



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

“ESTUDIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA NUEVA QUE
SE DEDICA A LA ASESORÍA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y
DE MARKETING PARA PYMES EN EL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO.”

AUTORA: EVELYN CAROLINA HERRERA ALARCÓN

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del título de:

INGENIERA COMERCIAL

DIRECTOR: ING. JUAN FRANCISCO VELASCO CRESPO. MFE

CORDINADOR: ING. EDISON POZO

Año 2010

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

EVELYN CAROLINA HERRERA ALARCÓN

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “ESTUDIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA NUEVA QUE SE DEDICA A LA ASESORÍA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y DE MARKETING PARA PYMES EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Quito, 2010 septiembre

Evelyn Carolina Herrera A.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRICTO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

CERTIFICADO

Ing. Juan Francisco Velasco. MFE - Ing. Edison Pozo

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “ESTUDIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA NUEVA QUE SE DEDICA A LA ASESORÍA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y DE MARKETING PARA PYMES EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.”, realizado por Evelyn Carolina Herrera Alarcón, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que es un proyecto viable se recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Evelyn Carolina Herrera Alarcón que lo entregue a Ing. Danny Zambrano, en su calidad de Director de la Carrera.

Quito, Septiembre 2010

ING. Juan Francisco Velasco MFE
DIRECTOR

Ing. Edison Pozo
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

AUTORIZACIÓN

Yo, Evelyn Carolina Herrera Alarcón

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “ESTUDIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA NUEVA QUE SE DEDICA A LA ASESORÍA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y DE MARKETING PARA PYMES EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, septiembre 2010

Evelyn Carolina Herrera Alarcón

AGRADECIMIENTO

“El agradecimiento es la memoria del corazón” J.B Massieu

Agradezco a Dios por sus innumerables bendiciones, a mi familia por su amor y confianza, a la Escuela Politécnica del Ejército que una vez más me permite orgullosamente obtener un Título Universitario, a mi Director. Ing. Juan Francisco Velasco MFE, por su valiosa guía, a mi codirector Ing. Edison Pozo, a todos mis profesores, compañeros y amigos que desinteresadamente siempre me brindan su apoyo.

Evelyn Carolina Herrera Alarcón.

DEDICATORIA

“Un padre es un tesoro, un hermano es un consuelo; un amigo es ambos.”

Benjamín Franklin

(1706-1790) Estadista y científico estadounidense.

El presente trabajo va dedicado precisamente a mis padres, a mis hermanos y a todos quienes día a día comparten conmigo mi hermosa travesía por la vida...

INDICE

	Página
Carátula	
Agradecimiento	i
Dedicatoria	ii
Índice	iii
Resumen Ejecutivo	xviii
CAPITULO I	1
ESTUDIO DE MERCADO	1
1.1 Objetivos del Estudio de Mercado	1
1.2 Identificación del servicio	2
1.3 Características del servicio	3
1.3.1 Clasificación por su uso / efecto	4
1.3.2 Servicios sustitutos / complementarios	4
1.3.3 Normatividad Sanitaria, Administrativa y Comercial	5
1.4 Investigación de Mercado	6
1.4.1 Metodología de la Investigación	7
1.4.2 Segmentación de Mercado	7
1.4.3 Segmento Objetivo	9

1.4.4	Tamaño del Universo	10
1.4.5	Prueba Piloto	10
1.4.6	Tamaño de la Muestra	11
1.4.7	Diseño de cuestionario	12
1.4.7.1	Procesamiento de la información	19
1.4.7.2	Análisis de los Resultados	20
1.5	Análisis de la Demanda	31
1.5.1	Clasificación	31
1.5.2	Factores que afectan a la demanda	39
1.5.3	Análisis histórico de la demanda	47
1.5.4	Demanda actual del producto y/o servicio	48
1.5.5	Proyección de la Demanda	49
1.6	Análisis de la Oferta	53
1.6.1	Clasificación	53
1.6.2	Factores que afectan a la Oferta	57
1.6.3	Comportamiento histórico de la Oferta	60
1.6.4	Oferta actual	61
1.6.5	Proyección de la Oferta	62
1.7	Determinación de la Demanda Insatisfecha	65
1.8	Análisis de precios en el mercado del servicio de asesoría.	66
1.8.1	Precios históricos y actuales	68

1.8.2	Márgenes de precios: estacionalidad, volumen, forma / pago, etc	68
CAPITULO II		70
ESTUDIO TÉCNICO		70
2.1	Tamaño del Proyecto	70
2.2.1	Factores Determinantes del Tamaño Proyecto	70
2.1.1.1.	El Mercado	71
2.1.1.2.	Disponibilidad de Recursos Financieros	72
2.1.1.3.	Disponibilidad de Recursos Humanos	72
2.1.1.4.	Economías de Escala	73
2.1.1.5.	Disponibilidad de tecnología	73
2.1.1.6.	Disponibilidad de insumos y suministros de oficina	75
2.1.2	Optimización del Tamaño	76
2.1.3	Definición de las capacidades de asistencia del servicio / asesoría	76
2.2	Localización del proyecto	77
2.2.1	Macrolocalización	78
2.2.2	Microlocalización	79
2.2.2.1	Criterios de selección de alternativas	79
2.2.2.1.1	Transporte y Comunicaciones	79
2.2.2.1.2	Cercanía al Mercado	80
2.2.2.1.3	Estructura impositiva / legal	80
2.2.2.1.4	Disponibilidad de Servicios Básicos	81
2.2.3	Matriz Locacional	81

2.2.3.1	Selección de la Alternativa Óptima	81
2.2.3.2	Plano de la Microlocalización	83
2.3	Ingeniería del Proyecto	84
2.3.1	Proceso de asistencia del servicio	84
2.3.1.1	Diagrama de flujo del servicio de asesoría	85
2.3.1.1	Requerimientos de recursos humanos	86
2.3.1.2	Requerimiento de equipos y muebles de oficina	86
2.3.1.3	Requerimiento de insumos.	89
2.3.1.4	Determinación de las inversiones	90
2.3.2	Distribución de las oficinas (plano)	91
2.3.3	Calendario de Ejecución del Proyecto	92
	CAPITULO III	93
	LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN	93
3.1	Base Legal	93
3.2	Constitución de la empresa	94
3.2.1	Tipo de empresa (Sector, Actividad, CIIU)	94
3.2.2	Razón social, logotipo y slogan	95
3.3	Base filosófica de la empresa	97
3.3.1	Visión	97
3.3.2	Misión	98
3.3.3	Objetivos estratégicos	99
3.3.4	Principios y valores	101

3.3.5	Estrategia empresarial	103
3.3.5.1	Estrategia de competitividad	104
3.3.5.2	Estrategia de crecimiento	104
3.3.5.3	Estrategia de competencia	106
3.3.5.4	Estrategia operativa	107
3.4	Estrategia de mercadotecnia	108
3.4.1	Estrategia de precio	109
3.4.2	Estrategia de promoción	110
3.4.3	Estrategia de servicio	111
3.4.4	Estrategia de posicionamiento	112
3.5	La organización	114
3.5.1	Estructura orgánica	114
3.5.2	Responsabilidades	115
3.5.3	Perfiles profesionales	125
3.5.4	Organigrama estructural	131
CAPITULO IV		132
ESTUDIO FINANCIERO		132
4.1	Presupuestos	132
4.1.1	Presupuesto de inversión	132
4.1.1.1	Activos Fijos	132
4.1.1.2	Activos Intangibles	136
4.1.1.3	Capital de Trabajo	137
4.1.2	Cronograma de Inversiones	139
4.1.3	Presupuesto de operación	140

4.1.3.1 Presupuesto de Ingresos	140
4.1.3.2 Presupuesto de Egresos	141
4.1.3.3 Estructura de Financiamiento	142
4.1.4 Punto de Equilibrio	142
4.2 Estados Financieros Proforma	148
4.2.1 Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias)	148
4.2.2 Flujo Neto de Fondos	149
4.2.2.1 Del Proyecto (Sin financiamiento)	149
4.3 Evaluación Financiera	150
4.3.1 Criterios de Evaluación	150
4.3.1.1 Valor Actual Neto (VAN)	151
4.3.1.2 Tasa Interna de Retorno	154
4.3.2.3 Período de Recuperación de la Inversión	159
4.3.2.4 Relación Costo/ Beneficio	160
4.3.2.5 Análisis de Sensibilidad	161
CAPITULO V	162
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	162
5.1 Conclusiones	162
Recomendaciones	164
Anexos	166
Bibliografía	17

INDICE DE CUADROS

- Cuadro No.1.1: Variables Demográficas
- Cuadro No.1.2: Matriz de Diseño del Cuestionario
- Cuadro No.1.3: Desarrollo de las PYMES en el Ecuador
- Cuadro No.1.4: Gestión Estratégica
- Cuadro No.1.5: Gestión Administrativa
- Cuadro No.1.6: Gestión Contable
- Cuadro No.1.7: Gestión administrativa y tendencia del mercado de las PYMES
- Cuadro No.1.8: Tendencias del Mercado
- Cuadro No.1.9: Proyección del crecimiento del sector industrial (PYMES) del Ecuador.
- Cuadro No.1.10: Demanda histórica del servicio de asesoría para PYMES en el segmento escogido en la ciudad de Quito.
- Cuadro No.1.11: Cálculo analítico de mínimos cuadrados para la demanda futura del servicio de asesoría profesional.
- Cuadro No.1.12: Proyección de la demanda
- Cuadro No.1.13: Oferta formal de Compañías Consultoras en Quito

