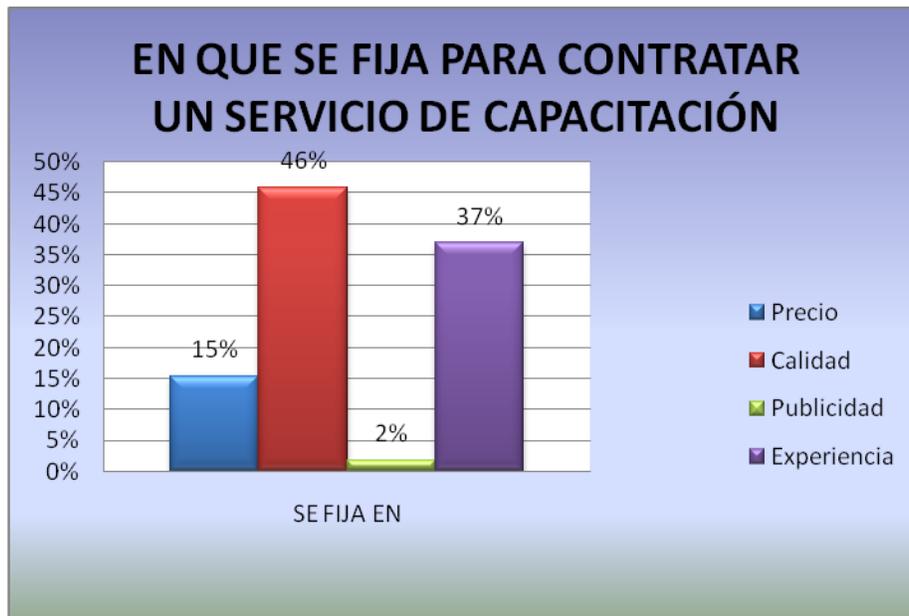
Los resultados demuestran que de las 100 empresas que fueron encuestadas 57 de ellas si cuentan con un presupuesto para capacitación o asesoría, el 17% expresa que porque es necesario para tener personal capacitado, por los resultados expuestos se puede considerar que actualmente las empresas si tienen capacidad económica para contratar este servicio que es necesario para mantener y mejorar su nivel al contar con personal capacitado y orientado hacia un mismo objetivo.

Pregunta 10. Al contratar un servicio de capacitación y asesoramiento, Ud. se fija en:

Tabla 2.10
¿En qué se fija para contratar un servicio de capacitación?

Se fija en	Frecuencia
Precio	17
Calidad	51
Publicidad	2
Experiencia	41
TOTAL	111
Fuente: Investigación de Mercado	
Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano	

Gráfico 2.10 ¿En qué se fija para contratar un servicio de capacitación?



Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano

De la gráfica se puede apreciar que la mayoría de las empresas prefieren calidad en un 46% y experiencia en un 37%, frente a precio y publicidad que no influiría al momento de contratar un servicio de capacitación, por los resultados expuestos se desprende que se debe considerar como valores fundamentales para el desarrollo del proyecto el brindar servicios de calidad y contar con personal altamente capacitado y con gran experiencia, se tomará en cuenta la cuestión del precio que debe ajustarse al mercado.

Pregunta 11. ¿Cuenta con una empresa que le provea capacitación o asesoramiento empresarial para su empresa?

Tabla 2.11

**Cuenta con una empresa que le brinde asesoramiento
¿Por qué?**

Tabla 2.11.1

**Ambato, cuenta con una empresa que le brinde
asesoramiento**

Ambato	Frecuencia
Si	28
No	28
TOTAL	56
Fuente: Investigación de Mercado	
Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano	

**Gráfico 2.11 Cuenta con una empresa que provea capacitación o asesoría ¿Por
qué?**

Gráfico 2.11.1 Ambato, cuenta con una empresa que provea capacitación o asesoría



Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano

Tabla 2.11.2

**Riobamba, cuenta con una empresa que le brinde
asesoramiento**

Riobamba	Frecuencia
Si	19
No	25
TOTAL	44
Fuente: Investigación de Mercado	
Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano	

Gráfico 2.11.2 Riobamba, cuenta con una empresa que provea capacitación o asesoría



Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano

Los resultados reflejan que en el 50% de las empresas de Ambato y el 43% de las empresas de Riobamba que fueron encuestadas actualmente cuentan con una empresa que les provee algún tipo de capacitación o asesoramiento, mientras que el otro 50% y el 57% correspondiente corresponde a las empresas que no tienen actualmente ninguna empresa que les brinde asesoría o capacitación, lo importante es que estas empresas no brindan en forma integral la capacitación que las empresas necesitan sino solo en temas puntuales y se puede apreciar que tampoco existe una competencia directa que se encuentre localizada en las ciudades de Riobamba y Ambato.

Pregunta 12. ¿Quisiera Ud. contratar una empresa que le brinde Asesoría y Capacitación especializada en Planeación Estratégica, RRHH y Desarrollo Organizacional?

Tabla 2.12

Quisiera contratar un servicio de asesoría y capacitación ¿Por qué?

Tabla 2.12.1

Quisiera contratar un servicio de asesoría y capacitación

Quisiera contratar un servicio de asesoría y capacitación	Frecuencia
Si	79
No	21
TOTAL	100
Fuente: Investigación de Mercado	
Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano	

Gráfico 2.12 Quisiera contratar un servicio de asesoría y capacitación

Gráfico 2.12.1 Quisiera contratar un servicio de asesoría y capacitación



Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano

Tabla 2.12.2
¿Por qué quisiera contratar un servicio de asesoría y capacitación?

¿Por qué?	Frecuencia
Dependiendo del precio	7
La empresa asesora debe estar actualizada	5
Se ajuste a las necesidades de mi empresa	18
Tomar decisiones acertadas	8
Quiero que mi empresa crezca	7
Recibe asesoría de la experiencia de sus colegas	2
Recibe capacitación de proveedores	4
No existe en la localidad	1
Blanco	48
TOTAL	100
Fuente: Investigación de Mercado	
Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano	

Gráfico 2.12.2 ¿Por qué quisiera contratar un servicio de asesoría y capacitación?



Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano

Los resultados contemplan el deseo más real que tienen las empresas de estar dispuestas a contratar una empresa que brinde Asesoría y Capacitación especializada en Planeación Estratégica, Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, es así que de las 100 empresas encuestadas, 79 están dispuestas a contratar esta empresa, y su requerimiento es que se ajuste a sus necesidades, este es un factor que se debe considerar al momento de detallar las características del servicio del presente proyecto.

Pregunta 13. ¿Qué expectativas tiene de una empresa que brinda Asesoría y Capacitación especializada en Planeación Estratégica, RRHH y Desarrollo Organizacional?

Tabla 2.13
Expectativas de una empresa que brinde asesoría y capacitación especializada

Expectativas	Frecuencia
Asesoría en planificación estratégica	2
Capacitación de calidad	15
Capacitación personalizada	9
Capacitación profesional constante	4
Incrementar Utilidades	8
Incrementar Ventas	6
Mejorar clima laboral	2
Mejorar la productividad	10
Precio acorde al mercado local	2
Que tenga experiencia	12
Solución rápidas a los problemas	10
En blanco	25
TOTAL	105
Fuente: Investigación de Mercado	
Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano	

4 P's de mercado que nos permitirán obtener estrategias para lograr una mayor captación, participación y permanencia en el mercado.

Las variables del Marketing Mix analizadas para el presente proyecto son:

- **Producto/Servicio:** Capacitación y asesoría especializada en Planeación Estratégica, Recursos Humanos, y Desarrollo Organizacional.
- **Precio:** Dependiendo del servicio los precios varían.
- **Plaza:** Las ciudades de Riobamba y Ambato
- **Promoción:** Diagnóstico gratuito de la situación de la empresa.

Una vez conocidas las necesidades de nuestros clientes en cuanto al servicio de capacitación y asesoría especializada dentro de las ciudades de Riobamba y Ambato, se establecen los precios que estarán sujetos al tiempo asignado en cada cliente, dependiendo de la necesidad que tenga el mismo y a los servicios específicos que requiera.

2.1.7.1 PRODUCTO/SERVICIO

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

La compañía prestará servicios integrales de asesoría y capacitación especializada en Planeación Estratégica, Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, que implicará dedicar el tiempo necesario dependiendo del tipo de empresa para obtener la información requerida para realizar el diagnóstico y proceder a brindar la asesoría o capacitación, el servicio comprenderá lo siguiente:

- Diagnóstico de la situación actual de la empresa para determinar en que áreas necesita capacitación o asesoría, se guardará estricta reserva y confidencialidad de la información obtenida.

- Asesoría en planeación estratégica, manejo de recursos humanos y desarrollo organizacional, con planteamientos para implementar planes de mejoramiento de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- Cursos de Capacitación o Asesoría en temas de RRHH, Estratégicos y de Desarrollo Organizacional, con consultores de reconocida trayectoria y probada experiencia de éxito.
- Asesoría Post-servicio, realizando un seguimiento de los resultados que arroje la asesoría y capacitación brindada, para la correcta toma de correctivos necesarios.
- Cursos de profesionalización en temas específicos que estén demandados por los empresarios en las áreas mencionadas. Por ejemplo en temas de liderazgo, manejo de negocios, planeación entre otros.
- Elaboración de planes de mejora de acuerdo a la situación de cada empresa y su respectiva implementación buscando el mejoramiento continuo de los clientes.

Es importante anotar que las capacitaciones y asesoría se las planteará por fases de tal manera que cuando el estudio sea amplio se lo vaya realizando de a poco lo que permitirá no encarecer costos para las empresas y sobre todo que realicen desembolsos por conceptos de asesoría de manera progresiva sin tener que comprometer sus flujos de efectivo.

Tabla 2.14 Ejemplo del Tema Servicio al Cliente

1era Fase
Lenguaje Corporal
Empatía
Señales que emite el cliente
Identificación clara de las necesidades del cliente
Manejo de Objeciones

2da Fase
Comunicación Asertiva Comunicación Verbal Comunicación no verbal Tipos de Clientes Lenguaje de ganadores
3era Fase
Manejo de Agenda Básica Manejo de Clientes Manejo de portafolio de clientes Manejo del Tiempo

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano

Cada asesoría se compone de fases que incluyen determinados temas que se complementan entre si, es así que cada fase cubre 2 días y al concluir la misma se procederá a la cancelación y posterior exposición de las fases siguientes.

Gráfico 2.14 Proceso de la Capacitación



Fuente: Procesos de Capacitación Wikipedia

Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano

2.1.7.2 PRECIO

El precio está de acuerdo a la capacitación y asesoría, y se detalla de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 2.15 Precio y tipo de servicio

TIPO DE SERVICIO	PRECIO
Capacitación Tipo 1	375.00
Capacitación Tipo 2	650.00
Capacitación Tipo 3	800.00
Asesoría	750.00
Elaboración del plan de mejora	680.00
Implementación del plan	830.00

Fuente: Consulta con empresas similares

Elaborado por: Ing. Cecilia Machado, Ing. Sofía Zambrano

Los precios indicados no incluyen el IVA.

2.1.7.3 PLAZA

La plaza donde se realizará las operaciones del presente proyecto será en las ciudades de Ambato y Riobamba.

2.1.7.4 PROMOCIÓN

PROMOCIÓN DE VENTAS

En este tipo de servicio que en las ciudades de Ambato y Riobamba es nuevo para captar la atención del mercado objetivo, inicialmente los diagnósticos de la situación actual de la empresa serán gratuitos para enganchar la capacitación y asesoría posteriores como resultado del diagnóstico obtenido.

Marketing Directo

Se desarrollarán reuniones especiales con clientes para que conozcan los servicios que la empresa brindará para lograr un mayor involucramiento y se desarrollen relaciones más cercanas y sostenibles.

De igual forma se participará en eventos y ferias empresariales para desarrollar imagen y presencia en el mercado.

2.1.8 CADENA DE VALOR

A través de la cadena de valor se logra descomponer la actividad empresarial en componentes, dentro de los cuales se busca identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor por las que nos diferencien del resto de empresas. Esta ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus competidores.

Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Siguiendo este modelo de estudio, se elaboró la Cadena de Valor para la compañía que brinda capacitación y asesoría especializada, misma que se encuentra graficada en la Tabla 2.16.

Tabla 2.16 Cadena de Valor

Cadena de Valor					
Actividades Secundarias	Infraestructura.- Equipo informático, equipo de audio y video, muebles de oficina. Recursos Humanos.- Capacitación y asesoría en organización de Eventos de Consultoría Empresarial, contando con profesionales de cuarto nivel y con probada experiencia empresarial mínimo 3 años de experiencia. Investigaciones & Desarrollo.- N/A Adquisiciones & Abastecimiento.- Capacitadores de alto nivel con conocimiento y experiencia empresarial, Talento Humano, Bases de Datos, temas de interés actual				
	Logística de Entrada	Servicio	Logística de Salida	Ventas	Servicio Postventa
Actividades Primarias	Utilización de bases de datos disponibles	1. Solicitud del cliente. 2. Selección de temas de interés del cliente. 3. Coordinación con clientes y proveedores. 4. Realización de la Consultoría 5. Análisis de los resultados.	Coordinación de los eventos de capacitación y asesoría	Ventas de servicios de capacitación y/o asesoría.	Feedback Llamadas de seguimiento Evaluación del servicio Evaluación de los resultados obtenidos

Margen 30%

Fuente: Matrices para Maestros Econ. Cristian Espinoza
Elaborado por: Cecilia Machado y Sofia Zambrano

Encontrar la forma en que la empresa cree el valor para sus clientes que exceda el costo de hacerlo es la meta estratégica que debe perseguir el presente proyecto. En este sentido, al hacer el análisis de la cadena de valor, se ve que las actividades primarias que van a generar la ventaja competitiva se encuentran en cuatro actividades principales: Servicio, Logística de Salida, Ventas y Servicio de Postventa. Todas ellas se traducirán en un servicio de calidad que garantiza excelentes resultados y clientes satisfechos por los servicios prestados.

Ventajas Competitivas:

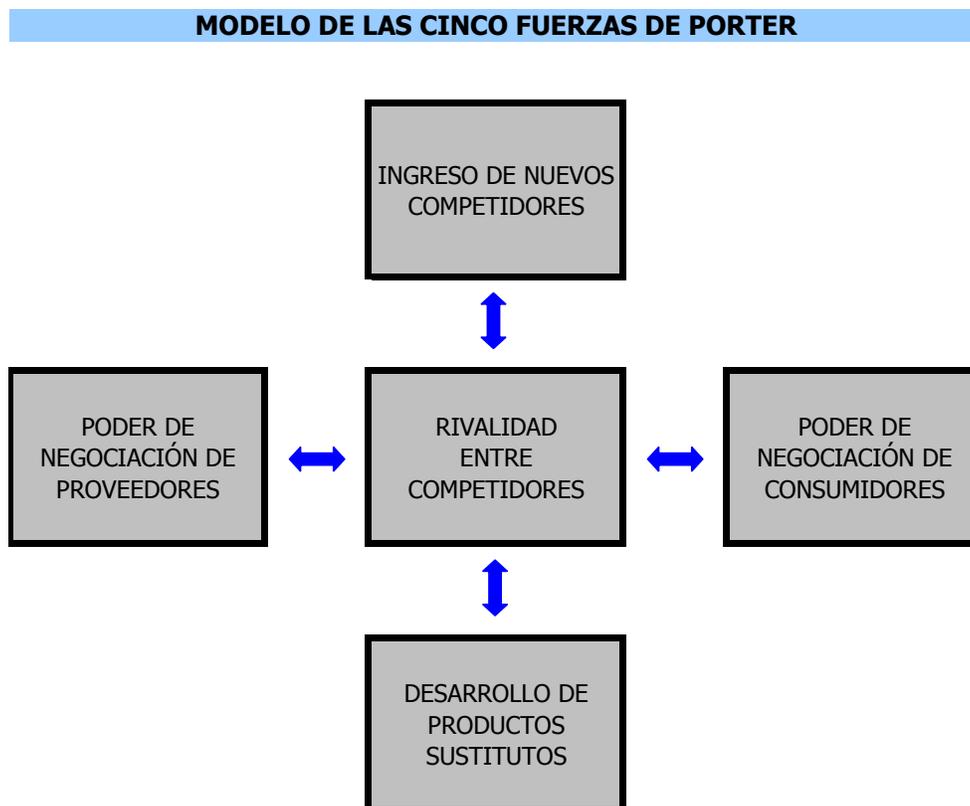
- Consultores de alto nivel con basta experiencia en consultorías en las ramas de RRHH, Desarrollo Organizacional y de Planeación
- Preferentemente personas con experiencia en el manejo empresarial.
- Diagnóstico completo gratuito de la empresa en los temas que proponemos.

- Planteamiento de soluciones y mejoras a los problemas planteados por nuestros clientes.
- Servicio de postventa a través del seguimiento de los resultados obtenidos posteriores a la consultoría.

2.1.9 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS

Las Cinco Fuerzas de Porter (Ver Gráfico 2.1) es una herramienta importante para el análisis del mercado, donde el autor manifiesta que la empresa debe definir sus estrategias evaluando sus objetivos y recursos frente a las cinco fuerzas que rigen en el mercado.

Gráfico 2.15 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Michael Porter, libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors

Elaborado por: Ing. Cecilia Machado e Ing. Sofía Zambrano

2.1.9.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Como resultado de la investigación realizada, se encontró que en la ciudad de Ambato y Riobamba la principal competencia son los consultores independientes que dan servicios sin contar con ninguna estructura formal, dirigen sus mayores esfuerzos para crear una ventaja competitiva en función del costo. Cabe mencionar que suplementariamente existe competencia de empresas consultoras de la ciudad de Quito que no abarca un segmento significativo del mercado; los cuales no dan servicio de post-venta a sus clientes ni seguimiento alguno.

Nuestra fortaleza viene dada por la experiencia y profesionalismo de nuestro personal, por ser la primera empresa que va a presentar una estructura organizacional y ofrecer el seguimiento respectivo para garantizar el éxito del servicio y posicionamiento en el mercado.

2.1.9.2 INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES

El mercado al cual se dirige el proyecto es atractivo para el ingreso de nuevos competidores debido a que no existen barreras de entradas, la única manera de franquear el ingreso de nuevos participantes es la calidad y experiencia de la consultoría o asesoría, la del sigilo y cuidado en el manejo de la información y selección de los capacitadores y asesores, de tal manera que sean personas que transmitan sus experiencias y vivencias empresariales, con un seguimiento adecuado se convierte en el efecto **DIFERENCIADOR**.

Es atractivo para el ingreso de nuevos competidores debido a la relativa baja inversión que se requiere para iniciar operaciones en este mercado. Lo que juega aquí es el **capital intelectual** básicamente.

2.1.9.3 DESARROLLO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos/servicios sustitutos constituyen la capacitación esporádica que prestan los proveedores de materia prima a las empresas en cuanto a temas de ventas, manejo de clientes, incluso servicio al cliente y motivación entre otros que lo hacen para obtener fidelización de las marcas que venden.

También existe capacitación brindada a las asociaciones de empresarios por parte del gobierno en varias áreas del conocimiento, sin embargo cabe recalcar que estos servicios son muy generalizados para las necesidades individuales de las empresas por lo que no cubren con las expectativas ni la demanda del mercado existente.

2.1.9.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

En lo que concierne al poder de negociación de los proveedores, no se encuentran mayores amenazas, pues los proveedores que puedan influenciar en el rumbo del mercado debido a que son muchos y están dispersos, dependerá del tipo de tema que se vaya a manejar en la capacitación o asesoría en temas que no cubran los socios principales; sin embargo, **nosotros como empresa podemos condicionar la forma de pago y su plazo, por consiguiente el poder de negociación de los proveedores es BAJO.**

2.1.9.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE CONSUMIDORES

El Poder de Negociación de los clientes a pesar de que NO existe una competencia considerable en el mercado que pueda ofrecer nuestro servicio especializado, el poder de negociación de los clientes juega un papel muy importante y determinante al momento de establecer precio y calidad ya que ellos pueden elegir la opción de capacitación o asesoramiento a contratar sobre todo cuando este es un servicio nuevo en las ciudades de Ambato y Riobamba. **Sin**

embargo, estos pueden llegar a condicionar la forma de pago, por consiguiente el poder de negociación de los consumidores es MEDIO.

2.1.10 SELECCIÓN Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

Se establece como mercado objetivo a todas las pequeñas y medianas empresas localizadas en las ciudades de Riobamba y Ambato, que requieren Asesoría y Capacitación especializada en temas de Planeación Estratégica, RRHH y Desarrollo Organizacional.

Para lo cual se toma en consideración los siguientes parámetros:

Tabla 2. 17 Parámetros de tipo de empresa

Tipo Empresa	# Trabajadorea	Ventas Anuales	Volúmen de Activos
Pequeña Empresa	10 - 49	100.000 a 1.000.000	100.001 - 750.000
Mediana Empresa	50 - 159	1.000.001 a 5.000.000	750.001 - 4.000.000

Nota: serán clasificadas dentro de estos grupos las que cumplan con al menos dos de los tres parámetros establecidos en las categorías detalladas

Fuente: RLOSNC Art. 16

Elaborado por: Cecilia Machado, Sofía Zambrano

2.1.11 PROPUESTA DEL VALOR AGREGADO DEL SERVICIO

Como propuestas de valor agregado se desarrollarán los siguientes aspectos:

- Personal y capacitadores, comprometidos con una cultura de servicio y compromiso de mejorar los procesos de gestión de quienes nos contraten.
- Servicio de postventa, que garantiza la correcta ejecución de lo aprendido para la obtención de excelentes resultados.
- Personal altamente capacitado.

Ventajas competitivas:

- Establecimiento de procesos mejora continua.

- Garantía de conocimiento de nuevas estrategias
- Disminución de pérdidas por concepto personas no aptas.
- Disminución de Conflictividad en las empresas.
- Disminución de pérdidas de tiempo.

Desventajas:

- Precio, podría interpretarse como alto sino no se explican los beneficios.
- La falta de conocimiento de la gente sobre la importancia e incidencia que tienen los temas de RRHH y estratégicos en el éxito o fracaso de las empresas.

2.1.12 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Dentro de los factores claves que identificamos en nuestra competencia es que no hay una oferta que se identifique clara o con fuerza de servicios de capacitación en las ciudades de Ambato y Riobamba, sin embargo se puede destacar la presencia los consultores independientes que dan servicios sin contar con ninguna estructura formal, a la vez la presencia de empresas consultoras de la ciudad de Quito pero que no abarca un segmento significativo del mercado puesto que sus costos son un tanto prohibitivos para los mercados de la región sierra centro.

Para una mayor ilustración a continuación se muestra el cuadro de la Matriz del Perfil Competitivo ó MPC donde se analizaron dos potenciales competidores:

Tabla 2.18 Matriz del perfil competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO		VALOR	Delpaz		Táctica Consultores	
			CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Reconocimiento y prestigio de la marca en el mercado	0.15	2	0.3	3	0.45
2.-	Calidad del servicio	0.2	2	0.4	3	0.6
3.-	Atributos y características superiores del portafolio de servicios	0.15	1	0.15	4	0.6
4.-	Publicidad y marketing del servicio	0.1	1	0.1	2	0.2
5.-	Buena comunicación del equipo de trabajo	0.16	1	0.16	3	0.48
6.-	Cobertura del mercado	0.14	2	0.28	1	0.14
7.-	Niveles de precios	0.1	3	0.3	1	0.1
TOTAL		1		1.69		2.57

VALORES DE LA CLASIFICACIÓN	
4	FORTALEZA PRINCIPAL
3	FORTALEZA MENOR
2	DEBILIDAD MENOR
1	DEBILIDAD PRINCIPAL

Fuente: Matrices para Maestranter Econ. Cristian Espinoza

Elaborado por: Cecilia Machado y Sofia Zambrano

De la matriz del perfil competitivo se destaca que las debilidades mayores de los competidores esta enmarcado en la cobertura de mercado ya que no realizan ningún seguimiento y el uso de sus servicio es eventual, en el caso de Tática Consultores; y en el caso de Delpaz no cuentan con equipos de trabajo, ni portafolio de los servicios que ofertan, lo que también repercute en el bajo reconocimiento en el mercado local, sus niveles de precios no están ajustados a la realidad local del mercado analizado.

Por lo cual se genera una oportunidad para Nosotros como empresa para poder brindar este servicio de una manera formal, utilizando herramientas comunicacionales a todo nivel que permitan el reconocimiento y posicionamiento de nuestra marca.

2.1.13 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Considerando las posibilidades de ingresar en el mercado, resultantes del estudio de mercado efectuado y del análisis de la competencia, la demanda para la compañía se estima considerando los siguientes factores:

- Utilizando los resultados de la Investigación, si tomamos el 4% del tamaño del mercado, que está dispuesto a contratar los servicios de una nueva empresas, iniciaríamos con 7 empresas.
- Con un incremento en el primer año a 31 empresas mensuales en las dos ciudades.

Tabla 2.19 Estimación de demanda mensual

Período	Demanda	
	Unidades	Dólares
Ene-11	7	4,230.00
Feb-11	9	5,285.00
Mar-11	13	8,365.00
Abr-11	14	8,740.00
May-11	16	10,190.00
Jun-11	18	11,365.00
Jul-11	24	15,705.00
Ago-11	26	16,880.00
Sep-11	27	17,530.00
Oct-11	29	18,705.00
Nov-11	30	19,355.00
Dic-11	31	20,155.00

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Cecilia Machado y Sofía Zambrano

2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.2.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El negocio de consultoría implica ofrecer a los clientes un portafolio de temas empresariales a su disposición el cual estará conformado de temas de Planeación

Estratégica Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, con capacitadores y asesores seleccionados por su trayectoria y experiencia empresarial.

2.2.2 MISIÓN

Hacer más rentables a nuestros clientes.

2.2.3 VISIÓN

Ser una empresa rentable, posicionada como un socio estratégico clave para el crecimiento sostenido de las empresas del Ecuador, para el año 2013.

2.2.4 POLÍTICAS

- Los cursos se los realizará con un mínimo de 15 personas.
- Los días a escoger para tomar los cursos son de lunes a domingo.
- Al final de cada curso se evaluará a los capacitadores con puntajes de 5 a 20 puntos.
- Para la realización del curso previamente se firmará un convenio de conformidad entre las partes.
- La puntualidad a todos eventos organizados.
- La forma de pago de los cursos será del 50% en el momento de la aceptación o cierre del negocio y el otro 50% al término del curso.

2.2.5 VALORES

Honestidad.- Comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad.

Confidencialidad.- Seguridad y confiabilidad del manejo de la información de nuestros clientes.

Legitimidad.- Elegir lo correcto y apropiado de acuerdo a los parámetros que los diferentes sistemas de leyes y normas establecen para cada caso.

Ética.- Actuar conforme a los valores morales y principios de la sociedad.

Integridad.- Hacer siempre lo correcto y coherente conforme a los valores personales y compartidos con la comunidad, que consideramos bien para nosotros y que no afecte los intereses de las demás personas.

2.2.6 ANÁLISIS FODA

2.2.6.1 EVALUACIÓN DE LA MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Tabla 2.20 Matriz MEFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES

OPORTUNIDADES				
		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Crecimiento de demanda de capacitación a todo nivel	0.12	3	0.36
2.-	Existe mercado que no ha sido atendido	0.15	4	0.6
3.-	Personas con experiencias de éxito que transmiten sus vivencias	0.14	3	0.42
4.-	Ingreso libre al mercado objetivo	0.1	3	0.3
5.-	Competencia no tiene una representatividad en el mercado	0.1	4	0.4
AMENAZAS				
		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Hay poca cultura de capacitación	0.1	1	0.1
2.-	Ingreso de nuevos competidores	0.08	2	0.16
3.-	Entidades de Gobierno que se dedican a dar capacitación	0.09	2	0.18
4.-	Inestabilidad política y económica del país	0.12	1	0.12
				0
	TOTAL	1		2.64

Valor	
0,0	Sin importancia
1,0	Muy importante
Clasificación del factor externo clave	
4	Excelente
3	Arriba del promedio
2	Nivel promedio
1	Deficiente
Valor Ponderado	
4	Más alto posible
3	La empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en el sector Las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reduce al mínimo los factores potenciales de las amenazas externas.
2.5	Promedio
1	Más bajo posible
0	La estrategia de la empresa no aprovecha las oportunidades ni evita las amenazas.

Fuente: Matrices para Maestranter Econ. Cristian Espinoza

Elaborado por: Cecilia Machado y Sofía Zambrano

De acuerdo a la matriz MEFE, que se refiere a los factores externos como son oportunidades y amenazas, las más destacadas son la oportunidad de la existencia de mercado desatendido en el área de capacitación empresarial, es decir hay demanda para el proyecto, y que si bien es cierto existe competencia, la cual no está claramente definida en el contexto de estudio, sino mas bien en

mercados cercanos como Quito, los mismos que no se ajustan a la realidad del mercado objeto de estudio, que, en nuestro caso son las ciudades de Ambato y Riobamba. A su vez el poder incorporar a la empresa personas con experiencias de éxito que puedan transmitir sus vivencias con lo cual la gente se motive y promueva sus acciones hacia el éxito.

Si bien es cierto que hay entidades de Gobierno que se dedican a realizar capacitación no cumplen con las expectativas en cuanto a diversidad de temas y oferta de capacitadores. El ingreso de nuevos competidores es inminente, para lo cual es necesario estar preparados y lograr un posicionamiento en el mercado a través de valores agregados y diferenciación en el ofrecimiento de nuestros servicios

2.2.6.2 EVALUACIÓN DE LA MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Tabla 2.21 Matriz MEFI

FACTORES INTERNOS CLAVES			
FORTALEZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.- Capacitadores con experiencia	0,1	4	0,4
2.- Requiere poca infraestructura física	0,06	4	0,24
3.- Costos fijos bajos	0,05	3	0,15
4.- Se mantiene el control de los precios	0,07	2	0,14
5.- Contar con capital intelectual	0,06	4	0,24
6.- Conocimiento del mercado	0,12	3	0,36
7.- Cercanía entre Ambato y Riobamba	0,05	4	0,2
8.- Know How del negocio	0,05	4	0,2
9.- Manejo de información privilegiada	0,08	3	0,24
10.- Brindar servicio post-venta	0,1	3	0,3
DEBILIDADES			
DEBILIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.- Ser una empresa nueva en el mercado	0,1	2	0,2
2.- Falta de experiencia	0,06	3	0,18
3.- Servicio no difundido	0,1	3	0,3
TOTAL	1		3,15
Valor			
0,0	Sin importancia		
1,0	Muy importante		
Clasificación del factor externo clave			
4	Excelente		
3	Arriba del promedio		
2	Nivel promedio		
1	Deficiente		
Valor Ponderado			
4	Más alto posible		
3	La empresa mantiene una posición sólida		
2	Promedio		
1	Más bajo posible		

Fuente: Matrices para Maestranter Econ. Cristian Espinoza

Elaborado por: Cecilia Machado y Sofía Zambrano

En cuanto a la matriz MEFI la cual se refiere a los factores internos como su nombre lo indica, los mismos que hablan a cerca de las Fortalezas y Debilidades, siendo las que resaltan en la matriz factores de Fortalezas como: la vinculación de capacitadores con experiencia como un factor primordial, de la empresa en vista de que serán la carta de presentación de la misma y el motivo por el que nos prefieran sobre los competidores; por otro lado el conocimiento del mercado que

tienen los socios es una ventaja competitiva además de ser una fortaleza, lo que permite llegar con mayor facilidad a los clientes y claro está la empresa se caracterizará por brindar el servicio post-venta lo cual es un factor importante que actualmente es muy valorado y demandado altamente por los clientes.

Debilidades como ser una empresa nueva en el mercado, así como tener un servicio no difundido, es importante anotar que son factores que serán salvables en la marcha del proyecto demostrando solvencia, seriedad y cumplimiento en el trabajo lo cual sin duda nos permitirá irnos posicionando de manera adecuada en el mercado de la capacitación empresarial, de tal manera que nos hagamos conocer y de igual manera esto irá consolidando la experiencia, lo importante es propender a generar buenas referencias que son la mejor carta de presentación de cualquier entidad o empresa en desarrollo de sus actividades y los servicios que sean capaces de ofertar al público objetivo y la empresa sea debidamente difundida a través de una marca así como de un plan adecuado de marketing y comercialización.

2.2.6.3 ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

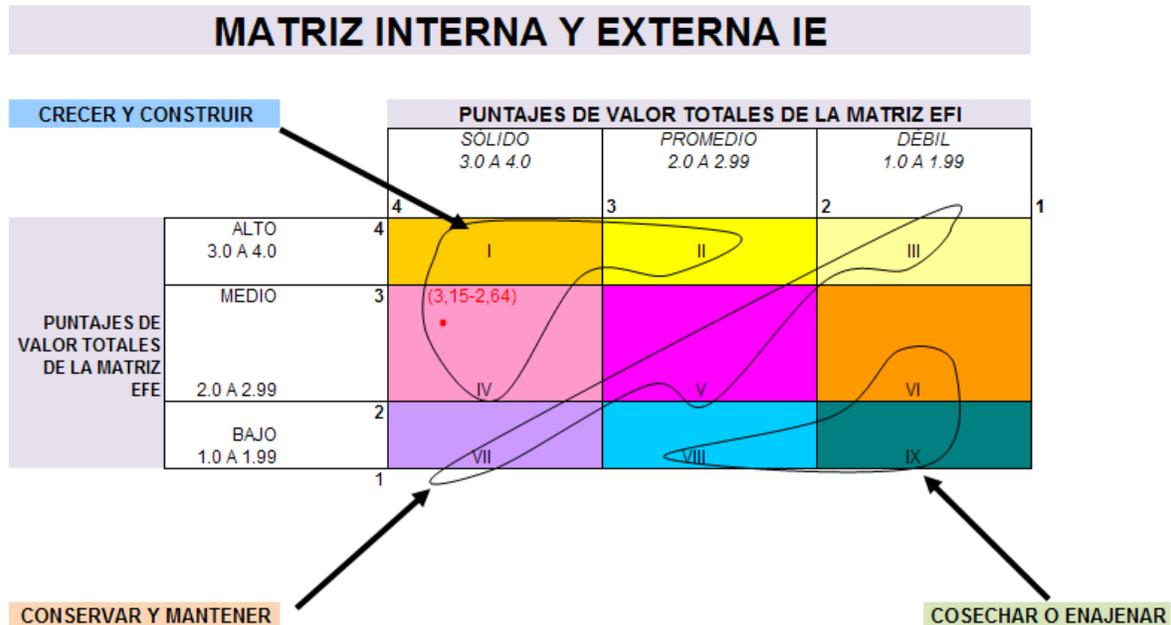
Tabla 2.22 Matriz FODA

MATRIZ F.O.D.A		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Capacitadores con experiencia 2. Conocimiento del mercado 3. Brindar servicio post-venta 3. Requiere poca infraestructura física 5. Manejo de información privilegiada	1. Servicio no difundido 2. Ser una empresa nueva en el mercado 3. Falta de experiencia
OPORTUNIDADES 1. Existe mercado que no ha sido atendido 2. Personas con experiencias de éxito que transmiten sus vivencias 3. Competencia no tiene una representatividad en el mercado 4. Crecimiento de demanda de capacitación a todo nivel	Estrategias F.O. Enfocar hacia el mercado desatendido aprovechando el conocimiento del mercado. F2,O1 Aprovechar de los capacitadores con experiencia para ganar representatividad en el mercado. F1,O3	Estrategias D.O. Vincular la imagen de personas de éxito para ingresar en el mercado D2, O2 Crear paquetes promocionales para posicionarnos en el mercado. D1, O3 Aprovechar la demanda de mercado para adquirir experiencia D3, O4
AMENZAS 1. Entidades de Gobierno que se dedican a dar capacitación 2. Ingreso de nuevos competidores 3. Inestabilidad política y económica del país 4. Hay poca cultura de capacitación	Estrategias F.A. Generar cultura de capacitación a través del servicio post-venta. F3, A4. Manejar la información estratégicamente para ganar mercado de las Entidades de Gobierno F5, A1	Estrategias D.A. Fidelizar a los clientes para contrarrestar a los nuevos competidores D2, A2 Difundir nuestros servicios, para generar cultura de capacitación D1, A4

Fuente: Matrices para Maestranes Econ. Cristian Espinoza
 Elaborado por: Cecilia Machado y Sofia Zambrano

2.2.6.4 MATRIZ IE

Tabla 2.23 Matriz IE



Fuente: Matrices para Maestrantes Econ. Cristian Espinoza

Elaborado por: Cecilia Machado y Sofía Zambrano

Respecto de la Matriz de factores Internos y Externos, podemos anotar que nos ubicamos en el cuadrante en el eje de las (x) en sólido y en el eje de las (y) en el cuadrante medio lo que implica que nuestra empresa está en la fase de Crecer y Construir puesto que es una empresa que está naciendo y empezando desde cero y requiere construir una base financiera, legal, y administrativa para entrar en funcionamiento y poder crecer sólidamente.