- Cuadro No.1.14: Capacidad de asistencia de compañías consultoras
- Cuadro No.1.15: Servicios relacionados
- Cuadro No.1.16: Oferta histórica del servicio de asesoría para PYMES en el segmento escogido en la ciudad de Quito.
- Cuadro No.1.17: Cálculo analítico de mínimos cuadrados para la oferta futura del servicio de asesoría profesional.
- Cuadro No.1.18: Capacidad de asistencia
- Cuadro No.1.19: Balance Demanda-Oferta Futura para las PYMES en la ciudad de Quito para los próximos 5 años.
- Cuadro No.1.20: Análisis de precios
- Cuadro No. 2.1: Proyección de la demanda futura para los próximos 5 años del servicio de asesoría en el mercado de ciudad de Quito.
- Cuadro No.2.2 Disponibilidad de tecnología
- Cuadro No.2.3 Disponibilidad de Insumos y equipos de oficina
- Cuadro No.2.4 Capacidad de asistencia del servicio de asesoría
- Cuadro No.2.5 Matriz locacional
- Cuadro No.2.6 Requerimiento de Recursos Humanos
- Cuadro No.2.7 Equipo de computación
- Cuadro No.2.8 Equipo de oficina
- Cuadro No.2.9 Muebles y enseres

Cuadro No.2.10	Requerimiento de insumos
Cuadro No.2.11	Resumen de inversiones
Cuadro No.2.12	Cronograma de actividades
Cuadro No.3.1	Base legal
Cuadro No.3.2	Matriz de objetivos estratégicos
Cuadro No.3.3	Matriz de enfoque estratégico
Cuadro No.3.4	Organigrama estructural de la empresa Herrera & Asociados Consultores Cía. Ltda.
Cuadro No.4.1	Activos fijos
Cuadro No.4.2	Depreciación de Activos Fijos
Cuadro No.4.3	Porcentajes de mantenimiento
Cuadro No.4.4	Mantenimiento
Cuadro No.4.5	Activos intangibles
Cuadro No.4.6	Amortización de Activos Intangibles
Cuadro No.4.7	Capital de trabajo
Cuadro No.4.8	Resumen de inversiones
Cuadro No.4.9	Cronograma de inversiones
Cuadro No.4.10	Presupuesto de ingresos
Cuadro No.4.11	Presupuesto de egresos

Cuadro No.4.12	Cuadro resumen
Cuadro No.4.13	Estructura de financiamiento
Cuadro No.4.14	Costos fijos
Cuadro No.4.15	Costos variables
Cuadro No.4.16	Distribución de servicios básicos
Cuadro No.4.17	Punto de Equilibrio en Unidades
Cuadro No.4.18	Punto de Equilibrio en Ventas
Cuadro No.4.19	Estado de resultados
Cuadro No.4.20	Flujo neto sin financiamiento
Cuadro No.4.21	Beneficios netos
Cuadro No.4.22	Factor simple de actualización
Cuadro No.4.23	Beneficios netos actualizados
Cuadro No.4.24	Factor simple de actualización
Cuadro No.4.25	Beneficios netos actualizados (Valor actual inicial)
Cuadro No.4.26	Factor simple de actualización
Cuadro No.4.27	Beneficios netos actualizados (Valor actual superior)
Cuadro No.4.28	Período de recuperación de la inversión
Cuadro No.4.29	Análisis de sensibilidad

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.1.1:	Pregunta 1 (encuesta)
Gráfico No.1.2:	Pregunta 2 (encuesta)
Gráfico No.1.3:	Pregunta 3 (encuesta)
Gráfico No.1.4:	Pregunta 4 (encuesta)
Gráfico No.1.5:	Pregunta 5 (encuesta)
Gráfico No.1.6:	Pregunta 6 (encuesta)
Gráfico No.1.7:	Pregunta 7 (encuesta)
Gráfico No.1.8:	Pregunta 8 (encuesta)
Gráfico No.1.9:	Pregunta 9 (encuesta)
Gráfico No.1.10:	Pregunta 10 (encuesta)
Gráfico No.1.11:	Disposición de compra del cliente
Gráfico No.1.12:	Desarrollo de las PYMES en el Ecuador
Gráfico No.1.13:	Visualización de la importancia de la misión y la visión para las PYMES.
Gráfico No.1.14:	Visualización del registro contable de las PYMES
Gráfico No.1.15:	Tendencias del mercado principal de las PYMES
Gráfico No.1.16:	Mercado de las PYMES

- Gráfico No.1.17: Hábitos de los empresarios
- Gráfico No.1.18: Gustos y Preferencias de los empresarios PYMES respecto del servicio de asesoría.
- Gráfico No.1.19: Gustos y preferencias de los empresarios PYMES
- Gráfico No.1.20: Nivel de ingreso de las PYMES en la ciudad de Quito
- Gráfico No.1.21: Precios que están dispuestos a pagar
- Gráfico No.1.22: Proyección de la demanda futura de clientes
- Gráfico No.1.23: Capacidad de asistencia
- Gráfico No.2.1 Macrolocalización
- Gráfico No.2.2 Plano de Microlocalización
- Gráfico No.2.3 Proceso de asistencia
- Gráfico No.2.4 Plano de la oficina
- Gráfico No.3.1 Organigrama
- Gráfico No.4.1 Punto de equilibrio

RESUMEN

El presente trabajo es un Estudio para la creación de una empresa nueva que se dedica a la asesoría administrativa, financiera y de marketing a las Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas) en el Distrito Metropolitano de Quito, contiene información de datos importantes que se deben tomar en cuenta para su funcionamiento.

Primeramente se realiza el Estudio de Mercado donde se analiza la oferta y la demanda tanto histórica como proyectada del servicio, luego el Estudio Técnico que cuantifica la capacidad de asistencia y los requerimientos para su desarrollo, seguido del Estudio Organizacional que permite identificar los requerimientos necesarios para que la empresa este legalmente constituida así como su respectiva organización, luego se presenta el Estudio Financiero donde se hace varios análisis financieros que permiten establecer la rentabilidad del proyecto. Finalmente encontramos Conclusiones y Recomendaciones que permitirán una óptima toma de decisiones.

Es un trabajo muy práctico que servirá de guía para todos quienes estamos involucrados en el mundo de la Administración de Empresas.

ABSTRACT

This work is a Study for the creation of a new company that is dedicated to management consulting, financial and marketing to SMEs (Small and Medium Enterprises) in the Metropolitan District of Quito, contains important data that should be taken account for its operation.

Is carried out first Market Study which analyzes the supply and demand both historical and projected service, then the Technical Study that quantifies the ability to assist and requirements for its development, followed by the Organizational Study that identifies the requirements for that the company is legally constituted ant their organization, then Financial Study is presents in which a number of financial analysis that allow the profitability of the project. Conclusions and Recommendations We finally found that will allow for optimal decision making.

It's very convenient that will guide all who are involved in the world of Business Administration.

CAPITULO I

ESTUDIO DE MERCADO

1.1 Objetivos del Estudio de Mercado

1. Realizar el estudio de mercado para detectar y medir las necesidades del servicio de asesorías administrativas, financieras y de marketing para las PYMES en la ciudad de Quito.
2. Cuantificar y ponderar el número de individuos, empresas u otras entidades económicas para determinar la demanda que justifica la oferta del servicio.
3. Analizar la oferta histórica y actual en la ciudad de Quito, que ofrece el servicio de asesorías, con el fin de analizar la competencia directa e indirecta para la nueva empresa consultora.
4. Realizar las proyecciones de oferta y de demanda esperada del servicio, para con estas proyecciones calcular la demanda insatisfecha de asesoría en un horizonte de planeación de cinco años.
5. Estimar los precios o tarifas para las diferentes asesorías administrativas, financieras y de marketing que se van a ofrecer para determinar la rentabilidad del servicio.
6. Establecer los canales a través de los cuales, se comercializará las diferentes asesorías empresariales para así cumplir con el proceso de comercialización.

1.2 Identificación del servicio

El servicio que se ofertará es de asesorías administrativas, financieras y de marketing para la PYMES en la ciudad de Quito, éste servicio es bastante técnico y/o profesional (especializado), responde a la conveniencia del cliente o del negocio, pueden ser adquiridos de manera oportuna, en el menor tiempo y con la mayor calidad posible, siguiendo los términos del contrato y son consumidos al momento de tal adquisición.

Los servicios de asesoría que se va a proporcionar se detallan a continuación:

Área Administrativa

- Asesoría en reingeniería de procesos
- Asesoría en recursos humanos
- Asesoría en calidad total y mejoramiento continuo

Área Financiera

- Asesoría financiera
- Asesoría contable
- Asesoría tributaria

Área de Marketing

- Asesoría en atención al cliente
- Asesoría en ventas

- Asesoría en estrategias de marketing

Otras asesorías

- Legal
- Capacitación
- Etc.

1.3 Características del servicio

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), que agrupa con criterio único las distintas actividades industriales de los países.

El servicio de asesoría pertenece al siguiente grupo:

- Código CIIU 7414 de consultoría comercial y las actividades de gestión.

El Código 7414 se describe como:

- Negocios y actividades de consultoría en gestión.

El Código CIIU 741 se describe como:

- Jurídicas, de contabilidad, teneduría de libros y actividades de auditoría y asesoría fiscal, estudios de mercado y encuestas de opinión pública, las empresas y de consultoría de gestión.

El Código K7414.09 se describe como:

- Otras actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión: los servicios de agrónomos y economistas agrarios en dirección y gestión empresarial; los servicios de consultoría de riesgos laborales y medio-ambientales, etc.

1.3.1 Clasificación por su uso / efecto

La clasificación de la prestación del servicio de asesoría por su uso o efecto es el siguiente.

- **Servicio de Compra Comparada:** Se considera un servicio de asesoría de compra comparada porque el cliente puede comparar oportunidad, calidad, precio y tal vez atención con otras consultoras en administración, finanzas y marketing.
-
- **Servicios de Especialidad:** El servicio de asesoría tiene características únicas o identificaciones de propiedad intelectual porque se trata de la venta de conocimiento, que en sí mismo tiene un valor agregado para un grupo significativo de compradores que se encuentran en el sector empresarial y que están dispuestos a realizar un esfuerzo especial de compra.

1.3.2 Servicios sustitutos / complementarios

Los servicios sustitutos y/o complementarios, son aquellos servicios que satisfacen una necesidad similar, y por tanto el cliente podrá optar por el servicio de la competencia en lugar del servicio que se va a producir. Entre los servicios sustitutos y/o complementarios que tiene el servicio de asesoría que se piensa ofrecer, se puede mencionar a: cursos, seminarios, eventos de capacitación, charlas, conferencias sobre temas administrativos, financieros y de marketing que ofrecen diversos Centros de Capacitación formal e informal que existen en la ciudad de Quito.

1.3.2 Normatividad Sanitaria, Administrativa y Comercial

Dentro de la normatividad ecuatoriana obligatoria para el servicio de asesoría, no hay una norma sanitaria que deba cumplir porque no se trata de una empresa que se dedique a la comercialización de alimentos y bebidas en el que se tenga que sacar un registro sanitario.

En cuanto a la normatividad administrativa que debe acoger la empresa a través del cumplimiento de ciertos requisitos básicos para su funcionamiento, que le evite multas y sanciones son los siguientes:

Normatividad administrativa:

- Escritura pública de constitución de la compañía;
- Aprobación en la Superintendencia de Compañías;
- Depósito de un monto de dinero en una cuenta bancaria; (\$2500).
- Inscripción en el Registro Mercantil del representante legal;
- Afiliación a un gremio o a una cámara de comercio;
- Certificado patronal en el IESS.

Normatividad comercial:

- Obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC), en el SRI
- Obtener la patente municipal
- Certificado de seguridad del cuerpo de bomberos
- Permiso de rotulación del Municipio de Quito

1.4 Investigación de Mercado

“Se define como la recopilación y el análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo”¹.

¹ Muñiz G. R. (2006). Marketing en el siglo XXI. Tercera Edición. Centro de Estudios Financieros, Capítulo 3.

1.4.1 Metodología de la Investigación

La investigación será explicativa, descriptiva, de campo y documental, esto permitirá un análisis minucioso del estudio para la creación de una empresa nueva que se dedica a la asesoría administrativa, financiera y de marketing para PYMES en la ciudad de Quito, al mismo tiempo describe el fenómeno desde el plano conceptual al empírico; y de cuyos resultados se podrá diseñar lineamientos que permitan el diseño y evaluación del proyecto la misma que se apoyará en documentos y bibliografía específica sobre el tema.

1.4.2 Segmentación de Mercado

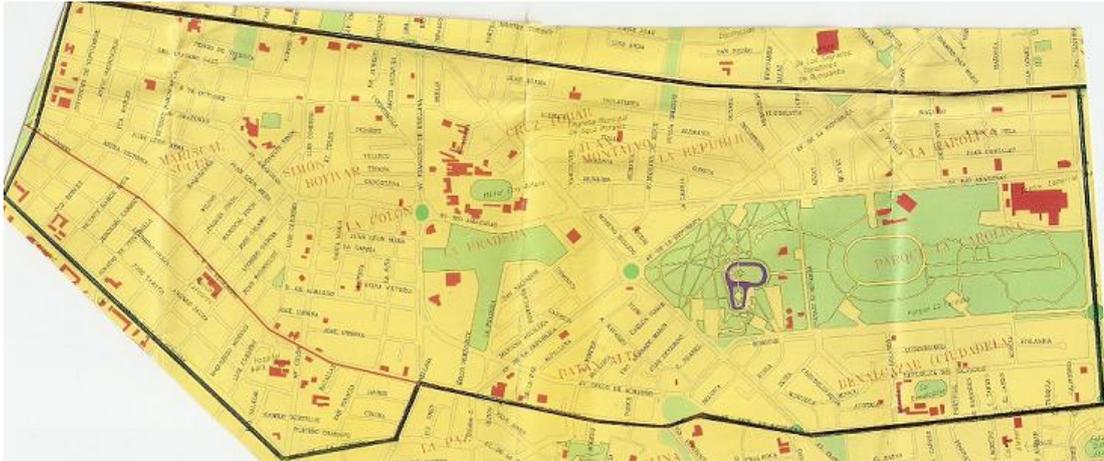
La segmentación de mercado se define como la “manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva”². De acuerdo a esta definición la segmentación para el estudio es la siguiente:

² Hill y Jones, Mc Graw Hill, Interamericana, Administración Estratégica un Enfoque Integrado Pág.171

Segmentación geográfica

El mercado de servicios de asesoría se dividirá según el área geográfica donde exista la mayor demanda y densidad de PYMES en la ciudad de Quito.

Segmentación de mercado meta



Fuente: Mapa de la Ciudad de Quito

Limites:

Al sur: Av. Patria

Al norte: Av. Granados

Al este: Av. 10 de agosto

Al oeste: Av. 12 de octubre, Av. la Coruña, Av. Orellana y Av. 6 de Diciembre.

Segmentación demográfica

En esta segmentación, el mercado de servicios de asesoría para la PYMES está dividido en las siguientes variables:

Tabla No.1.1
Segmentación Demográfica

Variables demográficas	Niveles, intervalos o clases
Tamaño	PYMES
Ingresos (ventas anuales)	Entre USD 200.000 y USD1'000.000.
Activos totales	Entre 30.000 y 500.000 USD
Edad del representante legal	27 a 65 años de edad
Nacionalidad de la Cía.	Indiferente

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI)
Elaboración: Autora

Segmentación psicográfica

Se divide a la PYMES por la necesidad y/o deseo del servicio de asesoría en el área administrativa, financiera y de marketing.

1.4.3 Segmento Objetivo

El segmento objetivo para el servicio de asesoría constituye las Pymes que respondan a las variables demográficas.

1.4.4 Tamaño del Universo

El Tamaño del Universo está compuesto por “7290 PYMES afiliadas a la CAPEIPI”³ que existen en la Provincia de Pichincha; sin embargo de acuerdo a la segmentación de mercado realizada a éste estudio el número de PYMES que le corresponde al sector donde se piensa instalar la empresa de servicios de asesoría es de 2847 PYMES.

1.4.5 Prueba Piloto

Antes de determinar el tamaño de la muestra es necesario realizar una prueba piloto que permita identificar la probabilidad de ocurrencia ($p \cdot q$) y ajustar el cuestionario; con la finalidad de conocer si la probabilidad de ocurrencia que se utilizará en la investigación, está de acuerdo con los requerimientos de información señalados y si son comprensibles para los empresarios de las PYMES. Para obtener resultados de la prueba piloto se aplica la encuesta a 30 empresarios del segmento meta escogido.

Pregunta filtro:

1. ¿Cree usted, que su empresa requiere de asesoría administrativa, financiera y de marketing?

SI

NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

³ Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, Estudio en octubre del 2008.

De las 30 Pymes encuestadas, 27 dieron una respuesta afirmativa (p) y 3 Pymes dieron una respuesta negativa (q) por lo tanto la probabilidad de ocurrencia es de:

- $p = 90\%$ (probabilidad de éxito)
- $q = 10\%$ (probabilidad de fracaso)

1.4.6 Tamaño de la Muestra

Como en el estudio se conoce el valor de N (Universo) se puede calcular el tamaño de la muestra tomando en cuenta los siguientes parámetros:

p : Variabilidad positiva (éxito)

q : Variabilidad negativa (fracaso)

Z : Valor del nivel de significancia

E: Es la precisión o el error

N: Es el tamaño del universo

Datos para obtener la muestra:

- $N = 2847$
 - $p = 0.90$
 - $q = 0.10$
- } 0.09
- Nivel de significancia = 95%
 - $Z = 1.96$ para 95%
 - $E = 5\%$

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

$$n = \frac{(2847)(1,96)^2(0,90)(0,10)}{(2847 - 1)(0,05)^2 + (1,96)^2(0,90)(0,10)}$$

$$n = \frac{(2847)(3,8416)(0,09)}{(2846)(0,0025) + (3,8416)(0,09)}$$

$$n = 131,94 \Rightarrow 132$$

El tamaño de la muestra que permitirá obtener información con un 95% de confiabilidad y un 5% de margen de error; es de 132 PYMES, considerando el Universo de 2.847 PYMES que existen en el sector de influencia como potenciales clientes del servicio de asesoría.

1.4.7 Diseño de cuestionario

El cuestionario que se utilizará está diseñado con base en los objetivos que persigue la investigación y las necesidades de información específicas, para conocer el comportamiento de la demanda, sus preferencias, necesidades, deseos y expectativas acerca del servicio propuesto.

Se utilizan técnicas de escalas comparativas y no comparativas con preguntas de tipo cerrado y de selección múltiple.