2.2.7 DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

Objetivo General

Alcanzar una rentabilidad del 3% dentro del primer año de servicio, al generar procesos de capacitación y asesoría empresarial como parte fundamental de la Cultura Organizacional de las empresas convirtiéndonos en socios estratégicos

para la consecución de sus actividades propendiendo al éxito y rentabilidad de las empresas vinculadas con estos servicios.

Objetivo: Alcanzar una participación del 4% en el mercado en 6 mes

Estrategia 1

Enfocar esfuerzos hacia el mercado desatendido aprovechando el conocimiento del mercado

Tácticas:

1. Generar bases de datos de empresas vinculadas a los socios de la empresa.
2. Realizar un listado de personas conocidas que tengan enlaces con el ámbito empresarial.
3. Concretar citas de prospectos de clientes por lo menos 5 semanales.
4. Enviar e-mails en forma masiva a los contactos de los socios.
5. Exponer nuestros servicios y eventos utilizando las redes sociales.
6. Propiciar foros de los temas que desarrollamos vía internet.
7. Hacer tele mercadeo de nuestros servicios.
8. Alianzas con las cámaras de industrias y/o comercios

Estrategia 2

Aprovechar de los capacitadores con experiencia para ganar representatividad en el mercado con capacitadores nacionales y extranjeros

Tácticas:

1. Promover sistemas estrictos de selección de capacitadores
2. Constatar la experiencia de los capacitadores a través de la verificación de sus referencias
3. Generar retroalimentación para la calificación de los capacitadores en base de sus evaluaciones

Objetivo: Contactar personas de éxito con reconocimiento a nivel local o nacional por lo menos una mensual

Estrategia 3

Vincular la imagen de personas de éxito para ingresar en el mercado

Tácticas:

1. Hacer acercamientos con personalidades reconocidas en el medio como Jefferson Pérez
2. Abrir las capacitaciones con estas personas
3. Realizar canjes en servicios de capacitación con las personas de éxito

Objetivo: Elaborar dos paquetes promocionales y publicitarios trimestralmente

Estrategia 4

Crear paquetes promocionales para posicionarnos en el mercado

Tácticas:

1. Al Dictar un curso de Ventas de por lo menos 3 días se puede dar una charla introductiva al tema de Servicio al cliente
2. Al Dictar un curso de Servicio al cliente de por lo menos 2 días se dará una charla introductoria de Motivación
3. Nuestros clientes frecuentes con tres cursos consecutivos por lo menos pueden asistir a una charla de su interés gratuitamente si son empresas (cupos para dos personas)
4. Realizar Dópticos con la información de los paquetes promocionales y los servicios que proporcionamos

Objetivo: Desarrollar por lo menos un plan mensual en temas innovadores o de actualidad tomando en cuenta las tendencias de nuestro mercado objetivo

Estrategia 5

Aprovechar la demanda de mercado para adquirir experiencia

Tácticas

1. Investigar las tendencias de demanda del mercado objetivo
2. Diseñar portafolios de temas de capacitación ajustados a lo que demandan las empresas
3. Diseñar modelos de propuestas para las diferentes empresas

4. Divulgar la realización de los Pronósticos gratuitos
5. Aprender de la experiencia de los trabajos realizados
6. Trabajar con la técnica de referidos que abalizan nuestro profesionalismo y resultados

Objetivo: Generar cultura de capacitación en un 5% en las PYMES de nuestro mercado objetivo en el año entrante

Estrategia 6

Difundir nuestros servicios para generar cultura de capacitación a través del servicio post-venta

Táctica 6

1. Ejecutar programas de capacitación continua para generar cultura en nuestros clientes
2. Realizar charlas introductorias de la importancia de capacitarse
3. Tener en producción 8 capacitaciones por mes
4. Realizar llamadas de seguimiento después de cinco días de dictada la capacitación
5. Hacer visitas de refuerzo posterior a la capacitación para la implementación de los cambios

Objetivo: Ganar mercado con información de fuentes confiables, sondeando por lo menos 2 empresas al mes

Estrategia 7

Manejar la información estratégicamente para ganar mercado de las entidades de Gobierno

Tácticas 7

1. Realizar una investigación de las falencias de los cursos dictados por las entidades de gobierno.
2. Investigar que empresas tienen presupuestos para capacitación.
3. Investigar empresas que están interesadas en planes de capacitación.

4. Hacer visitas a negocios o empresas para vender los beneficios que da la capacitación.

Objetivo: Incentivar la fidelización en un 3% de los clientes de nuestra empresa al término del primer año

Estrategia 8

Fidelizar a los clientes para contrarrestar a los nuevos competidores

Tácticas 8

1. Participar en los procesos de capacitación de las empresas con actitud proactiva y de colaboración para su mejoramiento
2. Trato personalizado con nuestros clientes
3. Tener información clave de nuestros clientes como cumpleaños, aniversarios
4. Estar pendientes de eventos y actividades que realizan nuestros clientes

2.2.8 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su servicio y cuáles son los que deben dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Dado que el mercado de servicios de capacitación y asesoría no se encuentra desarrollado en el mercado objetivo, los factores claves del éxito deben ser diferenciadores e innovadores.

En este sentido, los factores claves del éxito para la empresa son:

- Contar con capacitadores de amplia experiencia vivencial y de manejo de empresas.
- Servicio personalizado con los clientes.
- Mantener alianzas estratégicas con empresas de coyuntura en manejo masivo de canales de distribución en el mercado objetivo.

- Realizar seguimiento de los resultados obtenidos luego de la capacitación o asesoría realizada, para generar fidelización con los mismos.

2.2.9 PUBLICIDAD

En el ámbito de publicidad se refiere a la utilización de herramientas comunicacionales, adecuadas que se ajusten a las necesidades de comunicación que tendrá una empresa de capacitación y asesoría tales como:

- ✓ Anuncios en radio y Televisión local
- ✓ Propiciar espacios como cocteles y otros para hablar sobre la importancia de la capacitación empresarial
- ✓ Hacer foros participativos del tema
- ✓ Llevar a cabo un plan educacional para jóvenes de 9no y 10mo nivel universitarios sobre la importancia y los beneficios de la capacitación

2.2.10 SLOGAN

El slogan de la empresa es:

“Capacítate y Camina al Éxito”

CAPÍTULO 3 ESTUDIO TÉCNICO

En este capítulo se analizarán los equipos requeridos, el talento humano necesario para la generación del servicio de capacitación y asesoría, y como este contribuye al cumplimiento de los objetivos de la Planeación estratégica analizada en la sección anterior.

3.1 DECISIÓN DE LOCALIZACIÓN

La ubicación de la empresa de servicios de capacitación y asesoramiento, será en la ciudad de Riobamba, sector las Retamas, Av. Daniel León Borja y Carlos Andrade N°17-68.

La estrategia de localización en este sector se debe a:

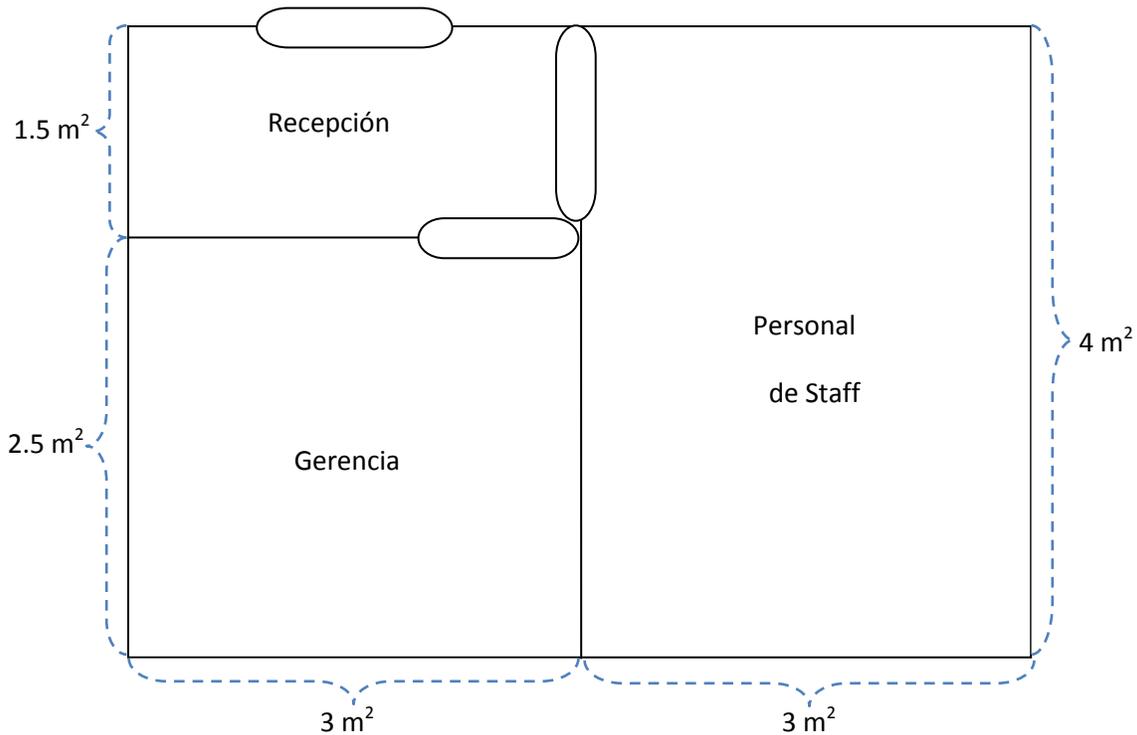
- La coyuntura de los socios ya que son conocidos en el medio y con amplias relaciones empresariales y comerciales.
- Es un lugar estratégico de fácil y rápido acceso a clientes y proveedores.
- Cerca a la ciudad de Ambato.
- Minimizar costos.

3.2 TAMAÑO DE LAS INSTALACIONES DEL PROYECTO

Considerando que es una oficina que se va arrendar, el tamaño de la oficina será de 24m². Distribuido de la siguiente manera:

- Recepción.
- Gerencia.
- Personal staff.

3.2.1 DISTRIBUCIÓN DE LA INSTALACIÓN.



3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

Debido a la naturaleza del negocio del proyecto no es necesario contar con mucho personal de planta por lo que se contará con una oficina, distribuida de manera armónica que favorezca el desarrollo del trabajo.

Los factores organizacionales hacen relación a la coherencia que debe existir entre las experiencias laborales y el ambiente en que éstas se dan. Por ejemplo, el manejo del tiempo, la ubicación del mobiliario, la forma de relacionarse los empleados entre sí, el ambiente, etc. Todo lo cual influye en la motivación y en el rendimiento.

Los equipos necesarios para generar nuestro servicio conforme a los objetivos planteados, son los siguientes:

3.3.1 EQUIPO DE COMPUTACIÓN

Para generar el servicio es necesario el apoyo indispensable de computadores portátiles con su respectivo retroproyector, nos valemos de estas herramientas para realizar las capacitaciones, presentar los planes de acción y realizar así estas actividades de forma dinámica.

Computador portátil



Especificación técnica

- Procesador Intel Core 2 Duo: 2.53 GHz mínimo
- Disco duro: 250 GB mínimo, 5400 rpm SATA, endoble partición: P1: 40% sistema operativo, partición de restauración. P2: 60% libre
- Memoria RAM: 4 GB DDR2 mínimo.
- Front Side Bus: 1066 MHz
- Longitud de palabra soportada: 32 bits
- Memoria caché: 3 MB en nivel 2 mínimo
- Puerto USB: 3 Mínimo
- Interface de red: 100/1000 BASE-TX
- Interface de red inalámbrica: 802.11 b/g/n Wi-Fi
- Unidad de medios ópticos DVD-WRITER SATA

- Interface de módem Incluido
- Monitor: 14 - 14.1 pulgadas TFT WXGA
- Cámara incorporada Incluida
- Maleta Incluido
- Mouse óptico pequeño Incluido
- Sistema Operativo y Drivers Originales: Windows 7 Professional, con factibilidad de Down- grade a Windows XP Profesional.
- Tiempo de Garantía 3 años

Proyector



Especificación técnica

- Resolución: XGA 1024x768
- Lámpara 2000 horas de vida útil mínimo
- Luminosidad: 2500 – 3000 ANSI lumens mínimo
- Compatibilidad: XGA, SVGA.
- Interfaces de entrada: RGB Análogo HD D-sub 15 pines (hembra), Entrada de audio mini jack stereo, Conector de Video Mini DIN 4 pines.
- Interfaces de salida: Audio, RGB Análogo HD D-sub 15 pines (hembra).
- Alimentación: AC 100 a 240V, 50/60 Hz, autosensing.
- Adicionales incluidos: Cable HD D-sub 15 pines, Manuales de proyector, tapa de lente, maleta, Puntero láser, Control remoto.
- Garantía: 2 años

3.3.2 EQUIPO DE COMUNICACIÓN

De igual manera para complementar lo indispensable para realizar las capacitaciones y asesorías, es el amplificador portátil, para generar un excelente audio y captar la atención de la audiencia.

Amplificador portátil con micrófono inalámbrico



Especificación técnica

Amplificador portátil

- Potencia: 50 W
- Receptor de micrófono integrado
- Entrada auxiliar MIC (para conectar otro micrófono)
- Salida de grabación REC OUT (para conectar una grabadora u otro amplificador)
- Antena para micrófono inalámbrico
- Alimentación: 110-240 Vca 50/60 Hz
- Batería de respaldo: 12 Vcc 1,2 Ah

Micrófono

- Micrófono inalámbrico
- Banda VHF
- Alimentación: 9 Vcc (una pila de 9 V)
- Respuesta en frecuencia: 40 Hz a 16 kHz
- Amplificador portátil

3.4 ESTIMACIÓN DE COSTOS DE LOS BIENES DE CAPITAL A REQUERIR

Los costos de inversión de Consultores y Asociados son de: \$ 10,107.75.

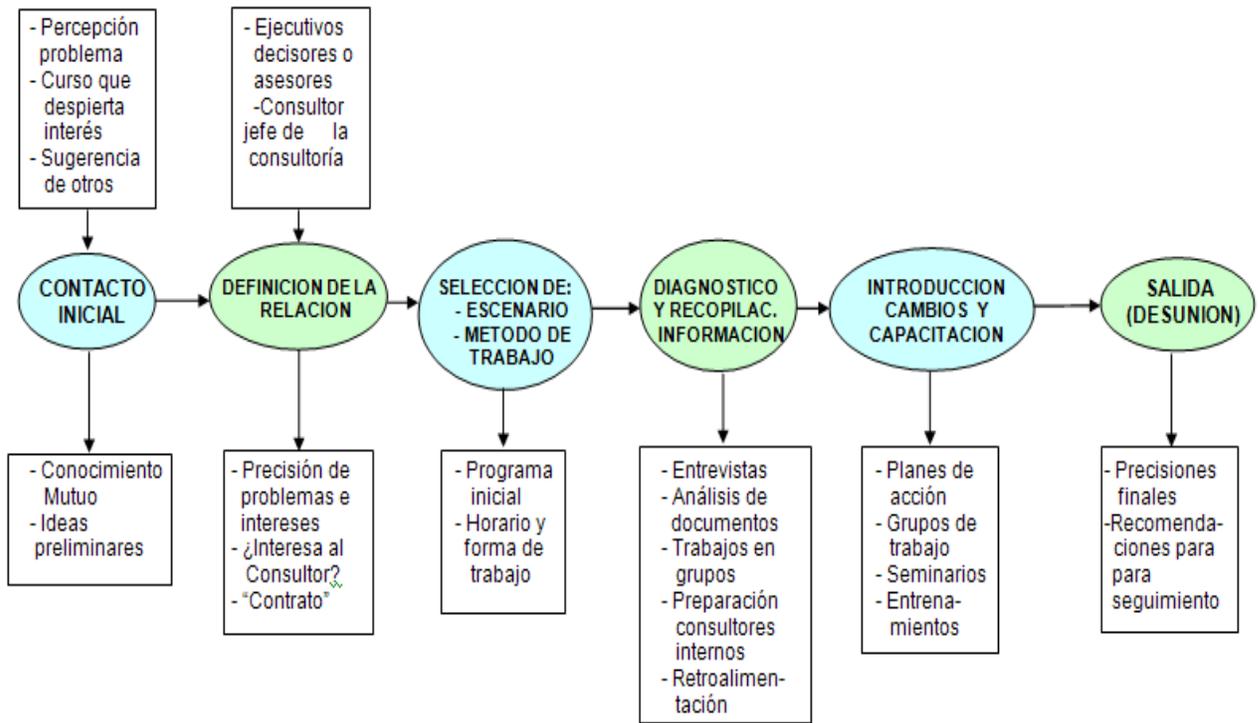
Tabla 3.1 Costos de Bienes de Capital a Requerir

CANTIDAD	DETALLE	VALOR TOTAL
3	Computador portátil	3.600,00
3	Proyector	2.067,75
3	Amplificador portátil con micrófono inalámbrico	4.440,00
TOTAL		10.107,75

Fuente: Matrices para Maestranes Econ. Cristian Espinoza
Elaborado por: Cecilia Machado y Sofía Zambrano