A continuación se presenta la matriz de diseño del cuestionario:

Cuadro No.1.2
Matriz de Diseño del Cuestionario

Objetivos Específicos	Variable General	Variable Especifica	Pregunta	Respuesta	Hipótesis
Determinar demanda insatisfecha	DEMANDA	Disponibilidad de compra	¿Cree usted, que su empresa requiere en alguna área, asesoría técnica-profesional?	SI NO	La demanda de servicio de asesoría técnica profesional está insatisfecha.
		Frecuencia	¿Con qué frecuencia su empresa utilizaría asesoramiento técnico-profesional?	Cada mes Cada 3 meses Cada 6 meses	La frecuencia de servicio de asesoría es mensual
		Factores decisivos	¿En qué sector de la ciudad de Quito, le gustaría contar con una nueva empresa de asesoría técnica-profesional?	Norte-Centro Norte	Las PYMES prefieren servicios de asesoría en la zona norte de Quito.
Determinar la oferta del servicio	OFERTA	Competencia	¿Conoce alguna empresa de asesoría, que ofrezca el mismo servicio y la misma calidad de asesoría por horas?	SI NO	Las PYMES no conocen empresas que ofrezcan servicio de asesoría por horas.
		Satisfacción	¿Está satisfecho con el servicio de asesoría	SI NO	Las PYMES no están satisfechas con su consultor

			que le proporciona su actual Consultora?		actual.
Determinar el precio a cobrar por el servicio	PRECIO	Disposición de pago por el servicio	¿Qué precio o tarifa está usted, dispuesto a pagar por asesoría técnica profesional por hora de asesoría?	USD 20 USD 25 USD 30 USD 35	La tarifa del servicio de asesoría mejor aceptado entre los empresarios será \$ 25,00.
Determinar la calidad del servicio	SERVICIO	Disponibilidad del servicio	¿Qué característica adicional busca en el servicio de asesoría técnica profesional?	Calidad Atención Experiencia Eficiencia Puntualidad Otros	La característica adicional más buscada entre los empresarios es la experiencia y la calidad.
		Competencia	¿Conoce alguna empresa de asesoría, que ofrezca el mismo servicio y la misma calidad de asesoría por horas?	SI NO	Las PYMES no conocen empresas de asesoría de bajo costo y de alta calidad del servicio.
Determinar la satisfacción por el servicio		Satisfacción	¿Dentro de qué actividad económica se encuentra se PYMES?	Industrial Comercial Servicios	Las PYMES en su mayoría son de encuentran en la actividad de Servicios
		Satisfacción	¿Está de acuerdo con el valor que paga actualmente por el servicio de asesoría a su empresa Consultora?	SI NO	Las PYMES no están satisfechas con la tarifa o precio a pagar.

Elaborado: Autora

ENCUESTA FINAL

DIRIGIDA A LOS EMPRESARIOS O REPRESENTANTES LEGALES DE LAS PYMES DE LA CIUDAD DE QUITO

El objetivo es determinar la demanda para servicios de asesoría para PYMES en la ciudad de Quito.

Le agradecemos el tiempo y la ayuda que nos brinde y le garantizamos la confidencialidad de la información.

Cargo:

Sexo: M () F () Fecha: ____/____/____

Instrucciones: marque con una X la respuesta que usted crea conveniente.

1. ¿Cree usted, que su empresa requiere en alguna área, asesoría técnica-profesional?

SI

NO

2. ¿En qué sector de la ciudad de Quito, le gustaría contar con una nueva empresa de asesoría técnica-profesional?

Norte

Centro-Norte

3. ¿Dentro de qué actividad económica se encuentra su empresa?

Industrial

Comercial

Servicios

4. ¿Cuál es el área de su empresa que requiere de asesoría técnica-profesional?

Informática

Administración

Financiera

Legal

Marketing

Logística

Otros

Especifique:

5. ¿Con qué frecuencia su empresa utilizaría asesoramiento técnico-profesional?

Cada mes

Cada 3 meses

Cada 6 meses

6. ¿Qué precio o tarifa esta usted, dispuesto a pagar por asesoría técnica profesional por hora de asesoría?

20,00 USD/hora

25,00 USD/hora

30,00 USD/hora

35,00 USD/hora

7. ¿Qué característica adicional busca en el servicio de asesoría técnica-profesional?

Prestigio

Atención

Experiencia

Eficiencia

Puntualidad

Otros

Especifique:

8. ¿Conoce alguna empresa de asesoría, que ofrezca el mismo servicio y la misma calidad de asesoría por horas?

SI

NO

Si su respuesta es afirmativa indique el nombre de la empresa consultora:

9. ¿Está satisfecho con el servicio de asesoría que le proporciona su actual Consultora?

SI

NO

10. ¿Está de acuerdo con el valor que paga actualmente por el servicio de asesoría a su empresa Consultora?

SI

NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1.4.7.1 Procesamiento de la información

Una vez que se ha realizado la investigación de campo y se tiene las encuestas, se supervisa una a una para depurar la información, tiene como misión comprobar que se encuentren correctamente llenos los formularios de encuesta para que no den lugar a fallos que ocasionarían errores en la estimación.

A continuación se realiza la tabulación de los datos, que consiste esencialmente en el tratamiento informático de los datos contenidos en los cuestionarios a través del programa Excel. Sin embargo, también se incluyen en este proceso todas aquellas operaciones encaminadas a la obtención de resultados numéricos relativos a los resultados que luego son analizados en gráficos, pasteles, barras de Gantt, etc.

Finalmente se realiza la interpretación de los datos inherentes al estudio con conclusiones específicas para cada una de las preguntas planteadas inicialmente en la encuesta.

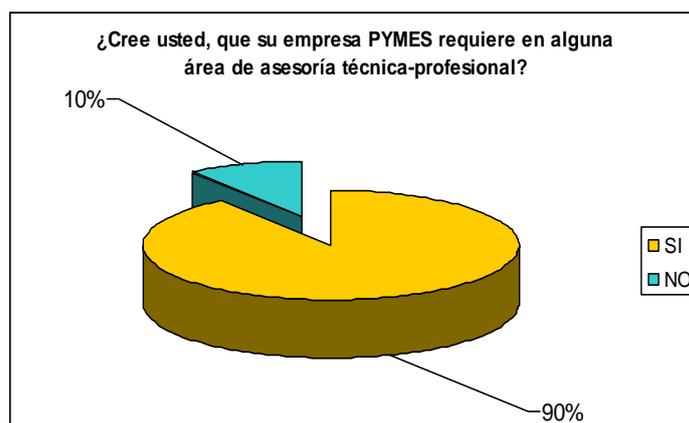
1.4.7.2 Análisis de los Resultados

1. ¿Cree usted, que su empresa requiere en alguna área de asesoría técnica-profesional?

Tabulación:

¿Cree usted, que su empresa requiere en alguna área de asesoría técnica-profesional?	No de empresarios PYMES encuestados	Porcentaje
SI	119	90%
NO	13	10%
TOTAL	132	100%

Gráfico No.1.1



Análisis e interpretación:

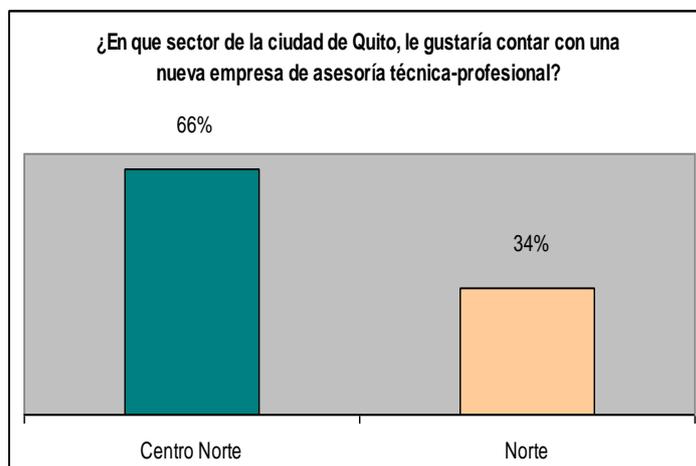
De acuerdo a los resultados obtenidos, en esta pregunta es posible observar que un 90% de los empresarios encuestados contestan que su empresa si requiere en alguna área asesoría técnica-profesional; esto demuestra que si existe una necesidad insatisfecha por asesoría entre las PYMES en la ciudad de Quito. De otro lado tan solo el 10% de los encuestados contestan que no requieren de asesoría; porque cuentan con personal calificado y con los conocimientos necesarios para tales fines.

2. ¿En qué sector de la ciudad de Quito, le gustaría contar con una nueva empresa de asesoría técnica-profesional?

Tabulación:

¿En qué sector de la ciudad de Quito, le gustaría contar con una nueva empresa de asesoría técnica-profesional?	No de empresarios PYMES encuestados	Porcentaje
Norte	45	34%
Centro Norte	87	66%
TOTAL	132	100%

Gráfico No.1.2



Análisis e Interpretación

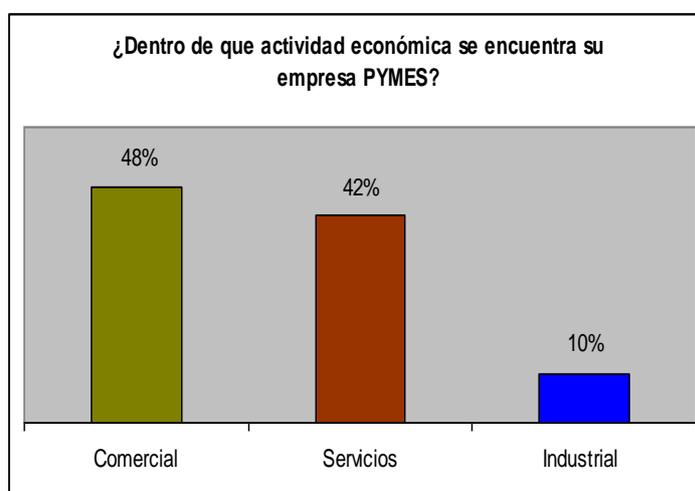
En esta pregunta se averigua el sector donde estaría ubicada la nueva empresa de asesoría; es así que un 66% de los empresarios encuestados contestan que la ubicación ideal para sus intereses gerenciales sería en el sector centro norte; por lo expuesto se concluye que la ubicación ideal para la nueva empresa de asesoría sería el sector centro norte de la ciudad de Quito.

3. ¿Dentro de qué actividad económica se encuentra su empresa?

Tabulación:

¿Dentro de que actividad económica se encuentra su empresa?	No de empresarios PYMES encuestados	Porcentaje
Industrial	13	10%
Comercial	63	48%
Servicios	56	42%
TOTAL	132	100%

Gráfico No.1.3



Análisis e Interpretación

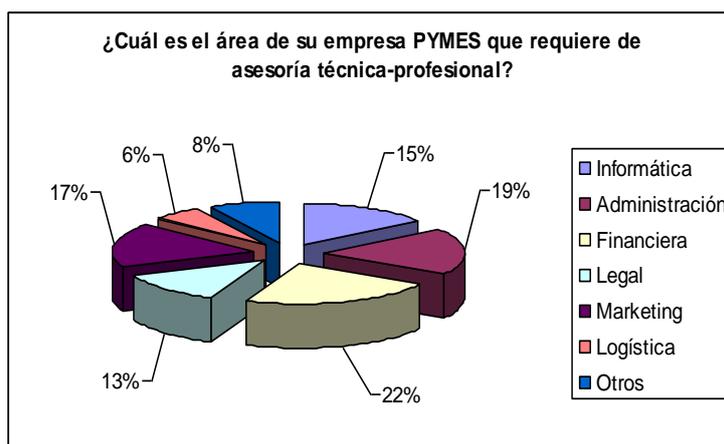
En cuanto a la actividad económica de las empresas, las respuestas fueron las siguientes: 48% de los empresarios contestan que su empresa se dedica a la actividad comercial; a continuación está con 42% los empresarios que contestan que su empresa se dedica a la actividad de servicios y finalmente 10% de los empresarios contestan que su empresa se dedica a la actividad industrial. Esta pregunta demuestra claramente que la mayoría de la PYMES ecuatorianas se encuentra en la actividad comercial y de servicios lo que representa en conjunto el 90% y el 10% restante corresponde a la actividad industrial

4. ¿Cuál es el área de su empresa que requiere de asesoría técnica-profesional?

Tabulación:

¿Cuál es el área de su empresa que requiere de asesoría técnica-profesional?	No de empresarios PYMES encuestados	Porcentaje
Informática	20	15%
Administración	25	19%
Financiera	29	22%
Legal	17	13%
Marketing	22	17%
Logística	8	6%
Otros	11	8%
TOTAL	132	100%

Gráfico No.1.4



Análisis e Interpretación

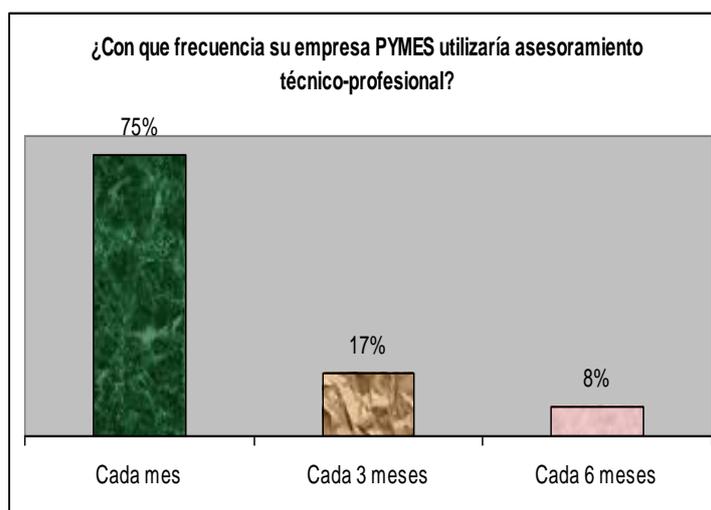
Los resultados estadísticos de esta pregunta, demuestran que el área de la empresa que más requiere de asesoría técnica profesional es el área financiera con un 22%, seguido del área administrativa con un 19% y finalmente se encuentra el área de marketing con un 17%. Estos resultados obtenidos indican que estas son áreas estratégicas al interior de las PYMES que requieren de un mayor esmero y atención de la gerencia.

5. ¿Con qué frecuencia su empresa utilizaría asesoramiento técnico-profesional?

Tabulación:

¿Con que frecuencia su empresa utilizaría asesoramiento técnico-profesional?	No de empresarios PYMES encuestados	Porcentaje
Cada mes	99	75%
Cada 3 meses	22	17%
Cada 6 meses	11	8%
TOTAL	132	100%

Gráfico No.1.5



Análisis e Interpretación

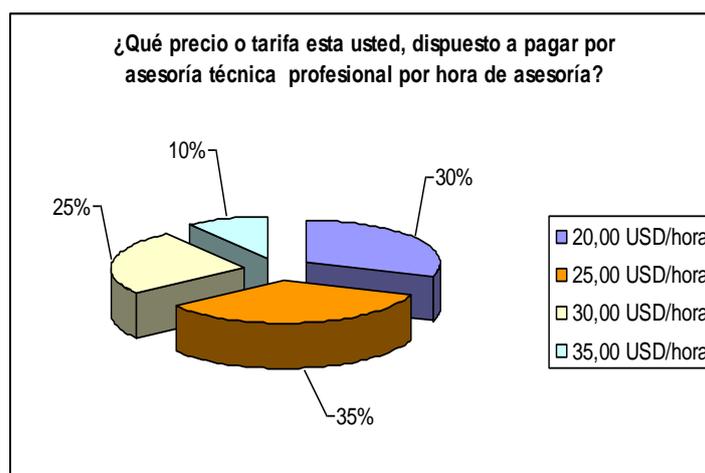
Las respuestas a esta pregunta son claras para el estudio; un 75% de empresarios contestan que requieren servicio de asesoría cada mes; un 17% de empresarios contestan que requieren servicio de asesoría cada 3 meses; esta pregunta señala claramente que la demanda de servicio de asesoría técnica-profesional está garantizada para los próximos años para la nueva empresa.

6. ¿Qué precio o tarifa esta usted, dispuesto a pagar por asesoría técnica profesional por hora de asesoría?

Tabulación:

¿Qué precio o tarifa está usted, dispuesto a pagar por asesoría técnica profesional por hora de asesoría?	No de empresarios PYMES encuestados	Porcentaje
20,00 USD/hora	40	30%
25,00 USD/hora	46	35%
30,00 USD/hora	33	25%
35,00 USD/hora	13	10%
TOTAL	132	100%

Gráfico No.1.6



Análisis e Interpretación

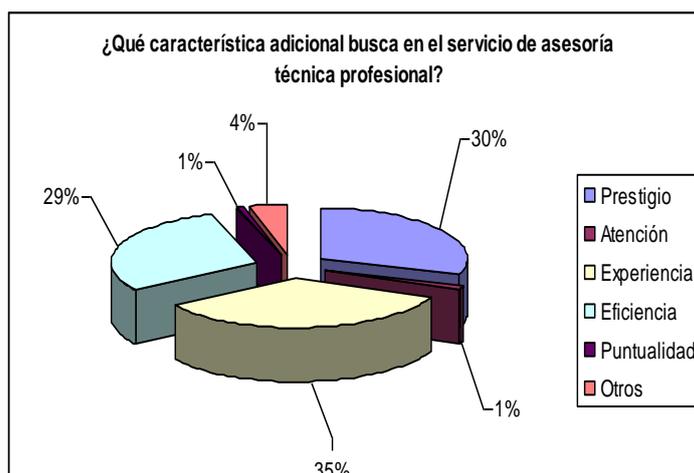
En esta pregunta se averigua a los empresarios, cual es el precio que están dispuestos a pagar por hora del servicio de asesoría; Las respuestas son muy cercanas unas de otras; pero 46 empresarios que corresponde al 35% contestan que están dispuestos a pagar por hora de asesoría \$ 25,00. Por consiguiente éste es el valor de la asesoría.

7. ¿Qué característica adicional busca en el servicio de asesoría técnica profesional?

Tabulación:

¿Qué característica adicional busca en el servicio de asesoría técnica profesional?	No de empresarios PYMES encuestados	Porcentaje
Prestigio	40	30%
Atención	1	1%
Experiencia	46	35%
Eficiencia	39	29%
Puntualidad	1	1%
Otros	5	4%
TOTAL	132	100%

Gráfico No.1.7



Análisis e Interpretación

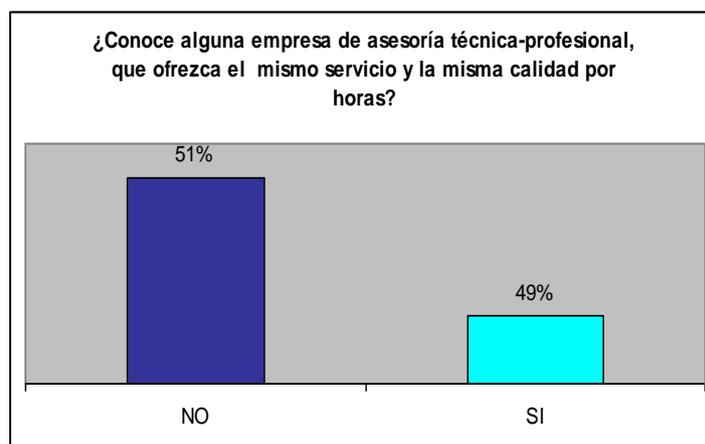
Los resultados a esta pregunta señalan claramente, que la característica más apreciada que buscan los empresarios de la PYMES al contratar el servicio de asesoría; según ellos mismos es la experiencia con un 35%; el prestigio de la firma auditora con un 30%; y la eficiencia con un 29%. Estas son las tres características más importantes que se tiene que ofrecer para la fidelización del cliente.

8. ¿Conoce alguna empresa de asesoría técnica-profesional, que ofrezca el mismo servicio y la misma calidad por hora?