3.5 PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ASESORÍA

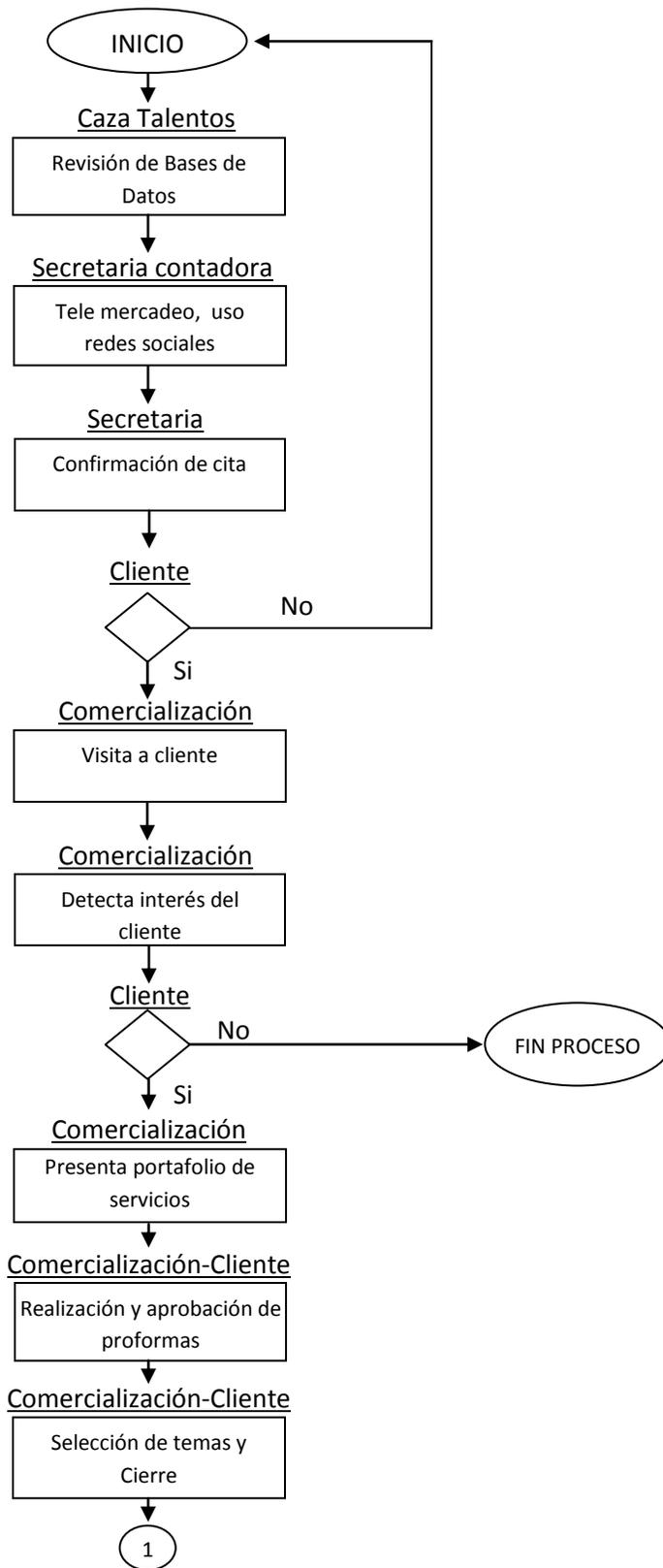
Gráfico 3.1 Proceso de Capacitación y Asesoría



Fuente: Investigación de campo realizada
Elaborado por: Cecilia Machado y Sofia Zambrano

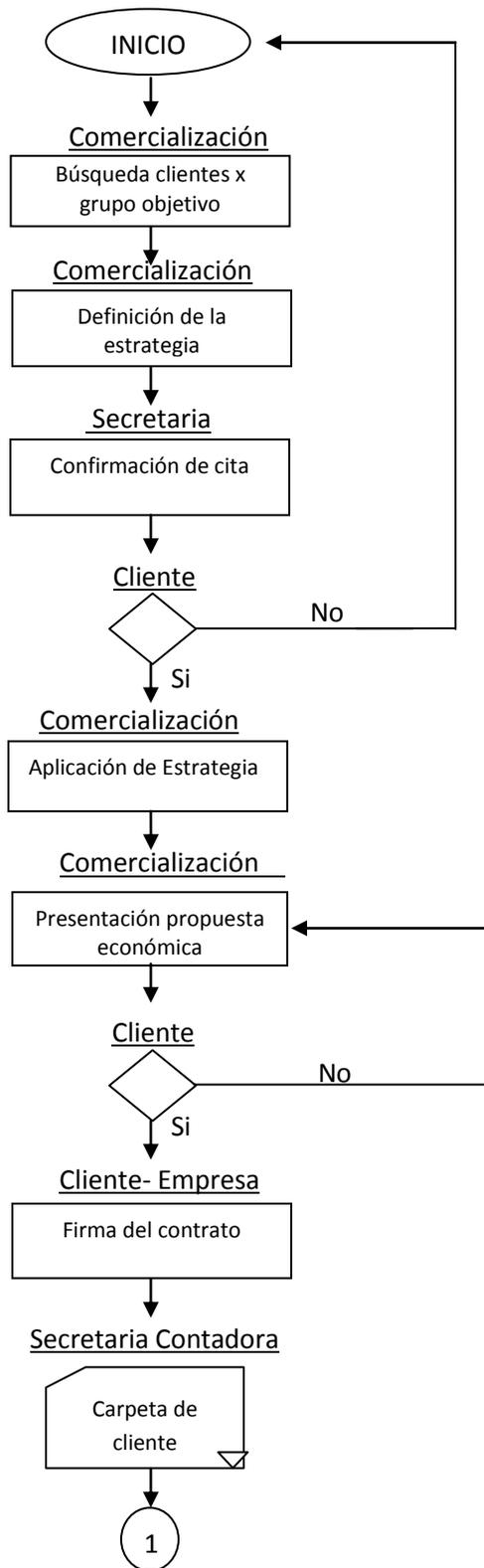
3.6 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

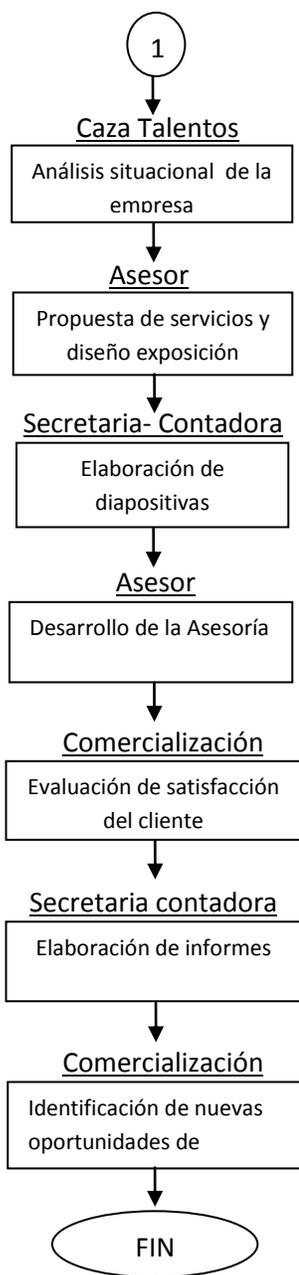
3.6.1 FLUJOGRAMA DE CAPACITACIÓN





3.6.2 FLUJOGRAMA DE ASESORÍA

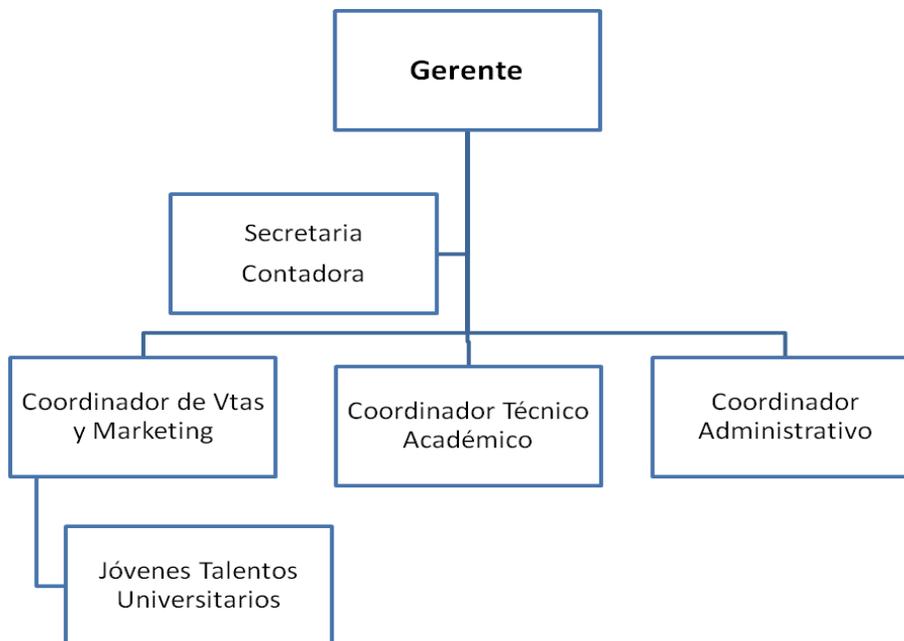




CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

EMPRESA DE CAPACITACIÓN Y ASESORIA EMPRESARIAL “CEYMAR” ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



4.1.1 DISTRIBUCIÓN ORGANIZACIONAL

La empresa consta de tres socios Cecilia Machado Cisneros, Carlos Marcelo Méndez Moyano y Sofía Yolanda Zambrano quienes son los fundadores de la empresa y aportarán la inversión inicial para la creación de la misma "CEYMAR" y Asociados.

Es importante anotar que uno de los tres fungirá como gerente de la empresa por un período de dos años luego del cual se podrá nombrar a otro socio fundador

para que le releve en las funciones de gerente de la empresa o en su defecto renovar su nombramiento, entendiéndose que cualquiera de los tres socios pueden rotar en este puesto ya que los tres cuentan con las capacidades para estar al frente de la empresa.

La Secretaria Contadora que realizará actividades concernientes a secretaría, así como también tareas contables y de asistencia a las tres áreas de la empresa.

Además trabajaremos con Jóvenes Talentos Universitarios es decir aquellos que están en los últimos años y necesitan hacer prácticas profesionales así como recién graduados que los vincularemos a la empresa para de esta manera tener un ambiente fresco e imagen joven de la empresa, además de conocimientos con buen nivel y solvencia comprobada ya que serán seleccionados por sus logros alcanzados o trayectoria académica, que abalice su capacidad

4.1.2 FUNCIONES DE COORDINADOR DE VENTAS Y MARKETING

Función Básica

La selección y vinculación de clientes potenciales, para lograr la venta efectiva de los productos de la empresa para mantener relaciones crecientes y de largo plazo. Posicionar la imagen de la empresa valiéndose de herramientas comunicacionales

- Selección de las bases de datos.
- Contacto inicial con los clientes.
- Conocimiento de los clientes: características, tamaño ubicación, necesidades y costumbres.
- Conocimiento de los productos de la empresa.
- Conocimiento de la competencia ventajas y desventajas competitivas.
- Análisis y prospección de clientes potenciales, preparación de planes de visita.

- Ejecución del plan de ventas, realización de visitas de ventas y seguimiento de los clientes.
- Realizar los cobros de la cartera.
- Periódicamente preparar informes de venta y competencia.
- Modelo de segmentación y determinación de los mercados objetivos.
- Posicionamiento comercial: segmentación, innovación, estandarización, estrategia de producción, profundización y diversificación.
- Modelo de definición de perfiles de los clientes.
- Tamaño y ubicación de los mercados: conocimiento del mercado potencial y real.
- Determinación de las necesidades de los clientes.
- Elaboración de paquetes de soluciones de servicios.
- Modelo de precios.
- Manejar la información de clientes.
- Concentración, deserción, renovación, permanencia y venta cruzada: fidelización.
- Participaciones y crecimientos de mercado.
- Matriz atracción-participación: productos líderes y estrategia por producto.
- Llevar a cabo los planes publicitarios programas promocionales y eventos.

4.1.3 FUNCIONES DEL COORDINADOR ACADÉMICO

Función Básica

Es responsable de la administración eficiente de los procesos relacionados con los productos a su cargo donde se por calidad, oportunidad y costo de los mismos; así como de la selección y calificación de los capacitadores manteniendo las exigencias de la empresa.

- Hacer los análisis de temas más solicitados por las empresas y mercado.
- Elaborar los planes y programas de capacitación.

- Hacer los Temarios de las ofertas de capacitación.
- Realizar los contenidos o puntos a tratarse en cada tema de capacitación.
- Delinear el maraco teórico y metodológico de los cursos.
- Generar listados de profesionales que imparten capacitación.
- Ejecutar y procesar evaluaciones de los capacitadores.
- Llevar a cabo correctivos y ajustes con la retroalimentación de los clientes.
- Determinar procesos operativos de cada uno de los productos de capacitación que ofrece la empresa con sus respectivos estándares de servicios.
- Establecer costos estimados, normas de calidad y tiempos de los procesos.
- Establecer la Dinámica e interacciones a llevar a cabo en los diferentes cursos.
- Vigila el funcionamiento de los procesos y realiza correctivos.
- Responsable del la parte integral, multidimensional de los aspectos cognitivos, motivacionales y actitudinales de los asistentes a los cursos o capacitaciones.
- Tener en cuenta la aplicabilidad de los cursos y temas en la realidad actual.
- Es dueño de la información sobre sus productos y retroalimentación de clientes.
- Vela por la actualización tecnológica de los equipos y aplicaciones a los procesos de capacitación.
- Es responsable de la calidad en cada proceso.
- Es responsable de la capacitación y conocimiento dentro de la organización sobre los procesos a su cargo.
- Promover programas educacionales a nivel universitario y de instituciones,
- sobre la importancia de la capacitación en los tiempos actuales.
- Realizar la presentación de los instructores, previo a la capacitación así como la síntesis de finalización del mismo y agradecimiento final.

4.1.4 FUNCIONES DEL COORDINADOR ADMINISTRATIVO

- Administración de productos: gerentes de ventas, de productos y de procesos.
- Proveer de sistemas de control tanto de la parte académica como de la parte comercial.
- Sistemas de información y de gestión comercial.
- Dotar de los implementos y materiales necesarios para llevar a cabo el curso.
- Tomar en cuenta del lugar donde se va a realizar el curso que tenga el ambiente, iluminación y equipos necesarios para llevar a cabo la instrucción.
- En el caso de que el curso incluya coffee breaks coordinarlos.
- Realizar los respectivos contratos de servicios con los capacitadores.
- Hacer los pagos a los instructores.
- Hacer pagos al personal y socios.
- Coordinar las actividades con el contador.
- Estar a cargo de pagos de impuestos.
- Hacer cotizaciones de servicios y artículos que se requiera para la realización de las actividades de la empresa.
- Coordinar reuniones semanales o quincenales con todo el equipo de la empresa.
- Atender requerimientos de los diferentes asistentes a los cursos.
- Velar porque el desarrollo de los cursos se los haga coordinadamente y a tiempo.
- Revisar las contestaciones de las comunicaciones que lleguen a la empresa.
- Llevar a cabo planes de organización y ajuste de actividades dentro de la empresa.
- Coordinar actividades sociales de la empresa.

4.1.5 FUNCIONES DE LA SECRETARIA - CONTADORA

- Mantener el archivo de la oficina debidamente organizado.
- Realizar cartas y propuestas en coordinación con el encargado de comercialización.
- Realizar llamadas de seguimiento a clientes y confirmación de citas.
- Llevar a contabilidad básica con ingresos y egresos.
- Realizar los pagos de facturas.
- Presentar informes sobre la situación económica de la empresa.
- Atención al cliente vía telefónica e internet.

4.1.6 FUNCIONES DE LOS TALENTOS JÓVENES

- Estará a su cargo básicamente tareas de apoyo en las áreas de comercialización.
- Se encargarán de la generación de informes.
- Realizar monitoreos del mercado así como de traducirlo a estadísticos.
- Estar alerta a nuevas tendencias y requerimientos de los clientes en cuanto a consultoría se refiere.
- Asistencia con el manejo de clientes.

Fuente: www.planning.com.co

www.mailxmail.com

4.2 MARCO LEGAL

La empresa “CEYMAR” CONSULTORES Y ASOCIADOS; se constituirá como una Cía. en Nombre colectivo por la facilidad para constituirse, por el número de socios y por la versatilidad y flexibilidad para operar que ofrece este tipo de Compañía.

4.2.1 COMPAÑÍA EN NOMBRE COLECTIVO

- a) “En esta compañía rige el principio de conocimiento y confianza entre los socios.
- b) No admite suscripción pública de capital.
- c) El contrato de compañía en nombre colectivo se celebra por escritura pública;
- d) La escritura pública de formación de la compañía será aprobada por un Juez de lo Civil;
- e) La compañía **se forma entre 2 o más personas**;
- f) El nombre de la compañía debe ser una razón social que es la fórmula enunciativa de los nombre de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras “y compañía”.
- g) La Ley **no** señala para esta compañía **un mínimo de capital fundacional**;
- h) Los aportes de capital no están representadas por títulos negociables.
- i) Para la constitución de la compañía se pagará no menos del cincuenta por ciento del capital suscrito;
- j) Por las obligaciones sociales los socios responden en forma SOLIDARIA E ILIMITADA.”

Fuente: <http://blogs.monografias.com/arturoclery/2009/08/18/las-companias-en-el-ecuador/>

4.3.1. ASPECTOS SOCIETARIOS

La compañía en nombre colectivo CEYMAR CONSULTORES Y ASOCIADOS Y COMPAÑÍA se contrae con tres socios, que realizarán la aportación inicial de \$8.333,33 cada uno.

El contrato de compañía en nombre colectivo se celebrará por escritura pública y será aprobada por el juez de lo civil, quien solicitará en el término máximo de quince días la publicación de un extracto de la misma, por una sola vez, en uno de

los periódicos de mayor circulación en la ciudad de Riobamba y su inscripción en el Registro Mercantil.

El extracto de la escritura de constitución de la compañía contendrá:

- 1) Nombre, nacionalidad y domicilio de sus socios;
- 2) Razón social, objeto y domicilio de la compañía;
- 3) Nombre de los socios autorizados para representarla;
- 4) La suma \$8.333,33 de cada aporte entregado, por cada socio, para la constitución de la compañía; y,
- 5) El tiempo de duración de 40 años.