Tabulación:

¿Conoce alguna empresa de asesoría técnica-profesional, que ofrezca el mismo servicio y la misma calidad por hora?	No de empresarios PYMES encuestados	Porcentaje
SI	65	49%
NO	67	51%
TOTAL	132	100%

Gráfico No.1.8



Análisis e Interpretación

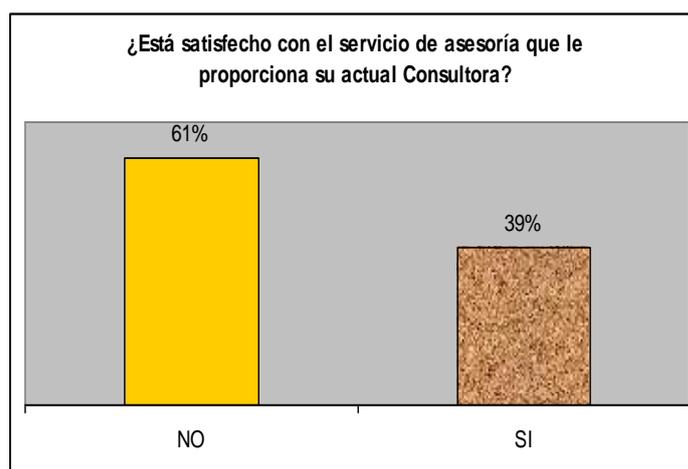
En esta pregunta se intenta averiguar sobre el posicionamiento de la competencia en el sector de las asesoría por hora en la ciudad de Quito; 51% de los empresarios contestan que no conocen otra empresa que dé servicios de asesoría por hora; en cambio el 49% restante de los empresarios contestan que si conocen alguna empresa de asesoría por hora. Esta pregunta indica que existe una fuerte competencia en el sector; sin embargo el nuevo servicio de asesoría por hora, es una nueva modalidad no difundida, constituyéndose en una ventaja competitiva en el mercado.

9. ¿Está satisfecho con el servicio de asesoría que le proporciona su actual Consultora?

Tabulación:

¿Está satisfecho con el servicio de asesoría que le proporciona su actual Consultora?	No de empresarios PYMES encuestados	Porcentaje
SI	51	39%
NO	81	61%
TOTAL	132	100%

Gráfico No.1.9



Análisis e Interpretación

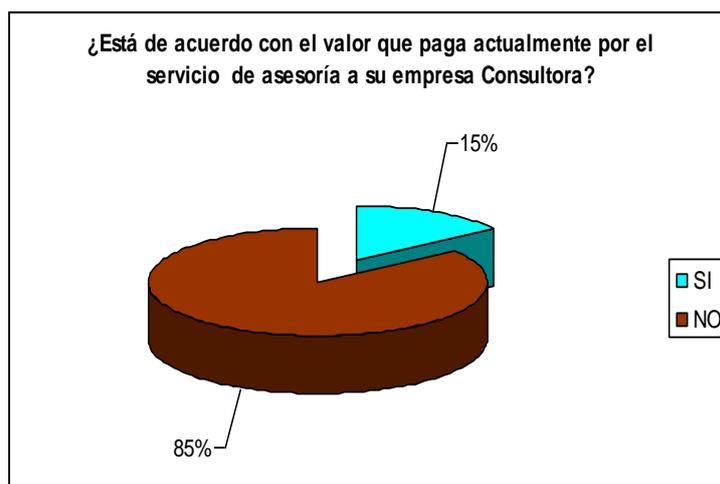
Cuando se pregunta al empresario de la PYMES sobre su grado de satisfacción en su actual consultora; las respuestas son las siguientes un 39% SI se encuentra satisfecho con la asesoría externa y un 61% NO alcanza plena satisfacción por diversos motivos; esta respuesta se constituye en una oportunidad para captar este segmento de mercado insatisfecho de asesoría técnica – profesional.

10. ¿Está de acuerdo con el valor que paga actualmente por el servicio de asesoría a su empresa Consultora?

Tabulación:

¿Está de acuerdo con el valor que paga actualmente por el servicio de asesoría a su empresa Consultora?	No de empresarios PYMES encuestados	Porcentaje
SI	20	15%
NO	112	85%
TOTAL	132	100%

Gráfico No.1.10



Análisis e interpretación

El precio es una variable muy sensible para el empresario de la PYMES, puesto que nunca va a estar conforme con precios altos; así el 85% de los empresarios de la PYMES, no se encuentra de acuerdo con el precio porque le considera muy alto; solo un 15% de los empresarios de la PYMES, si se encuentra de acuerdo con el precio por satisfacción, amistad o cualquier otro factor. Esta pregunta indica que el bajo costo, si

es un factor crítico para el éxito de la nueva empresa de asesoría por horas.

Conclusión del estudio:

Los resultados obtenidos en todas las variables investigadas en estudio de mercado demuestran que existe la necesidad insatisfecha en el segmento meta seleccionado es decir existe factibilidad de realización para una nueva empresa que se dedique a la asesoría administrativa, financiera y de marketing para PYMES en la ciudad de Quito; la cual cuenta con una ventaja competitiva frente a la competencia que es el precio y la calidad del servicio de asesoría por horas.

1.5 Análisis de la Demanda

1.5.1 Clasificación

La clasificación de la demanda para el servicio de asesoría de acuerdo a su probabilidad es la siguiente:

- **Demanda efectiva o real:** es la demanda totalmente cierta para el servicio de asesoría.
- **Demanda aparente:** es aquella demanda probable para el servicio de asesoría es decir no se toma en cuenta el grado de aceptación o no del servicio de asesoría por parte de las PYMES.
- **Demanda potencial:** es la demanda probable entre las PYMES para el servicio de asesoría que al satisfacer determinadas condiciones se puede volver real.

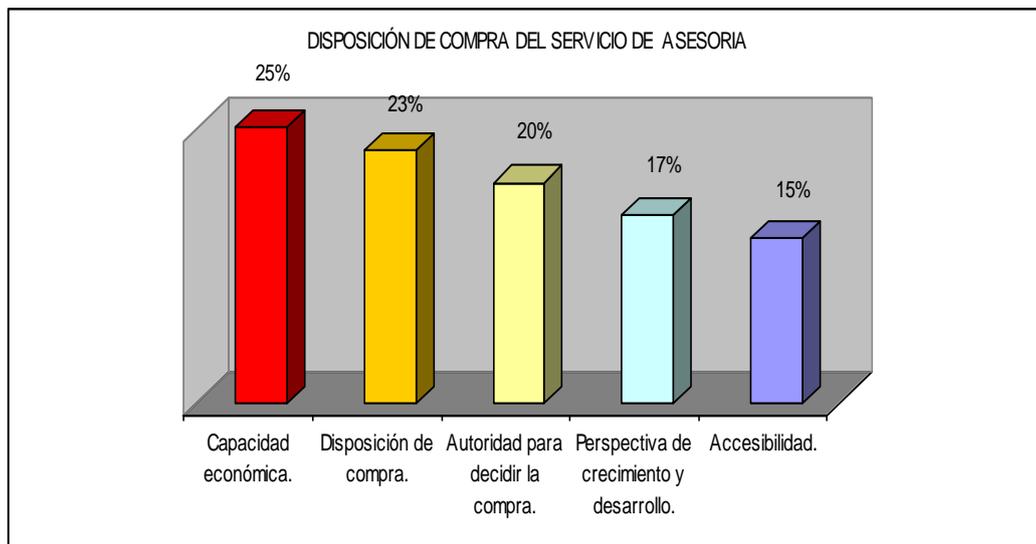
Disposición de compra

Una de las características de las PYMES es que cada cierto tiempo, requieren los servicios de una consultora en temas estratégicos, con el objetivo manifiesto de que se les brinde solución a sus problemas. Esto se debe a que, la mayor parte de las empresas pequeñas y medianas, no cuentan con un departamento específico propio para atender estos temas, como sí sucede con firmas de mayor tamaño.

Algunos factores de la disposición de compra de las PYMES, son los siguientes:

- Capacidad económica.
- Autoridad para decidir la compra.
- Accesibilidad.
- Disposición de compra.

Gráfico No.1.11
Disposición de Compra del Cliente



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autora

Características del desarrollo de las PYMES en el Ecuador

La creación de las PYMES se desarrolla en base a una idea, que se da como consecuencia de la detección de una oportunidad de negocio. Son muchos los factores que pueden llevar a una persona a inclinarse por un negocio concreto, los factores son:

- Repetición de experiencias ajenas.
- Nuevas oportunidades de negocio en mercados poco abastecidos, de nueva creación o con un alto porcentaje de crecimiento.
- Conocimientos técnicos sobre mercados, sectores o negocios concretos.
- La experiencia del futuro empresario, que ha sido trabajador o directivo de otro negocio y que pretende independizarse.

De acuerdo a estudios realizados por el MIPRO, en el mercado local las PYMES se desarrollan principalmente en las provincias de Azuay, Guayas, Manabí, Pichincha y Tungurahua, las cuales operan específicamente en ocho sectores productivos: textiles y confecciones; productos alimenticios y bebidas; cuero y calzado; madera y muebles; papel, imprenta y editoriales; productos químicos y plásticos; productos minerales no metálicos; productos metálicos, maquinaria y equipo.

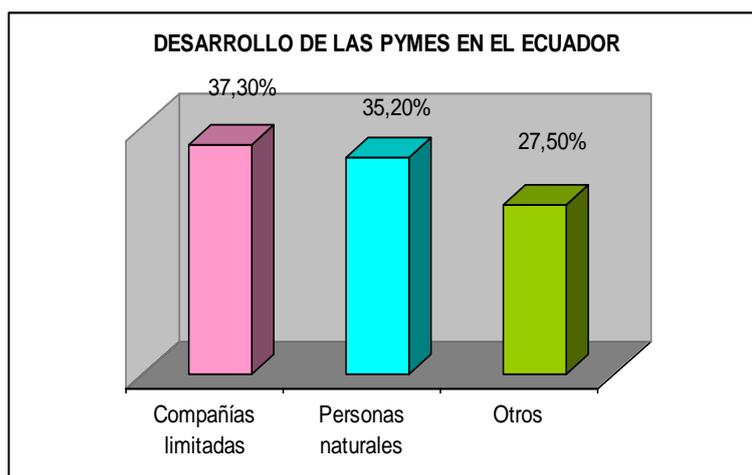
Se refleja que en las PYMES prevalecen las compañías limitadas (37.3%) y aquellas que operan como personas naturales (35.2%), de lo cual se concluye que en la conformación del capital de la pequeña industria, se mantiene todavía una estructura cerrada o de tipo familiar.

Cuadro No.1.3
Desarrollo de las PYMES en el Ecuador

Compañías limitadas	37,30%
Personas naturales	35,20%
Otros	27,50%

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad, año 2009
Elaboración. Autora

Gráfico No.1.12
Desarrollo de las PYMES en el Ecuador



Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad, año 2009
Elaboración. Autora

En lo relativo a la gestión administrativa de las PYMES ecuatorianas, solamente el 54% de ellas han definido su misión, mientras que el 72% han puesto énfasis exclusivamente en la definición de sus metas y objetivos.

Cuadro No.1.4
Gestión Estratégica

Definieron su misión	54%
No han definido su misión	46%

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad, año 2009
Elaboración. Autora

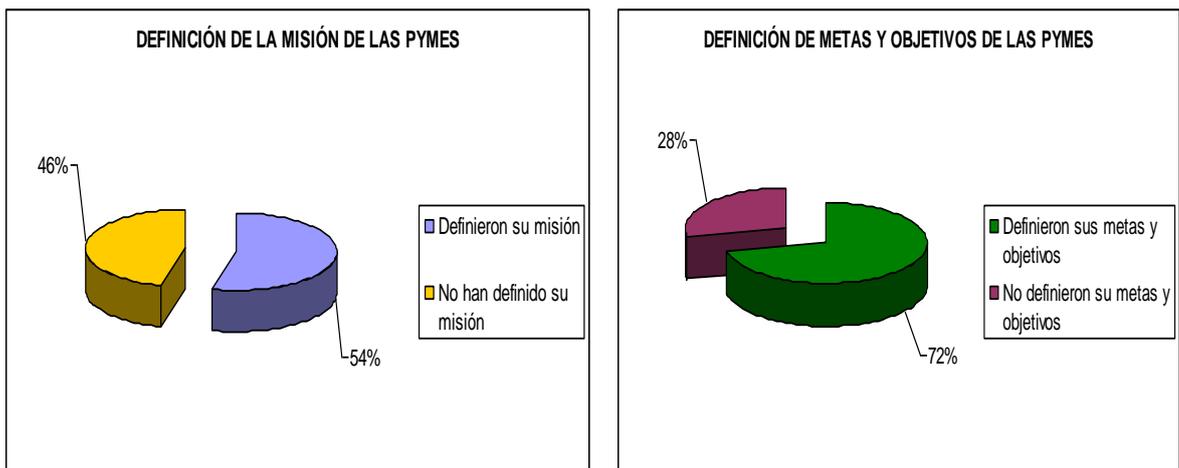
Cuadro No.1.5
Gestión Administrativa

Definieron sus metas y objetivos	72%
No definieron su metas y objetivos	28%

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad, año 2009
Elaboración. Autora

Gráfico No.1.13

Visualización de la importancia de la visión para las PYMES



Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad, año 2009
Elaboración. Autora

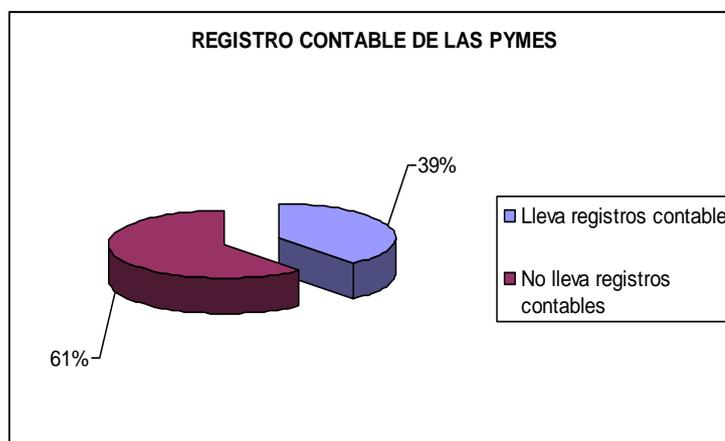
En relación con la teneduría de libros contables por parte de las PYMES, apenas el 39% de las mismas llevan registros, mientras que el 61% restante no lo hace. Este hecho indica que no existe una política contable suficientemente específica para este tipo de empresas.

Cuadro No.1.6
Gestión Contable

Lleva registros contable	39%
No lleva registros contables	61%

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad, año 2009
Elaboración. Autora

Gráfico No.1.14
Visualización del registro contable de las PYMES



Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad, año 2009
Elaboración. Autora

En lo referente a la generación de riqueza por grupo productivo, el sector alimenticio aporta con el 20.7% del total, el de textiles y confecciones con el 20.3%, el de maquinaria y equipo con el 19.9%, el de productos

químicos con el 13.3%, madera y muebles con el 10.8%, papel e imprenta con el 8.2%, cuero y calzado con un 3.8% y el de minerales no metálicos con un 3%.

Cuadro No.1.7

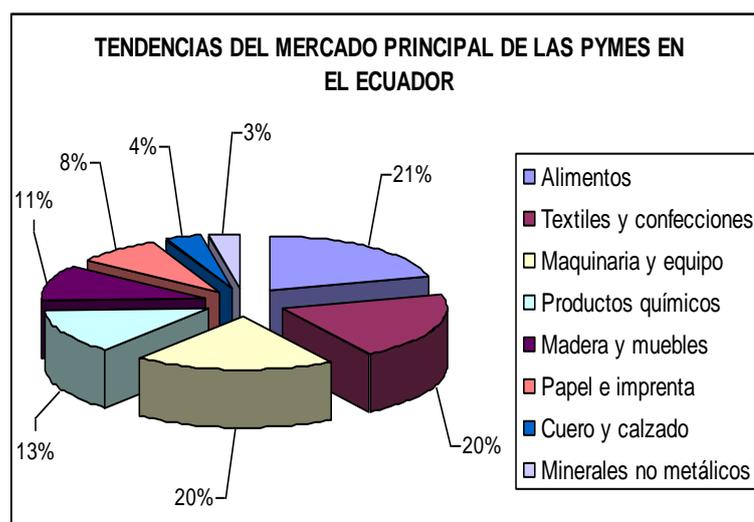
Gestión administrativa tendencia del mercado de las PYMES

Alimentos	20,70%
Textiles y confecciones	20,30%
Maquinaria y equipo	19,90%
Productos químicos	13,30%
Madera y muebles	10,80%
Papel e imprenta	8,20%
Cuero y calzado	3,80%
Minerales no metálicos	3,00%

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad, año 2009
Elaboración. Autora

Gráfico No.1.15

Tendencias del mercado principal de las PYMES



Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad, año 2009
Elaboración. Autora

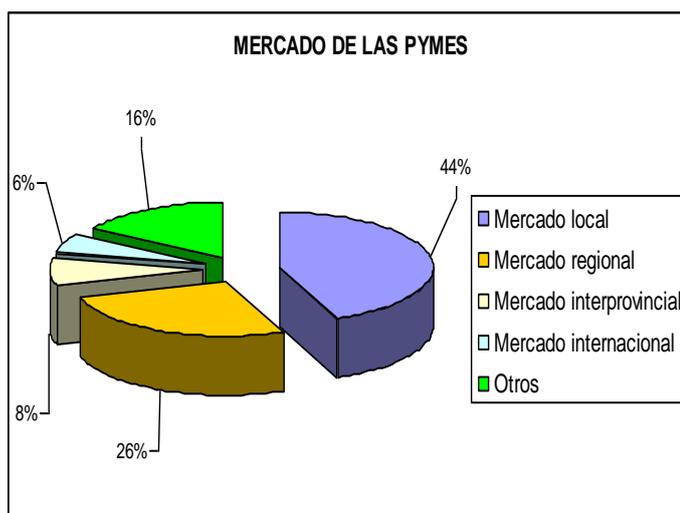
En cuanto al mercado, para el 44% de las empresas el mercado es básicamente local (su ciudad) mientras que para el 26% sería de alcance regional (ciudad, provincia de origen y provincias circunvecinas). El 8% habría extendido su radio de acción a otras provincias y solamente el 6% estaría sosteniendo el flujo exportable.