Las principales obligaciones de los tres socios son las siguientes:

- a) Pagar el aporte que hubiere suscrito, en los términos estipulados;
- b) No tomar interés en otra compañía que tenga el mismo, sin previo consentimiento de los demás socios.
- c) Participar en las pérdidas; y,
- d) Resarcir los daños y perjuicios que hubiere ocasionado a la compañía, en caso de ser excluido.

Los derechos de los socios son los siguientes:

- a) Percibir utilidades;
- b) Participar en las deliberaciones y resoluciones de la compañía;
- c) Controlar la administración;
- d) Votar en la designación de los administradores; y,
- e) Recurrir a los jueces solicitando la revocación del nombramiento de administrador, de acuerdo a lo estipulado en la Ley.

4.5 ASPECTOS TRIBUTARIOS

En el Ecuador los aspectos tributarios se encuentran normados por el Código Tributario, Ley de Régimen Tributario y su reglamento, y su control está a cargo del Servicio de Rentas Internas, ya que se va a constituir una sociedad privada

regida por la Intendencia de Compañías, las obligaciones tributarias con las siguientes:

- a. Obtener el Registro Único de Contribuyentes en las oficinas del SRI, que corresponde a la identificación del contribuyente que realiza una actividad económica lícita.
- b. Presentar Declaraciones, las Sociedades deben presentar las siguientes declaraciones de impuestos a través del Internet en el Sistema de Declaraciones o en ventanillas del Sistema Financiero. Las cuales deberán efectuarse en forma consolidada independientemente del número de sucursales, agencias o establecimientos que posea:

- **DECLARACIÓN DE IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA).**

Se debe realizar mensualmente, en el Formulario 104, inclusive cuando no se haya registrado ningún movimiento de: venta de bienes o prestación de servicios, adquisiciones o no se hayan efectuado retenciones en la fuente por dicho impuesto. En una sola declaración por periodo se establece el IVA sea como agente de Retención o de Percepción.

- **DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA**

Se debe realizar cada año en el Formulario 1010 la declaración del Impuesto a la Renta, consignando los valores correspondientes en los campos relativos al Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y conciliación tributaria.

- **PAGO DEL ANTICIPO DEL IMPUESTO A LA RENTA**

En el Formulario 106, según el caso se deberá pagar, posterior a verificar el cálculo del anticipo, de acuerdo al Art. 41 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

- **DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE DEL IMPUESTO A LA RENTA**

Se lo realiza mensualmente en el Formulario 103, inclusive si no se hubiesen efectuado retenciones durante uno o varios períodos mensuales. Cabe mencionar que las sociedades son agentes de retención, razón por la cual se encuentran obligadas a llevar registros contables debido a la emisión de las retenciones en la fuente realizadas y de los pagos por tales retenciones, por lo cual es indispensable mantener un archivo cronológico de los comprobantes de retención emitido y de las respectivas declaraciones.

c. Presentar Anexos, corresponde a la información detallada de las operaciones que realiza el contribuyente y que están obligados a presentar mediante Internet en el Sistema de Declaraciones, en el periodo indicado conforme al noveno dígito del RUC.

- **ANEXO DE RETENCIONES EN LA FUENTE DEL IMPUESTO A LA RENTA POR OTROS CONCEPTOS (REOC).**

Reporte mensual de información relativa de compras y retenciones en la fuente, y deberá ser presentado a mes subsiguiente.

- **ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO (ATS).**

Reporte mensual de la información relativa a compras, ventas, exportaciones, comprobantes anulados y retenciones en general, y deberá ser presentado a mes subsiguiente. Las sociedades catalogadas como especiales o que tengan una autorización de auto impresión de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios, están obligadas a presentar este anexo.

La presentación del anexo ATS reemplaza la obligación del anexo REOC.

- **ANEXO DE IMPUESTO A LA RENTA EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA (RDEP).**

Corresponde a la información relativa a las retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta realizadas a sus empleados bajo relación de dependencia por concepto de sus remuneraciones en el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre. Se la presenta una vez al año en el mes de marzo.

d. Resumen de declaraciones y anexos de la sociedad, se lo puede apreciar en el Tabla 4.1.

Tabla 4.1 Obligaciones Tributarias

TIPO DE SOCIEDAD	Declaración Impuesto a la Renta	Declaración mensual de IVA	Declaración Retenciones en la Fuente	Anexo REOC	Anexo ATS	Anexo RDEP	Declaración y Anexo de ICE
Bajo el control de la Intendencia de Compañías	SI	SI	SI	SI	Cuando es contribuyente especial o tenga autorización de autoimpresor. Reemplaza al Anexo REOC	SI	Solo en caso de bienes o servicios gravados con ICE

Fuente: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/136@public>
 Elaborado por: Cecilia Machado y Sofía Zambrano

Debido a que los servicios que la sociedad va a prestar no gravan ICE, no se explico acerca de la declaración de este impuesto.

CAPÍTULO 5 ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO

5.1 POLÍTICAS FINANCIERAS DEL PROYECTO

Las directrices bajo las cuales se realizará la proyección del ejercicio financiero de la compañía Consultores y Asociados en los siguientes 10 años y que permitirán determinar su rentabilidad y viabilidad son:

5.1.1 POLÍTICAS LABORALES

- Los trabajadores fijos, trabajarán bajo relación de dependencia serán afiliados al IESS y se cumplirán las obligaciones patronales establecidas por dicho instituto y el Código de Trabajo.
- La nómina se pagará en la primera y segunda quincena de cada mes.
- Se contratará los servicios de Estudiantes Universitarios (Caza talentos) bajo la figura de contrato por obra cierta y su pago será en función de las entregas realizadas.
- Los incrementos salariales se darán de acuerdo a la situación inflacionaria del país y según los incrementos generales establecidos por el Gobierno.

5.1.2 POLÍTICAS DE VENTAS

- Crecimiento anual de ventas del 6% del año 2 al 3 y del 10% del año 4 al 5 y del año 6 al 10, se consideró incrementos del 8%.
- Para clientes el cobro tendrán de un plazo máximo de 15 días para pagar sus facturas.

5.1.3 POLÍTICAS DE PAGOS

- Los pagos requeridos por la compra de equipos y mobiliario así como por los arreglos requeridos en las instalaciones se harán de contado.
- Los pagos a los Proveedores de servicios se realizará 20 días después de prestados sus servicios.
- Los pagos de nomina se realizarán quincenalmente con cheque.

5.2 PLANEACIÓN FINANCIERA

Para realizar la planeación financiera del proyecto es necesario conocer los ingresos y desembolsos en que la empresa debe incurrir para su funcionamiento.

5.2.1 PRESUPUESTO DE VENTAS

En cuanto a las ventas y costos de producción, en el capítulo II sección 2.1.1.13, se estableció la demanda según el tamaño del mercado y las expectativas obtenidas a partir de la investigación realizada y en la sección 2.1.7.2, en el Marketing Mix, se fijó el precio de los servicios de capacitación y asesoría de CEYMAR CONSULTORES Y ASOCIADOS Y COMPAÑÍA, y se ha definido su costo de ventas en un 45%, de acuerdo a los siguientes rubros:

Tabla 5.1 Determinación del Costos de Producción

Capacitación Tipo 1	
Detalle	Costo
Honorarios	120.00
Materiales por participante \$5	10.00
Coordinación del curso	40.00
Subtotal Costo	170.00
Precio	375.00

Capacitación Tipo 2	
Detalle	Costo
Honorarios	200.00
Materiales por participante \$10	20.00
Coordinación del curso	50.00
Subtotal Costo	270.00
Precio	650.00

Capacitación Tipo 3	
Detalle	Costo
Honorarios	300.00
Materiales por participante \$10	20.00
Coordinación del curso	50.00
Subtotal Costo	370.00
Precio	800.00

Asesoría	
Detalle	Costo
Asesor	200.00
Coordinación	60.00
Materiales	50.00
Subtotal Costo	310.00
Precio	750.00

Elaboración del plan de mejora	
Detalle	Costo
Asesor	150.00
Ayudante	50.00
Investigación	100.00
Materiales	40.00
Subtotal Costo	340.00
Precio	680.00

Implementación del plan	
Detalle	Costo
Asesor	300.00
Ayudante	40.00
Seguimiento	30.00
Subtotal Costo	370.00
Precio	830.00

TOTAL	
COSTO	1,830.00
PRECIO	4,085.00

COSTO DE PRODUCCIÓN	$\frac{1,830.00}{4,085.00}$	45%
----------------------------	-----------------------------	------------

Fuente: Matrices para Maestros Econ. Cristian Espinoza
Elaborado por: Cecilia Machado y Sofía Zambrano

Y posterior se obtiene el presupuesto mensual que se muestra en la Tabla 5.2.

Tabla 5.2 Presupuesto de Ventas y Costos de Producción

CEYMAR CONSULTORES Y ASOCIADOS			
Presupuesto de Ventas y Costos de Participación			
Cortado A	Diciembre 2011		
	Ventas Primer Año		
Meses	Ventas Totales Proyectadas	Venta Contado 100 %	Costo de Participación 45 %
Enero	4,230.00	4,230.00	1,903.50
Febrero	5,285.00	5,285.00	2,378.25
Marzo	8,365.00	8,365.00	3,764.25
Abril	8,740.00	8,740.00	3,933.00
Mayo	10,190.00	10,190.00	4,585.50
Junio	11,365.00	11,365.00	5,114.25
Julio	15,705.00	15,705.00	7,067.25
Agosto	16,880.00	16,880.00	7,596.00
Septiembre	17,530.00	17,530.00	7,888.50
Octubre	18,705.00	18,705.00	8,417.25
Noviembre	19,355.00	19,355.00	8,709.75
Diciembre	20,155.00	20,155.00	9,069.75
Totales US\$	156,505.00	156,505.00	70,427.25

Fuente: Matrices para Maestranter Econ. Cristian Espinoza
Elaborado por: Cecilia Machado y Sofía Zambrano

Los valores de las ventas totales del cuadro anterior se desprenden del cuadro de la proyección de la demanda que se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 5.3 Proyección de la demanda

Servicio	Valor	Ene-11		Feb-11		Mar-11		Abr-11		May-11		Jun-11		Jul-11		Ago-11		Sep-11		Oct-11		Nov-11		Dic-11	
		Cant.	Valor	Cant.	Valor	Cant.	Valor	Cant.	Valor	Cant.	Valor	Cant.	Valor	Cant.	Valor	Cant.	Valor	Cant.	Valor	Cant.	Valor	Cant.	Valor	Cant.	Valor
Capacitación Tipo 1	375	2	750.00	3	1,125.00	3	1,125.00	4	1,500.00	4	1,500.00	5	1,875.00	5	1,875.00	6	2,250.00	6	2,250.00	7	2,625.00	7	2,625.00	7	2,625.00
Capacitación tipo 2	650	2	1,300.00	2	1,300.00	3	1,950.00	3	1,950.00	4	2,600.00	4	2,600.00	5	3,250.00	5	3,250.00	6	3,900.00	6	3,900.00	7	4,550.00	7	4,550.00
Capacitación tipo 3	800	0	-	0	-	2	1,600.00	2	1,600.00	3	2,400.00	4	3,200.00	4	3,200.00	5	4,000.00	5	4,000.00	6	4,800.00	6	4,800.00	7	5,600.00
Asesoría	750	2	1,500.00	2	1,500.00	2	1,500.00	2	1,500.00	2	1,500.00	2	1,500.00	4	3,000.00	4	3,000.00	4	3,000.00	4	3,000.00	4	3,000.00	4	3,000.00
Elaboración de plan de mejora	680	1	680.00	2	1,360.00	2	1,360.00	2	1,360.00	2	1,360.00	2	1,360.00	4	2,720.00	4	2,720.00	4	2,720.00	4	2,720.00	4	2,720.00	4	2,720.00
Implementación del plan de mejora	830		-		-	1	830.00	1	830.00	1	830.00	1	830.00	2	1,660.00	2	1,660.00	2	1,660.00	2	1,660.00	2	1,660.00	2	1,660.00
Total:		7	4,230.00	9	5,285.00	13	8,365.00	14	8,740.00	16	10,190.00	18	11,365.00	24	15,705.00	26	16,880.00	27	17,530.00	29	18,705.00	30	19,355.00	31	20,155.00

Fuente: Matrices para Maestranter Econ. Cristian Espinoza

Elaborado por: Cecilia Machado y Sofía Zambrano

5.3.2 PRESUPUESTO DE SUELDOS Y NÓMINA

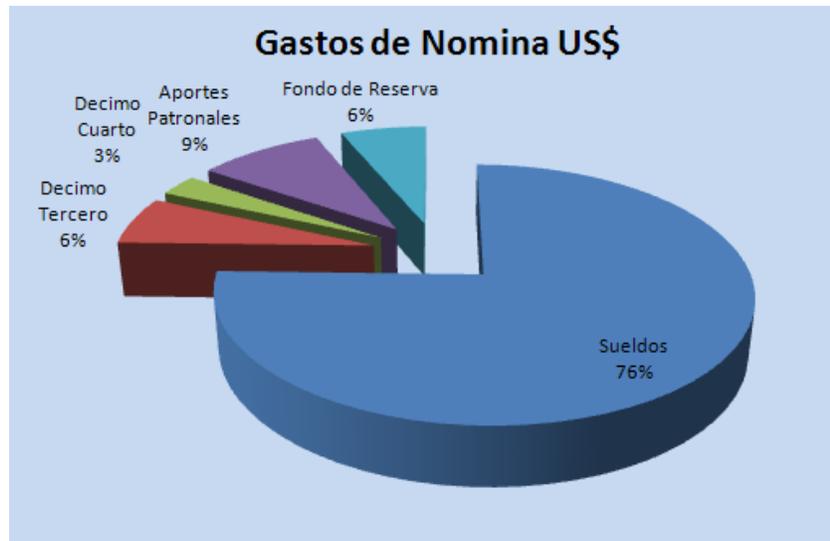
Para conocer estos egresos, se establecieron los niveles salariales de todos los cargos definidos en la estructura organizativa que tendrá la empresa y se calcularon los beneficios de ley que deben percibir según la normativa legal vigente.

Tabla 5.4 Presupuesto de Sueldos

CEYMAR CONSULTORES Y ASOCIADOS						
Presupuesto de Sueldos						
Proyección: Dic 31, 2011						
Colaboradores	Sueldos	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	Aportes Patronales	Fondo de Reserva	Total
Gerente General	800.00	66.67	20.00	97.20	66.67	1,050.53
Gerente de Ventas y Marketing	600.00	50.00	20.00	72.90	50.00	792.90
Gerente Académico	600.00	50.00	20.00	72.90	50.00	792.90
Contadora-Secretaria	400.00	33.33	20.00	48.60	33.33	535.27
Asistente (Caza talentos)	240.00	20.00	20.00	29.16	20.00	329.16
Total Colaboradores	2,640.00	220.00	100.00	320.76	220.00	3,500.76

Fuente: Matrices para Maestranter Econ. Cristian Espinoza
Elaborado por: Cecilia Machado y Sofia Zambrano

Gráfico 5.1 Presupuesto de Sueldos



Fuente: Matrices para Maestranter Econ. Cristian Espinoza
Elaborado por: Cecilia Machado y Sofia Zambrano

5.2.3 PRESUPUESTO DE LAS INVERSIONES Y DEPRECIACIÓN

Se registra la inversión inicial del proyecto y su depreciación en línea recta se realiza en los siguientes porcentajes anualmente: 33% Equipos de Cómputo y Software y 10% Equipo de Oficina, Mobiliarios. A continuación se muestra el cuadro con las proyecciones de la depreciación de la inversión inicial del proyecto

Tabla 5.5 Presupuesto Gasto por Depreciación de Activos

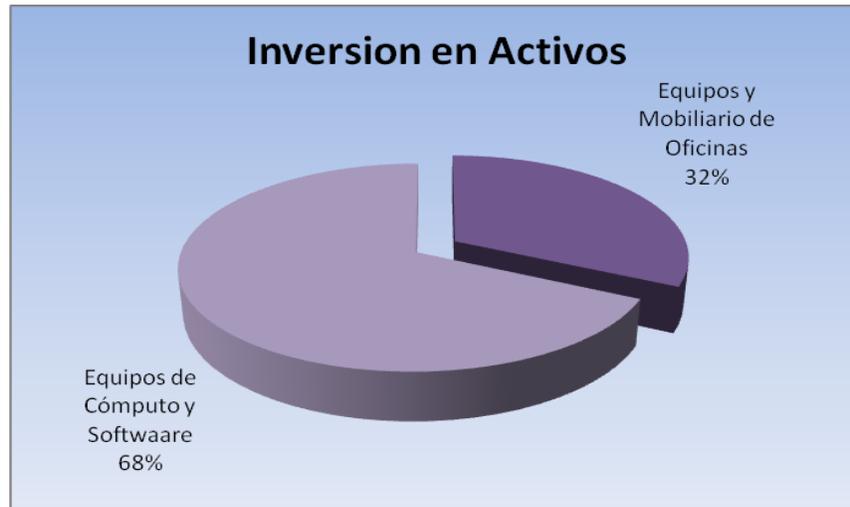
Empresa: CEYMAR CONSULTORES Y ASOCIADOS																	
Reporte: Gastos por Depreciación de Activos																	
Cortado a: Dic 31, 2011																	
Moneda: US\$																	
Activos Fijos (Tangibles e Intangibles)	Costo Historico	Fecha de Compra	Vida Util (meses)	Valor de Rescate Plusvalia	Deprec. Mesual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Total	
Equipos y Mobiliario de Oficinas	4,785.00	01/Ene/2011	120	478.50	35.89	430.65	430.65	430.65	430.65	430.65	430.65	430.65	430.65	430.65	430.65	430.65	4,306.50
Equipos de Cómputo y Software	10,107.75	01/Ene/2011	36	1,010.78	250.17	3,002.00	3,002.00	3,002.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9,006.00
Total Activos Fijos (Tangibles e Intangibles) US\$	14,892.75			1,489.28	286.05	3,432.65	3,432.65	3,432.65	430.65	13,312.50							

Fuente: Matrices para Maestranter Econ. Cristian Espinoza

Elaborado por: Cecilia Machado y Sofia Zambrano

Como se aprecia en la tabla el mayor gasto que se va a realizar es en equipo informático que representa el 68% de la inversión inicial, ya que para prestar el servicio es indispensable contar con este equipo.

Gráfico 5.2 Inversión en Activos



Fuente: Matrices para Maestrantes Econ. Cristian Espinoza

Elaborado por: Cecilia Machado y Sofia Zambrano

5.2.4 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

En este rubro consideramos los gastos de administración y ventas necesarios para el desarrollo del proyecto, como son los gastos de alquiler, gastos de servicios básicos (agua, energía eléctrica y telecomunicaciones), suministros de oficina.

Dentro de los gastos de venta están los relacionados con el marketing y la publicidad que se realizará según lo descrito en el capítulo dos en el Marketing Mix

Tabla 5.6 Presupuesto Gastos Administrativos y Ventas

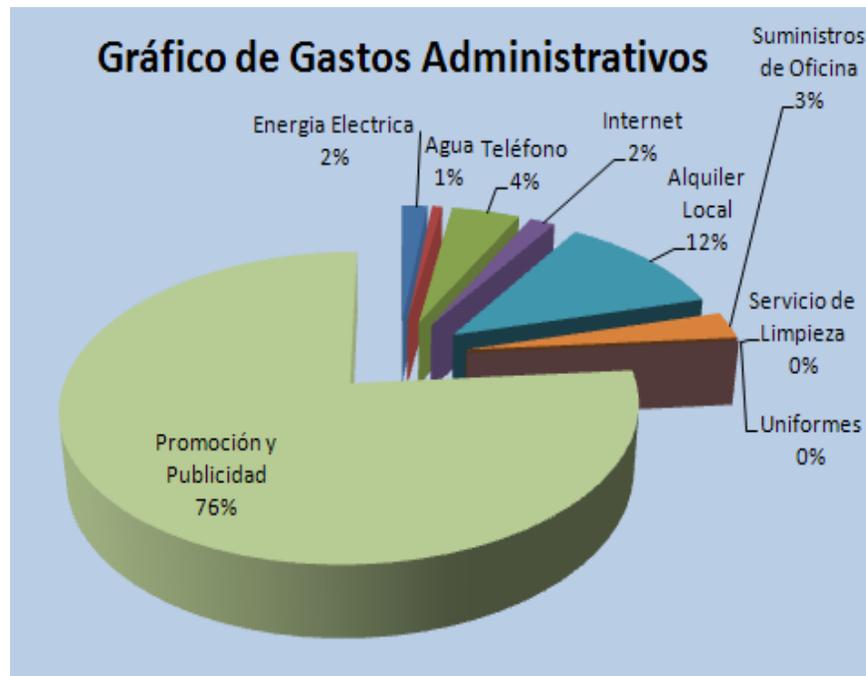
CEYMAR CONSULTORES Y ASOCIADOS													
Presupuesto de Gastos Administrativos y Ventas													
Cortado a:		Dic 31, 2011											
Moneda:		US\$											
Gastos Administrativos y Ventas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Energia Electrica	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	360.00
Agua	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	144.00
Teléfono	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	960.00
Internet	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	360.00
Alquiler Local	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
Suministros de Oficina	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00
Promoción y Publicidad	1,500.00	1,500.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	15,600.00
Total Gastos Administrativos y Ventas	1,902.00	1,902.00	1,802.00	1,802.00	1,802.00	1,602.00	20,424.00						

Fuente: Matrices para Maestranter Econ. Cristian Espinoza

Elaborado por: Cecilia Machado y Sofia Zambrano

Para mayor ilustración del análisis arriba descrito se muestra a continuación el gráfico con los porcentajes que se proyectan a desembolsar en los rubros de de Gastos Administrativos y Ventas, el mayor rubro es en promoción y publicidad que representa el 76% de los Gastos Administrativos Totales debido a que como la empresa es nueva es necesario darse a conocer en el mercado para posicionarse en el mismo.

Gráfico 5.3 Gastos administrativos



Fuente: Matrices para Maestros Econ. Cristian Espinoza
Elaborado por: Cecilia Machado y Sofía Zambrano

5.2.5 PRESUPUESTO DE IMPUESTOS

El Impuesto al Valor Agregado ó IVA según nuestra LORTI es actualmente el 12%, dicho impuesto se cobrará en las ventas así como en las compras que se generarán en el presente proyecto.

Dicha proyección se presenta a continuación en función de la demanda ya planteada anteriormente.

Tabla 5.7 Presupuesto del Impuesto al Valor Agregado

CEYMAR CONSULTORES Y ASOCIADOS													
Presupuesto del Impuesto al Valor Agregado													
Proyeccion: Dic 31, 2011													
Moneda: US\$													
IVA a Pagar	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ventas Totales Proyectadas	4,230.00	5,285.00	8,365.00	8,740.00	10,190.00	11,365.00	15,705.00	16,880.00	17,530.00	18,705.00	19,355.00	20,155.00	156,505.00
IVA Cobrado en Ventas 12.00 %	507.60	634.20	1,003.80	1,048.80	1,222.80	1,363.80	1,884.60	2,025.60	2,103.60	2,244.60	2,322.60	2,418.60	18,780.60
Compras Proyectadas	1,903.50	2,378.25	3,764.25	3,933.00	4,585.50	5,114.25	7,067.25	7,596.00	7,888.50	8,417.25	8,709.75	9,069.75	70,427.25
IVA Pagado en Compras 12.00 %	228.42	285.39	451.71	471.96	550.26	613.71	848.07	911.52	946.62	1,010.07	1,045.17	1,088.37	8,451.27
Credito Tributario													
Total IVA a Pagar	279.18	348.81	552.09	576.84	672.54	750.09	1,036.53	1,114.08	1,156.98	1,234.53	1,277.43	1,330.23	10,329.33
Para el Flujo de Caja		279.18	348.81	552.09	576.84	672.54	750.09	1,036.53	1,114.08	1,156.98	1,234.53	1,277.43	1,330.23

Fuente: Matrices para Maestranter Econ. Cristian Espinoza

Elaborado por: Cecilia Machado y Sofia Zambrano

De las fluctuaciones proyectadas tanto en Ventas como en Compras, se presenta la siguiente gráfica de los cobros y pagos del Impuesto al Valor Agregado.

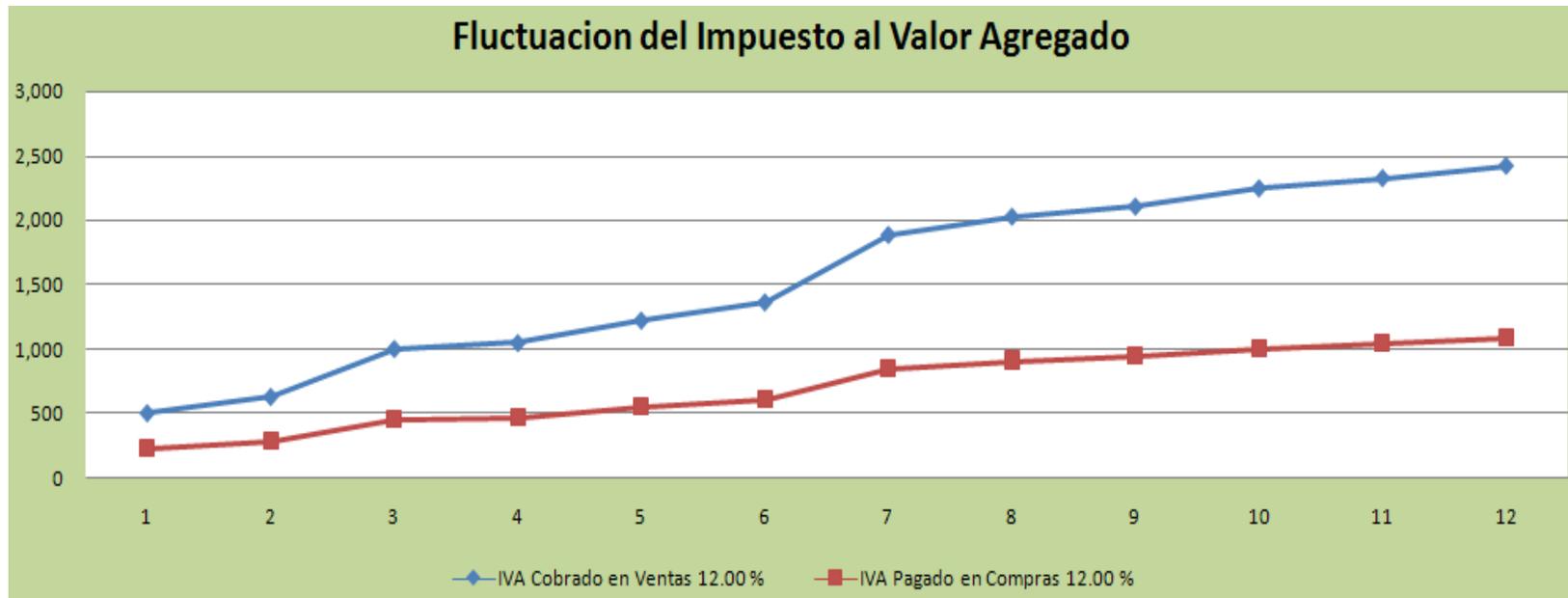


Gráfico 5.4 Fluctuación del Impuesto al Valor Agregado

Fuente: Matrices para Maestranter Econ. Cristian Espinoza
Elaborado por: Cecilia Machado y Sofía Zambrano

5.3 FLUJO DE CAJA

El Flujo de Caja permitirá conocer los saldos disponibles y requerimientos de efectivo necesarios para soportar la operación en períodos futuros. En la Tabla 5.8 se puede apreciar el flujo de caja para el primer año de funcionamiento de la compañía donde el valor final en Caja es de aproximadamente USD\$ 35.082.11.

Tabla 5.8 Presupuesto de Flujo de Caja

CEYMAR CONSULTORES Y ASOCIADOS													
Flujo de Caja													
Diciembre 2011													
Moneda: US\$													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Saldo Inicial Caja/Bancos	10,107.25	7,310.17	4,883.79	4,385.06	3,914.05	4,311.49	5,537.03	9,358.46	13,617.25	18,198.89	23,461.43	29,046.82	10,107.25
Ingresos													
Ventas Contado	4,737.60	5,919.20	9,368.80	9,788.80	11,412.80	12,728.80	17,589.60	18,905.60	19,633.60	20,949.60	21,677.60	22,573.60	175,285.60
Total Ingresos	4,737.60	5,919.20	9,368.80	9,788.80	11,412.80	12,728.80	17,589.60	18,905.60	19,633.60	20,949.60	21,677.60	22,573.60	175,285.60
Egresos													
Pago a Proveedores	2,131.92	2,663.64	4,215.96	4,404.96	5,135.76	5,727.96	7,915.32	8,507.52	8,835.12	9,427.32	9,754.92	10,158.12	78,878.52
Gastos Administrativos	1,902.00	1,902.00	1,802.00	1,802.00	1,802.00	1,602.00	1,602.00	1,602.00	1,602.00	1,602.00	1,602.00	1,602.00	20,424.00
Compra de Equipo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos de Personal	3,500.76	3,500.76	3,500.76	3,500.76	3,500.76	3,500.76	3,500.76	3,500.76	3,500.76	3,500.76	3,500.76	3,500.76	42,009.12
Pago del IVA NETO	0.00	279.18	348.81	552.09	576.84	672.54	750.09	1,036.53	1,114.08	1,156.98	1,234.53	1,277.43	8,999.10
Obligaciones Financieras	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Egresos	7,534.68	8,345.58	9,867.53	10,259.81	11,015.36	11,503.26	13,768.17	14,646.81	15,051.96	15,687.06	16,092.21	16,538.31	150,310.74
Superávit / Déficit	7,310.17	4,883.79	4,385.06	3,914.05	4,311.49	5,537.03	9,358.46	13,617.25	18,198.89	23,461.43	29,046.82	35,082.11	35,082.11
Caja Final	7,310.17	4,883.79	4,385.06	3,914.05	4,311.49	5,537.03	9,358.46	13,617.25	18,198.89	23,461.43	29,046.82	35,082.11	35,082.11

Fuente: Matrices para Maestranter Econ. Cristian Espinoza
Elaborado por: Cecilia Machado y Sofía Zambrano

5.4 ESTADO DE RESULTADOS

Con el Estado de Resultados, podemos obtener el resultado de la compañía después de considerar sus ingresos y gastos. En la Tabla 5.9 encontramos que al final del primer año de funcionamiento la compañía va a tener una utilidad neta de USD\$ 12,885.14.

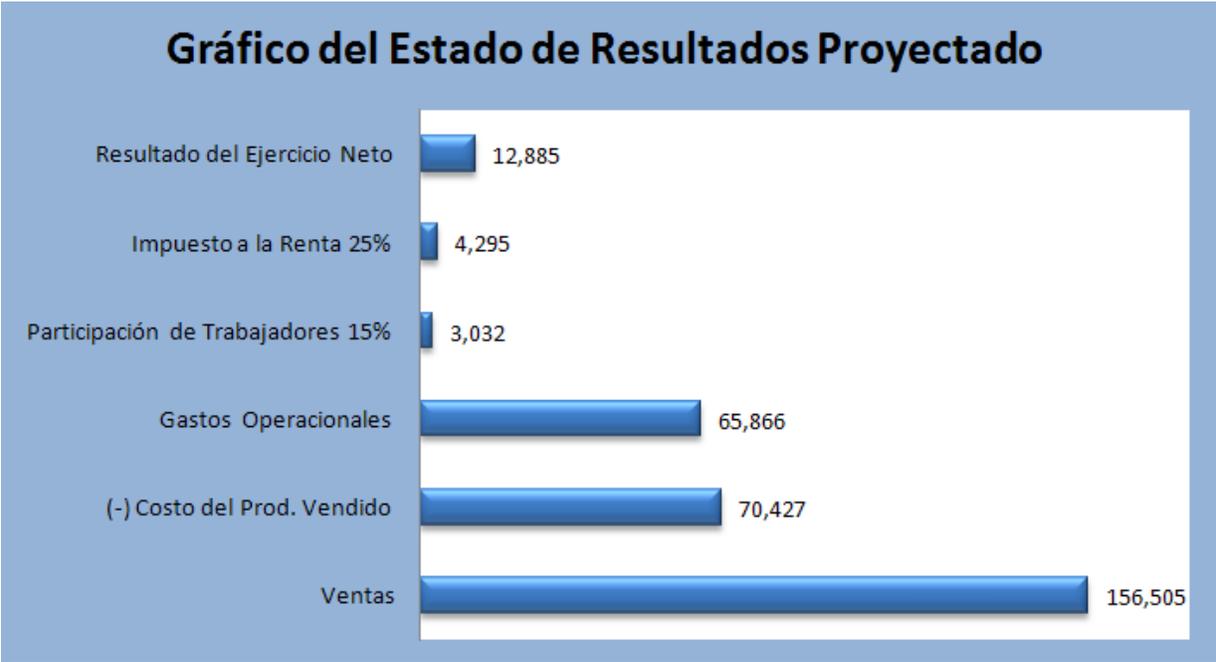
Tabla 5.9 Presupuesto del Estado de Resultados

CEYMAR CONSULTORES Y ASOCIADOS															
Estado de Resultados Projectado															
Cortado a:		Dic 31, 2011													
Moneda:		US\$													
Cuentas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	US\$	%	
Ventas	4,230.00	5,285.00	8,365.00	8,740.00	10,190.00	11,365.00	15,705.00	16,880.00	17,530.00	18,705.00	19,355.00	20,155.00	156,505.00	100.0%	
(-) Costo del Prod. Vendido	(1,903.50)	(2,378.25)	(3,764.25)	(3,933.00)	(4,585.50)	(5,114.25)	(7,067.25)	(7,596.00)	(7,888.50)	(8,417.25)	(8,709.75)	(9,069.75)	(70,427.25)	-45.0%	
Utilidad Bruta	2,326.50	2,906.75	4,600.75	4,807.00	5,604.50	6,250.75	8,637.75	9,284.00	9,641.50	10,287.75	10,645.25	11,085.25	86,077.75	55.0%	
Gastos Operacionales															
Gastos Administrativos y Ventas	1,902.00	1,902.00	1,802.00	1,802.00	1,802.00	1,602.00	1,602.00	1,602.00	1,602.00	1,602.00	1,602.00	1,602.00	20,424.00	13.1%	
Gastos de Personal	3,500.76	3,500.76	3,500.76	3,500.76	3,500.76	3,500.76	3,500.76	3,500.76	3,500.76	3,500.76	3,500.76	3,500.76	42,009.12	26.8%	
(-) Depreciación y Amortización	286.05	286.05	286.05	286.05	286.05	286.05	286.05	286.05	286.05	286.05	286.05	286.05	3,432.65	2.2%	
Intereses Pagados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0%	
Total Gastos Operacionales	5,688.81	5,688.81	5,588.81	5,588.81	5,588.81	5,388.81	65,865.77	42.1%							
Resultado Operacional	(3,362.31)	(2,782.06)	(988.06)	(781.81)	15.69	861.94	3,248.94	3,895.19	4,252.69	4,898.94	5,256.44	5,696.44	20,211.98	12.9%	
													Participación de Trabajadores 15%	3,031.80	1.9%
													Impuesto a la Renta 25%	4,295.04	2.7%
													Resultado del Ejercicio Neto	12,885.14	8.2%

Fuente: Matrices para Maestranter Econ. Cristian Espinoza
Elaborado por: Cecilia Machado y Sofia Zambrano

A continuación se muestra la gráfica con los datos por partidas del Estado de Resultados del primer año de operación.

Gráfico 5.5 Estado de Resultados Proyectado



Fuente: Matrices para Maestranes Econ. Cristian Espinoza
Elaborado por: Cecilia Machado y Sofía Zambrano

5.5 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Para conocer la situación inicial y final en que se encontrará la compañía antes y después de su primer año de operación, el Estado de Situación es la mejor herramienta disponible. Así, vemos en la Tabla 5.10 que la compañía iniciará su actividad con activos valorados en USD 14,892.75, no ha utilizado fuentes de financiamiento externo, sino más bien la compañía inicia con capital propio con las aportaciones de sus tres socios valorado en USD 24,000.00, como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 5.10 Estado de Situación Financiera Inicial y Final Proyectado

CEYMAR CONSULTORES Y ASOCIADOS						
Estado de Situación Financiera Proyectada						
Moneda: US\$						
Cortado a:						
	Enero 2011		Diciembre 2011			
	Balance Inicial		Balance Final		Variacion Absoluta	Variacion %
Activos	25,000.00	100.00%	47,630.58	100.00%	22,630.58	90.52%
Activo Corriente	10,107.25	40.43%	36,170.48	75.94%	26,063.23	257.87%
Caja Bancos	10,107.25	40.43%	35,082.11	73.65%	24,974.86	247.10%
Inversiones Temporales	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
IVA Pagado	0.00	0.00%	1,088.37	2.29%	1,088.37	0.00%
Cuentas por Cobrar	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Inventarios	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Activo No Corriente	14,892.75	59.57%	11,460.10	24.06%	(3,432.65)	0.00%
Activo Fijo	14,892.75	59.57%	11,460.10	24.06%	(3,432.65)	0.00%
Propiedad, Planta y Equipos	14,892.75	59.57%	14,892.75	31.27%	0.00	0.00%
(-) Depreciación Acum.	0.00	0.00%	(3,432.65)	-7.21%	(3,432.65)	0.00%
Pasivos	0.00	0.00%	9,745.44	20.46%	9,745.44	0.00%
Pasivo Corriente	0.00	0.00%	9,745.44	20.46%	9,745.44	0.00%
Proveedores	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
IVA Cobrado	0.00	0.00%	2,418.60	5.08%	2,418.60	0.00%
Impuestos por Pagar	0.00	0.00%	4,295.04	9.02%	4,295.04	0.00%
Participación de Trabajadores	0.00	0.00%	3,031.80	6.37%	3,031.80	0.00%
Pasivo de Largo Plazo	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Obligaciones Financieras	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Otras Obligaciones Largo Plazo	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Patrimonio	25,000.00	100.00%	37,885.14	79.54%	12,885.14	51.54%
Capital Social	25,000.00	100.00%	25,000.00	52.49%	0.00	0.00%
Utilidades Retenidas	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Resultado del Ejercicio	0.00	0.00%	12,885.14	27.05%	12,885.14	0.00%
Total Pasivo y Patrimonio	25,000.00	100.00%	47,630.58	100.00%	22,630.58	90.52%

Fuente: Matrices para Maestranter Econ. Cristian Espinoza
Elaborado por: Cecilia Machado y Sofía Zambrano

5.6 ANÁLISIS FINANCIERO

Con el objetivo de analizar el comportamiento de la proyección realizada obtenemos de los balances elaborados la información que permite evaluar el

rendimiento de la inversión y el nivel de de riesgo implícito al término del primer año. En la Tabla 5.11 se encuentran las principales razones financieras que facilitarán el presente análisis.

Tabla 5.11 Análisis Financiero Projectado

CEYMAR CONSULTORES Y ASOCIADOS			
Análisis Financiero			Año
Cortado a: Diciembre 31, 2011			1
Moneda: US\$			
Razones de Liquidez			
Índice de Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{36,170}{9,745}$	3.71
Prueba Acida	$\frac{\text{Efectivo + Ctas. Por cobrar}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{35,082}{9,745}$	3.60
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente		26,425
Razones de Eficiencia			
Rotación del Total de Activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$	$\frac{156,505}{47,631}$	3.29
Razones de Endeudamiento			
Grado de Autonomía	$\frac{\text{Patrimonio Neto} * 100}{\text{Activos}}$	$\frac{37,885}{47,631}$	0.80
Razón de Deuda	$\frac{\text{Pasivos}}{\text{Activos}}$	$\frac{9,745}{47,631}$	0.20
Indicadores de Rentabilidad			
Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{12,885}{156,505}$	8%
Indicadores de Rendimiento			
Rendimiento Sobre la Inversión ROI	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}}$	$\frac{12,885}{47,631}$	27%
Rendimiento Sobre el Capital ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$	$\frac{12,885}{37,885}$	34%

Fuente: Matrices para Maestranter Econ. Cristian Espinoza
Elaborado por: Cecilia Machado y Sofía Zambrano

Una vez realizado el análisis financiero con la proyección al término del primer año se obtienen los siguientes resultados:

- De las razones de liquidez se puede observar que la empresa es líquida y que se encuentra en capacidad de responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos más líquidos. Aunque cuenta con capital de trabajo, como es el primer año de la compañía, es necesario que la empresa dirija sus esfuerzos a incrementar sus ingresos, pues mientras mayor sea su capital de trabajo, mayor será su capacidad para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo.
- El indicador de eficiencia en relación a la rotación total de activos mide la eficiencia con la cual la empresa está utilizando todos sus activos con la finalidad de generar más ventas. En este ejercicio el valor obtenido es de 3.29, lo que indica que la empresa en su primer año utilizó gran parte de su activo para financiar su operación.
- Las razones de endeudamiento, muestran que la compañía está financiada en un 80% por el patrimonio de sus accionistas, mientras que el 20% corresponde a deudas con terceros.
- Con respecto a la Rentabilidad y Rendimiento, el margen neto es del 8%, el Rendimiento sobre la inversión es del 27% y rendimiento sobre el capital es del 34%, esto quiere decir que al finalizar el primer año de operaciones se está recuperando el capital invertido en la compañía.

5.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

Mediante el estudio del punto de equilibrio se puede conocer la convergencia donde el valor de ingresos y el valor de costos y gastos se igualan, es decir, donde la compañía en un nivel determinado de ventas y gastos ni pierde ni gana sino que se mantiene un equilibrio financiero.

Para alcanzar el punto de equilibrio del presente proyecto la compañía debe generar al año ventas de USD 119,756.00; así para que el presente proyecto sea rentable debe generar ventas superiores a dicho valor. Para mayor ilustración se detallan los cálculos y la gráfica del punto de equilibrio a continuación.

Tabla 5.12 Cálculo del Punto de Equilibrio

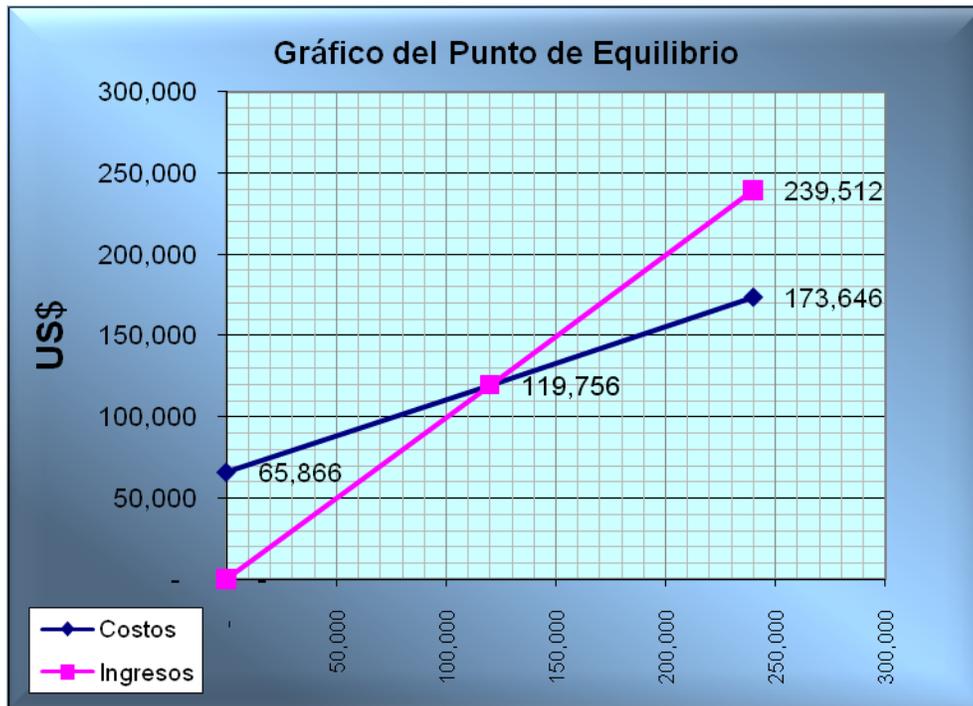
CEYMAR CONSULTORES Y ASOCIADOS			
Punto de Equilibrio			
Moneda: US\$			
Proyección de Resultados y Punto de Equilibrio			
	Valor Año	Valor Mes	%
Ingresos	156,505	13,042	100%
(-) Costo de Producción 45%	(70,427)	(5,869)	-45%
(=) Margen Bruto	86,078	7,173	55%
Gastos del Proyecto			
Gastos de Personal	42,009	3,501	27%
Gastos Administrativos y Ventas	20,424	1,702	13%
(-) Depreciación y Amortización	3,433	286	2%
Intereses Pagados	0	0	0%
Total Gastos del Proyecto	65,866	5,489	42%
Beneficio	20,212	1,684	13%
Análisis del Punto de Equilibrio			
	PE Anual	PE Mensual	
Costo Variable	45%	45%	
Costo Fijo	65,866	5,489	
Ingresos	1	1	
Punto de Equilibrio	119,756	9,980	

Fuente: Matrices para Maestranter Econ. Cristian Espinoza

Elaborado por: Cecilia Machado y Sofía Zambrano

En la gráfica que se muestra a continuación se evidencia la convergencia entre las líneas de los ingresos así como de los gastos del proyecto con lo cual el punto de equilibrio llega a US\$119,756.00 donde los ingresos y costos se igualan.

Gráfico 5.6 Gráfico del Punto de Equilibrio



Fuente: Matrices para Maestranes Econ. Cristian Espinoza
Elaborado por: Cecilia Machado y Sofia Zambrano

Finalmente, para conocer en que período de tiempo la compañía alcanzará el punto de equilibrio, considerando las proyecciones mensuales del estado de resultados del primer año, se determina que en el quinto mes de operaciones la compañía alcanza y supera su punto de equilibrio, ya que el punto de equilibrio mensual es de USD 9,980.00 como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 5.13 Análisis del Punto de Equilibrio Mensual

CEYMAR CONSULTORES Y ASOCIADOS				
Análisis del Punto de Equilibrio Mensual				
		4to. Mes	5to. Mes	
Ventas		8,740.00	9,980	10,190.00
CV	45%	3,933.00	4,490.85	4,585.50
Marg.Explota		4,807.00	5,488.81	5,604.50
CF		5,488.81	5,488.81	5,488.81
Utilidad Neta		-681.81	0.00	115.69

**PUNTO DE
EQUILIBRIO \$ 9,980
MENSUAL**

Fuente: Matrices para Maestranter Econ. Cristian Espinoza
Elaborado por: Cecilia Machado y Sofía Zambrano

5.8 EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

Para realizar la evaluación económica y financiera del proyecto, se ha considerado un horizonte de 10 años donde se toma en cuenta la información recopilada en la planeación financiera y las premisas definidas en el numeral 5.2 de este capítulo; de esta forma se resumen los rubros como la inversión inicial, ingresos y egresos en que se incurrirá para la ejecución del plan.

5.8.1 PREMISAS DE PROYECCIÓN

Para realizar la evaluación financiera del proyecto se plantearon las siguientes premisas de proyección anual, sustentadas en los aspectos cualitativos del mismo, tales como su Planeación Estratégica y de Mercadeo.

Estas premisas son las siguientes:

- Tasa de crecimiento en ingresos anuales: 6% del año 2 al 3 y del 10% del año 4 al 5, y del año 6 al 10, se considera un incremento del 8%.

- Costo de producción del 45% de acuerdo a lo explicado en la tabla 5.1
- Tasa de Inflación Anual (Octubre-2010 / Octubre-2009):3.46%.
- Años de Proyección: 10 años.
- Método: Flujo de Caja Futuro Esperado Descontado.
- Incremento en gastos ajustados a la tasa de Inflación.
- Impuesto a la Renta: 25%.
- Participación de Trabajadores: 15%.
- Tasa de Descuento: 30%. Esta tasa es la tasa del costo de oportunidad del accionista.

Tabla 5.14 Evaluación Económica y Financiera Proyectada

Evaluación Económica Financiera												
CEYMAR CONSULTORES Y ASOCIADOS												
Moneda: US\$												
	Crecimiento	6.0%	6.0%	10.0%	10.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%		
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Inversion Inicial	(25,000)											
Ingresos	156,505	165,895	175,849	193,434	212,777	229,799	248,183	268,038	289,481	312,640	312,640	2,252,602
(-) Costos de Produccion	(70,427)	(74,653)	(79,132)	(87,045)	(95,750)	(103,410)	(111,683)	(120,617)	(130,267)	(140,688)	(140,688)	(1,013,671)
(=) Margen Bruto	86,078	91,242	96,717	106,389	117,028	126,390	136,501	147,421	159,215	171,952	171,952	1,238,931
	Inflación		3.46%	3.46%	3.46%	3.46%	3.46%	3.46%	3.46%	3.46%	3.46%	
Gastos Operacionales												
Gastos de Personal	42,009	43,463	44,966	46,522	48,132	49,797	51,520	53,303	55,147	57,055	57,055	491,915
Gastos Administrativos y Ventas	20,424	21,131	21,862	22,618	23,401	24,210	25,048	25,915	26,811	27,739	27,739	239,160
Depreciación y Amortización	3,433	3,433	3,433	431	431	431	431	431	431	431	431	13,313
Intereses Pagados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Gastos Operacionales	65,866	68,026	70,261	69,571	71,963	74,438	76,999	79,648	82,389	85,225	85,225	744,387
Margen Operacional	20,212	23,216	26,456	36,818	45,064	51,951	59,502	67,773	76,825	86,727	86,727	494,544
Participacion de Trabajadores	15%	3,032	3,482	3,968	5,523	6,760	7,793	8,925	10,166	11,524	13,009	74,182
Impuesto a la Renta	25%	4,295	4,933	5,622	7,824	9,576	11,040	12,644	14,402	16,325	18,429	105,091
Margen Neto	12,885	14,800	16,866	23,471	28,728	33,119	37,932	43,205	48,976	55,288	55,288	315,272
(+)(-) Ajustes												
(+) Depreciación y Amortización	3,433	3,433	3,433	431	431	431	431	431	431	431	431	13,313
(+) Valor de Rescate y Plusvalía	0	0	1,011	0	0	0	0	0	0	0	479	1,489
Flujo de Efectivo Neto	16,318	18,233	21,309	23,902	29,159	33,550	38,363	43,636	49,407	56,197	56,197	330,074
Valor Actual del Flujo de Efectivo	12,552	10,789	9,699	8,369	7,853	6,951	6,114	5,349	4,659	4,076	4,076	76,411

Fuente: Matrices para Maestranter Econ. Cristian Espinoza

Elaborado por: Cecilia Machado y Sofia Zambrano

Dentro del estudio de rentabilidad del proyecto es necesario considerar el análisis del Valor Actual Neto y el análisis de la Tasa Interna de Retorno.

El Valor Actual Neto del proyecto está conformado por la diferencia entre la inversión inicial y la sumatoria de flujos descontados al presente a una tasa específica; constituye la diferencia entre ingresos y egresos del proyecto. Es importante considerar una regla de decisión para aceptar o rechazar el proyecto según este criterio es:

- VAN positivo => Se acepta el Proyecto
- VAN negativo => Se rechaza el Proyecto

La tasa de descuento a considerar para traer a valor presente, representa el costo de oportunidad que el inversionista espera obtener para este tipo de proyecto; para este caso la tasa de descuento será del 30%.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo con la inversión inicial del proyecto, es decir, comprende el cálculo de la tasa que hace que el Valor Actual Neto del proyecto sea igual a cero. Para la Tasa Interna de Retorno del proyecto es indispensable considerar la siguiente regla de decisión: Si la TIR es mayor a la tasa de descuento requerida y/o tasa pasiva de mercado fijada por el Banco Central del Ecuador, se debe aceptar el proyecto; si no es así se lo rechaza.

Basado en el flujo proyectado para la compañía en un período de diez años, se obtuvo los siguientes resultados: un Valor Actual Neto de USD\$ 51,411; la TIR del 79% y el costo beneficio de 3.0565 lo que significa que el proyecto es **RENTABLE** o **VIALE** por lo tanto **SE ACEPTA**.

Tabla 5.15 Resumen de la Evaluación Financiera Proyectada

Resumen de la Evaluación		
Valor Actual Neto PURO	51,411	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Tasa Interna de Retorno	79%	La Tasa de Retorno del proyecto SI es adecuada
Beneficio / Costo	3.0565	Se Acepta el Proyecto

Fuente: Matrices para Maestranter Econ. Cristian Espinoza

Elaborado por: Cecilia Machado y Sofía Zambrano

5.9 SENSIBILIZACIÓN DEL PROYECTO

Para analizar la variabilidad del presente proyecto se realiza la sensibilización, manteniendo todas las estimaciones de la proyección constantes a los diez años proyectados y sensibilizando únicamente el nivel de ventas, se analiza en tres escenarios:

- **Pesimista.** Es el peor panorama de la inversión, es decir, es el resultado en caso del fracaso total del proyecto, ver anexo 5.1 Evaluación Económica Financiera Escenario Pesimista.
- **Moderado.** Éste sería el resultado más probable que supondríamos en el análisis de la inversión, debe ser objetivo y basado en la mayor información posible, ver anexo 5.2 Evaluación Económica Financiera Escenario Moderado.
- **Optimista.** Siempre existe la posibilidad de lograr más de lo que proyectamos, el escenario optimista normalmente es el que se presenta para motivar a los inversionistas a correr el riesgo, ver anexo 5.3 Evaluación Económica Financiera Escenario Optimista.

A continuación se presente el cuadro resumen de los resultados que arrojan los distintos escenarios de la sensibilización:

Del cuadro resumen se observa que el VAN, la TIR y el Beneficio/Costo; ante distintos rendimientos esperados varían y hacen de un proyecto no viable a uno mucho más atractivo, el inversionista debe considerar estos criterios para tomar su decisión.

Tabla 5.16 Resumen de la Evaluación de Sensibilidad

Fuente: Matrices para Maestranter Econ. Cristian Espinoza

Resumen Evaluación de Sencibilidad			
	Escenario 1 Pésimo	Escenario 2 Moderado	Escenario 3 Optimista
Ventas Totales	1,410,530.30	1,699,038.44	2,252,602.50
Tasa de Descuento	0.30	0.30	0.30
Parámetros de proyección	constante	constante	constante
Valor Actual Neto PURO	(34,043.24) El Proyecto NO ES VIABLE, NO SE ACEPTA	0 El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA	51,411.50 El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Tasa Interna de Retorno	(0.01) La Tasa de Retorno del proyecto NO es adecuada	30% La Tasa de Retorno del proyecto SI es adecuada	79% La Tasa de Retorno del proyecto SI es adecuada
Beneficio / Costo	0.48 NO se Acepta el Proyecto	1.00000866 Se Acepta el Proyecto	3.06 Se Acepta el Proyecto

Elaborado por: Cecilia Machado y Sofía Zambrano

Luego de realizado el análisis de sensibilidad según la proyecciones del proyecto, con la estimación de la demanda insatisfecha, los niveles de ventas proyectados. El presente proyecto es sostenible hasta un nivel de ventas de 1.699,038.44 que representa un promedio del 25% menos del nivel de ventas del escenario optimista, es decir en el que no se gane ni pierda y corresponde al escenario moderado.

Es así, que el presente proyecto se encuentra encajado dentro del escenario optimista, por lo que nuevamente se confirma que el proyecto es viable, ya que contamos con un valor actual neto de 51,411.50 que es el valor que el proyecto va a generar a tiempo presente que se obtiene de la proyección de los flujos generados por la misma y descontando la inversión inicial con una tasa de descuento. Cuenta con una TIR del 79% que es superior a la tasa de descuento, y el costo-beneficio de 3.06 que se esta ganando al invertir en el proyecto.

5.10 EVALUACIÓN SOCIAL

La inclusión de profesionales nuevos en el negocio es un aporte social con el plan de caza talentos adicional se contará con cuatro profesionales de planta para desarrollar el proyecto, y lo mínimo a pagar es lo establecido en la ley.

5.11 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión sirven para medir y evaluar el desempeño gerencial de una empresa por medio de sus metas, objetivos y responsabilidades, permitiendo medir el **cumplimiento** de los objetivos institucionales.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización, suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores que serán utilizados en el presente proyecto serán los siguientes:

Tabla 5.17 Indicadores de Gestión

CEYMAR CONSULTORES Y ASOCIADOS		
Indicadores de Gestión		
Cortado a: Diciembre 31, 2011		
Moneda: US\$		
		Meta
Efectividad en las ventas	$\frac{\text{Ventas Efectuadas}}{\text{Ventas Proyectadas}}$	>85%
Calidad del servicio	$\frac{\# \text{ de reclamos de clientes}}{\text{Total Ventas realizadas}}$	<1%
Solvencia	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	>1
Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	>6%
Rendimiento Sobre la Inversión ROI	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}}$	>25%
Rendimiento Sobre el Capital ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$	>30%

Fuente: Matrices para Maestranter Econ. Cristian Espinoza

Elaborado por: Cecilia Machado y Sofia Zambrano

CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Para sustentar la viabilidad del proyecto, como se explicó anteriormente se ha desarrollado un Plan Financiero que guarda concordancia con la Planificación Estratégica y de Marketing, con la finalidad de evaluar desde el punto de vista económico y financiero el desarrollo de una Empresa de Consultoría Asesoría y Capacitación especializada en Planeación Estratégica, Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional en las Ciudades de Riobamba y Ambato, podemos emitir las siguientes conclusiones:

- De la investigación de mercado realizada se estableció que en las ciudades de Ambato y Riobamba existe demanda insatisfecha en el campo de capacitación y asesoría empresarial que requiere de los servicios de una empresa formal, ya que no existe una empresa en esta zona que brinde este tipo de servicio.
- En base a las encuestas realizadas se determinó que el mercado potencial busca excelentes capacitadores, y que los temas de mayor interés son ventas, comunicación y marketing, y manejo de recursos humanos, que es lo que diferencialmente está demandando la gente que desea contratar los servicios de capacitación y asesoría.
- Pese a la premisa de que durante el primer año nuestras ventas van a ser conservadoras, podemos comprobar la viabilidad del proyecto frente a los 3 escenarios expuestos, ya que tanto el VAN como el TIR mostraron buenos resultados.
- La hipótesis mencionada al inicio del proyecto ha sido comprobada mediante el flujo de caja descontado proyectado a 10 años y traído a valor presente a una tasa considerada como el costo de oportunidad que

satisface nuestros intereses por la realización del mismo, equivalente al 30%, lo **que dio como resultado un Valor Actual Neto de US\$ 51,411.50** y una Tasa Interna de Retorno del 79% con lo cual **concluimos: se comprueba positivamente la Viabilidad y Rentabilidad enunciada en la HIPOTESIS.**

6.2 RECOMENDACIONES

El proyecto es viable y rentable siempre y cuando se tome en cuenta las siguientes condiciones:

- El aporte total del capital será proporcionado por los 3 accionistas considerados en la elaboración del proyecto un total de USD\$25.000,00.
- Mantener constantes las premisas sobre las cuales se genera la evaluación financiera del proyecto.
- Incremento paulatino de las ventas hasta llegar a nuestra capacidad máxima de la prestación del servicio.
- Crear una estrategia comercial que se fundamente en un estilo de innovación que parta de un ágil y adecuado pre diagnóstico a cargo de la fuerza de ventas y que justifique la contratación de servicios en función de costo beneficio.
- Anexar a profesionales de éxito, de las distintas ramas del conocimiento empresarial que tenga que ver con temas Organizacionales y Estratégicos para ir posicionándonos en el mercado como referentes de calidad y confianza de resultados.

Si hay algún cambio en el escenario nos reservamos el derecho de realizar el cambio en el presente proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- <http://www.alfaguara.com.ar/aguilarempresa/articulos.asp>
- Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Honestidad>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Confidencialidad>
- <http://www.definicionabc.com/derecho/legitimidad.php>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Integridad_personal
- <http://mx.finanzaspracticas.com/1752-Que-es-el-analisis-de-sensibilidad.note.aspx>
- <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion3.shtml#indicnegoc>
- <http://www.sri.gob.ec/web/quest/136@public>
- Ley de Compañías
- <http://blogs.monografias.com/arturoclery/2009/08/18/las-companias-en-el-ecuador/>
- blogs.monografias.com/.../las-companias-en-el-ecuador/-En_caché-Similares
- http://www.paco.com/productos_detalle.php?id=737&idiom=1&categ=1&subcateg=32
- <http://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-52331758-amplificador-portatil-de-50-watt-y-microfono-inalambrico-smf- JM>
- <http://www.iess.gov.ec/documentos/transparencia/ofimatica/PROYECTOR%20-%20VER%202.0.pdf>
- <http://www.iess.gov.ec/documentos/transparencia/ofimatica/COMPUTADOR%20PERSONAL%20PORTATIL%20-%20VER%203.0.pdf>
- www.planning.com.co
- www.mailxmail.com
- <http://blogs.monografias.com/arturoclery/2009/08/18/las-companias-en-el-ecuador/>

- <http://blogs.monografias.com/arturoclery/2009/08/18/las-companias-en-el-ecuador/>
- <blogs.monografias.com/.../las-companias-en-el-ecuador/> - En caché - Similares

ANEXOS

Anexo 2.1 Modelo de la Encuesta



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADO

ENCUESTA DE MATERIAL DE INFORMACIÓN PARA DETERMINAR LA FACTIBILIDAD DE LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA ASESORÍA Y CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, RRHH Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS CIUDADES DE RIOBAMBA Y AMBATO

1. El tamaño de su empresa es:

Microempresa

Pequeña empresa

Mediana empresa

2. ¿Qué actividad realiza su empresa?

Comercial

Industrial

Servicios

3. ¿Suele tener necesidad de capacitación o asesoría en temas empresariales?

Si

No

4. ¿Estaría Ud. dispuesto a probar una nueva forma de capacitación y asesoramiento para su organización?

Si

No

5. Cuando tengo problemas en la parte administrativa o de personal en mi empresa recorro a:

Profesional

Amigo

Fuentes Bibliográficas

Empresa especializada

6. ¿En qué áreas necesita con mayor frecuencia asesoría y capacitación?

RRHH

Administrativo

Financiero

Administración Estratégica

7. ¿Con qué frecuencia requiere servicios de asesoría o capacitación?

- Cada semana
- Cada mes
- Cada trimestre
- Cada año

8. ¿Qué temas son más urgentes para su empresa?

.....

.....

.....

9. ¿Cuenta con un presupuesto para este tipo de capacitación o asesoría?

- Si
- No

Por qué:

10. Al contratar un servicio de capacitación y asesoramiento, Ud. primero se fija en:

- Precio
- Calidad
- Publicidad
- Experiencia

11. ¿Cuenta con una empresa que le provea capacitación o asesoramiento empresarial para su empresa, de que ciudad proviene?

.....

12. ¿Quisiera ud contratar una empresa que le brinde Asesoría y Capacitación especializada en Planeación Estratégica, RRHH y Desarrollo Organizacional?

.....

.....

13. ¿Qué expectativas tiene de una empresa que brinda Asesoría y Capacitación especializada en Planeación Estratégica, RRHH y Desarrollo Organizacional?

.....

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 5.1 Escenario Pesimista

SENSIBILIZACIÓN DEL PROYECTO

ESCENARIO PESIMISTA

**Evaluación Económica Financiera
CEYMAR CONSULTORES Y ASOCIADOS**

Moneda: US\$

	Crecimiento										Total	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
Inversion Inicial	(25,000)											
Ingresos	98,000	103,880	110,113	121,124	133,236	143,895	155,407	167,840	181,267	195,768	1,410,530	
(-) Costos de Produccion	(44,100)	(46,746)	(49,551)	(54,506)	(59,956)	(64,753)	(69,933)	(75,528)	(81,570)	(88,096)	(634,739)	
(=) Margen Bruto	53,900	57,134	60,562	66,618	73,280	79,142	85,474	92,312	99,697	107,672	775,792	
	Inflación											
		3.46%	3.46%	3.46%	3.46%	3.46%	3.46%	3.46%	3.46%	3.46%	3.46%	
Gastos Operacionales												
Gastos de Personal	42,009	43,463	44,966	46,522	48,132	49,797	51,520	53,303	55,147	57,055	491,915	
Gastos Administrativos y Ventas	20,424	21,131	21,862	22,618	23,401	24,210	25,048	25,915	26,811	27,739	239,160	
Depreciación y Amortización	3,433	3,433	3,433	431	431	431	431	431	431	431	13,313	
Intereses Pagados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total Gastos Operacionales	65,866	68,026	70,261	69,571	71,963	74,438	76,999	79,648	82,389	85,225	744,387	
Margen Operacional	(11,966)	(10,892)	(9,699)	(2,953)	1,317	4,704	8,475	12,663	17,307	22,447	31,404	
Participacion de Trabajadores	15%	0	0	0	0	197	706	1,271	1,900	2,596	10,037	
Impuesto a la Renta	25%	0	0	0	0	280	1,000	1,801	2,691	3,678	14,219	
Margen Neto	(11,966)	(10,892)	(9,699)	(2,953)	839	2,999	5,403	8,073	11,033	14,310	7,148	
(+)/(-) Ajustes												
(+) Depreciación y Amortización	3,433	3,433	3,433	431	431	431	431	431	431	431	13,313	
(+) Valor de Rescate y Plusvalía	0	0	1,011	0	0	0	0	0	0	0	1,489	
Flujo de Efectivo Neto	(8,533)	(7,459)	(5,255)	(2,522)	1,270	3,429	5,833	8,504	11,464	15,219	21,950	
Valor Actual del Flujo de Efectivo	(6,564)	(4,414)	(2,392)	(883)	342	711	930	1,042	1,081	1,104	(9,043)	
Tasa Requerida	30.00%											
Resumen de la Evaluación												
Valor Actual Neto PURO	(34,043)	El Proyecto NO ES VIABLE, NO SE ACEPTA										
Tasa Interna de Retorno	-.1%	La Tasa de Retorno del proyecto NO es adecuada										
Beneficio / Costo	0.4848	NO se Acepta el Proyecto										

Anexo 5.2 Escenario Moderado

SENSIBILIZACIÓN DEL PROYECTO

ESCENARIO MODERADO												
Evaluación Económica Financiera												
CEYMAR CONSULTORES Y ASOCIADOS												
Moneda: US\$												
	Crecimiento	6.0%	6.0%	10.0%	10.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	Total	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Inversion Inicial	(25,000)											
Ingresos	118,045	125,127	132,635	145,899	160,489	173,328	187,194	202,169	218,343	235,810	1,699,038	
(-) Costos de Produccion	(53,120)	(56,307)	(59,686)	(65,654)	(72,220)	(77,997)	(84,237)	(90,976)	(98,254)	(106,115)	(764,567)	
(=) Margen Bruto	64,925	68,820	72,949	80,244	88,269	95,330	102,957	111,193	120,089	129,696	934,471	
Inflación		3.46%	3.46%	3.46%	3.46%	3.46%	3.46%	3.46%	3.46%	3.46%		
Gastos Operacionales												
Gastos de Personal	42,009	43,463	44,966	46,522	48,132	49,797	51,520	53,303	55,147	57,055	491,915	
Gastos Administrativos y Ventas	20,424	21,131	21,862	22,618	23,401	24,210	25,048	25,915	26,811	27,739	239,160	
Depreciación y Amortización	3,433	3,433	3,433	431	431	431	431	431	431	431	13,313	
Intereses Pagados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total Gastos Operacionales	65,866	68,026	70,261	69,571	71,963	74,438	76,999	79,648	82,389	85,225	744,387	
Margen Operacional	(941)	794	2,688	10,673	16,305	20,892	25,957	31,545	37,699	44,471	190,084	
Participacion de Trabajadores	15%	0	119	403	1,601	2,446	3,134	3,894	4,732	5,655	28,654	
Impuesto a la Renta	25%	0	169	571	2,268	3,465	4,439	5,516	6,703	8,011	40,593	
Margen Neto	(941)	506	1,714	6,804	10,395	13,318	16,548	20,110	24,033	28,350	120,837	
(+)/(-) Ajustes												
(+) Depreciación y Amortización	3,433	3,433	3,433	431	431	431	431	431	431	431	13,313	
(+) Valor de Rescate y Plusvalia	0	0	1,011	0	0	0	0	0	0	479	1,489	
Flujo de Efectivo Neto	2,492	3,939	6,157	7,235	10,825	13,749	16,979	20,540	24,464	29,259	135,639	
Valor Actual del Flujo de Efectivo	1,917	2,331	2,803	2,533	2,916	2,848	2,706	2,518	2,307	2,122	25,000	
Tasa Requerida	30.00%											
Resumen de la Evaluación												
Valor Actual Neto PURO	0 El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA											
Tasa Interna de Retorno	30% La Tasa de Retorno del proyecto SI es adecuada											
Beneficio / Costo	1.0000 Se Acepta el Proyecto											

Anexo 5.3 Escenario Optimista

ESCENARIO OPTIMISTA												
Evaluación Económica Financiera												
CEYMAR CONSULTORES Y ASOCIADOS												
Moneda: US\$												
	Crecimiento	6.0%	6.0%	10.0%	10.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	Total	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Inversion Inicial	(25,000)											
Ingresos	156,505	165,895	175,849	193,434	212,777	229,799	248,183	268,038	289,481	312,640	2,252,602	
(-) Costos de Produccion	(70,427)	(74,653)	(79,132)	(87,045)	(95,750)	(103,410)	(111,683)	(120,617)	(130,267)	(140,688)	(1,013,671)	
(=) Margen Bruto	86,078	91,242	96,717	106,389	117,028	126,390	136,501	147,421	159,215	171,952	1,238,931	
	Inflación	3.46%	3.46%	3.46%	3.46%	3.46%	3.46%	3.46%	3.46%	3.46%	3.46%	
Gastos Operacionales												
Gastos de Personal	42,009	43,463	44,966	46,522	48,132	49,797	51,520	53,303	55,147	57,055	491,915	
Gastos Administrativos y Ventas	20,424	21,131	21,862	22,618	23,401	24,210	25,048	25,915	26,811	27,739	239,160	
Depreciación y Amortización	3,433	3,433	3,433	431	431	431	431	431	431	431	13,313	
Intereses Pagados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total Gastos Operacionales	65,866	68,026	70,261	69,571	71,963	74,438	76,999	79,648	82,389	85,225	744,387	
Margen Operacional	20,212	23,216	26,456	36,818	45,064	51,951	59,502	67,773	76,825	86,727	494,544	
Participacion de Trabajadores	15%	3,032	3,482	3,968	5,523	6,760	7,793	8,925	10,166	11,524	13,009	74,182
Impuesto a la Renta	25%	4,295	4,933	5,622	7,824	9,576	11,040	12,644	14,402	16,325	18,429	105,091
Margen Neto	12,885	14,800	16,866	23,471	28,728	33,119	37,932	43,205	48,976	55,288	315,272	
(+)/(-) Ajustes												
(+) Depreciación y Amortización	3,433	3,433	3,433	431	431	431	431	431	431	431	13,313	
(+) Valor de Rescate y Plusvalia	0	0	1,011	0	0	0	0	0	0	0	479	
Flujo de Efectivo Neto	16,318	18,233	21,309	23,902	29,159	33,550	38,363	43,636	49,407	56,197	330,074	
Calculo de la TIR	(25,000)	16,318	18,233	21,309	23,902	29,159	33,550	38,363	43,636	49,407	56,197	
Calculodel VAN Puro	16,318	18,233	21,309	23,902	29,159	33,550	38,363	43,636	49,407	56,197		
Valor Actual del Flujo de Efectivo	12,552	10,789	9,699	8,369	7,853	6,951	6,114	5,349	4,659	4,076	76,411	
Tasa Requerida	30.00%											
Resumen de la Evaluación												
Valor Actual Neto PURO	51,411	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA										
Tasa Interna de Retorno	79%	La Tasa de Retorno del proyecto SI es adecuada										
Beneficio / Costo	3.0565	Se Acepta el Proyecto										