Cuadro No.1.8
Tendencia del Mercado

Mercado local	44%
Mercado regional	26%
Mercado interprovincial	8%
Mercado internacional	6%
Otros	16%

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad, año 2009
Elaboración. Autora

Gráfico No.1.16
Mercado de las PYMES



Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad, año 2009
Elaboración. Autora

1.5.2 Factores que afectan a la demanda

Los factores que afectan a la demanda son: tamaño y crecimiento de las PYMES, hábitos de consumo, gustos y preferencias, niveles de ingresos y precios. El manejo de estos factores permite establecer la situación actual de la demanda, explicar su trayectoria histórica y determinar las bases de la probable demanda en el futuro para el servicio de asesoría.

a.- Tamaño y crecimiento de las PYMES

Para la proyección de las PYMES se utilizó la siguiente fórmula y datos censales que constan a continuación:

Nomenclatura:

$$P_t = P_o (1+r)^t$$

P_t = Población en el año "t" que vamos a estimar

P_o = Población en el año base (conocida)

r = Tasa de crecimiento anual

t = Número de años entre el año base (año cero) y el año "t"

$$P_t = 2847 \times (1 + 0,04)^1$$

$$P_t = 2847 \times (1,04)^1$$

$$P_t = 2847 \times (1,04)$$

$$P_t = 2960,88 \Rightarrow 2961$$

Cuadro No. 1.9
Proyección del crecimiento del sector industrial (PYMES) del
Ecuador

Años	PYMES	Tasa de crecimiento
2008	2847	4%
2009	2961	4%
2010	3079	4%
2011	3202	4%
2012	3331	4%
2013	3464	4%
2014	3602	4%
2015	3746	4%

Fuente: Cámara de Industrias Estadísticas Económicas, marzo2009.
 Elaborado: Autora

“En el año 2008 la industria manufacturera, excluyendo el procesamiento de petróleo, creció 4.71% y durante los últimos cuatro años ha crecido 4.0% en promedio”⁴.

b.- Hábitos de consumo

Otro factor determinante de la demanda del servicio de asesoría se refiere a los hábitos de consumo de los propietarios de las PYMES; los cuales son:

⁴ Cámara de Industrias de Guayaquil, Estadísticas Económicas, marzo 2009.

- **Lugar habitual de compra y razones de esa elección.**
 - El lugar habitual de compra del servicio es el sector centro - norte
 - Las razones de elección son: el precio y la calidad del servicio

- **Frecuencia y ocasiones / situaciones típicas de compra y consumo**
 - La frecuencia de compra se da cada vez que se presenta una dificultad en la PYMES
 - Las situaciones típicas de compra de acuerdo a la temporada de declaración contable y tributaria.

- **Cantidad de servicio comprada por vez.**
 - Normalmente 10 horas de asesoría

- **Persona que realiza y decide la compra.**
 - El representante legal de la empresa;
 - El gerente general;
 - El gerente de recursos humanos.

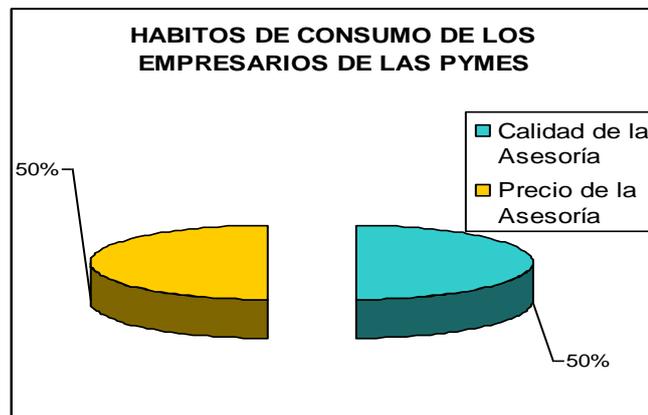
- **Persona(s) que influyen en la decisión de compra (por prestigio)**
 - La Junta de Accionistas de la PYMES

- **Características específicas que tiene el servicio de asesoría**
 - Respuesta rápida a las necesidades del cliente;

- Adaptación a las necesidades del cliente;
- Calidad del servicio de asesoría;
- Costo accesible al presupuesto de la PYMES.

En cuanto a los hábitos de consumo principales por parte de los empresarios PYMES son los siguientes:

Gráfico No.1.17
Hábitos de los Empresarios



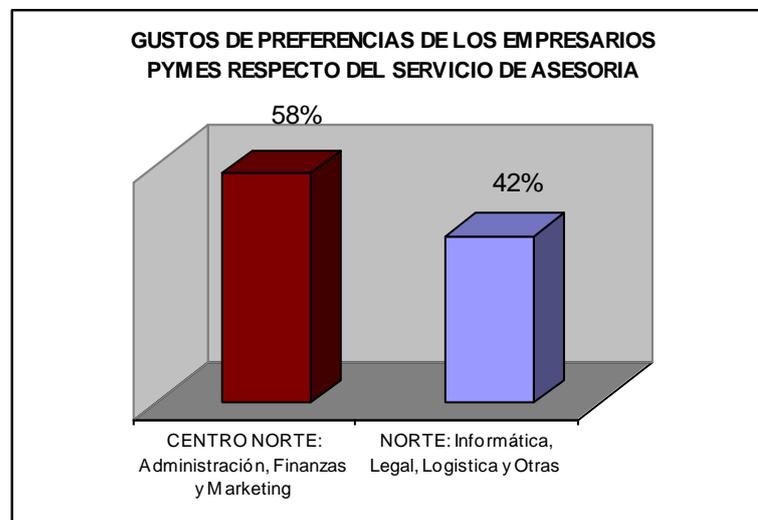
Fuente: CAPEIPI Informe de Resultados Octubre 2008
Elaboración: Autora

c.- Gustos y preferencias

Los gustos y preferencias, determinarán, sin lugar a dudas la demanda del servicio de asesoría, si los gustos aumentan hacia el servicio, la curva de la demanda se desplazará hacia la derecha (la demanda del servicio se habrá incrementado) si, de otro lado, dichos gustos disminuyen, este hecho estará representado por una disminución en la demanda o un desplazamiento hacia adentro de la curva de la demanda.

Los empresarios de las PYMES al contratar servicio de asesoría buscan eficiencia y prefieren una empresa de asesoría que tenga experiencia y prestigio.

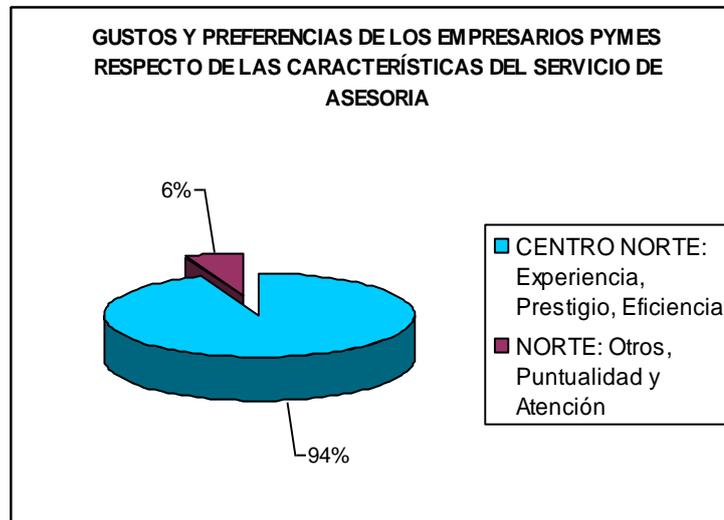
Gráfico No.1.18
Gustos y Preferencias de los empresarios PYMES respecto del servicio de asesoría



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración: Autora

Al cruzar las respuestas de la pregunta 2 y la pregunta 4 que provienen del estudio de mercado, demuestran que existe en el sector centro norte de la ciudad de Quito un gusto y preferencia de los empresarios de PYMES (58%); para los servicios de asesoría en administración, finanzas y marketing. En cambio en el sector norte de la ciudad de Quito existe un gusto y preferencia de los empresarios de PYMES (42%); para los servicios de asesoría en informática, legal, logística y otras.

Gráfico No.1.19
Gustos y preferencias de los empresarios PYMES



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración: Autora

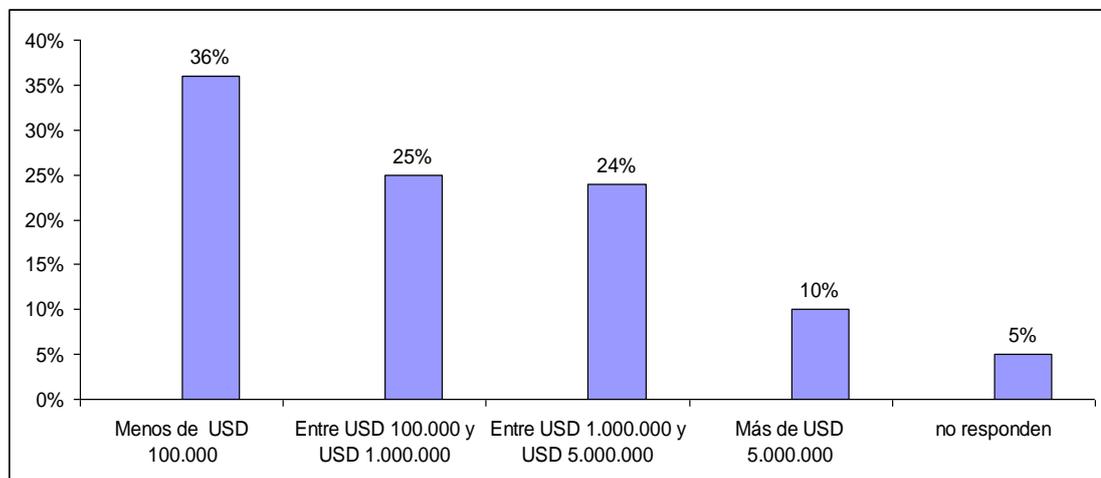
Al cruzar las respuestas de la pregunta 2 y la pregunta 7 que provienen del estudio de mercado, demuestran que existe en el sector centro norte de la ciudad de Quito un gusto y preferencia de los empresarios de PYMES (94%); por características adicionales para el servicio de asesoría de experiencia, prestigio y eficiencia. En cambio en el sector norte de la ciudad de Quito existe un gusto y preferencia de los empresarios de PYMES (6%); por características adicionales para el servicio de asesoría en informática, legal, logística y otras.

d.- Niveles de ingresos y precios

Ingresos

El nivel de ingresos de las PYMES en el Cantón Quito, Provincia de Pichincha se detalla a continuación en el siguiente cuadro, según estudio de la CAPEIPI.

Gráfico No.1.20
Nivel de Ingreso de las PYMES en la ciudad de Quito



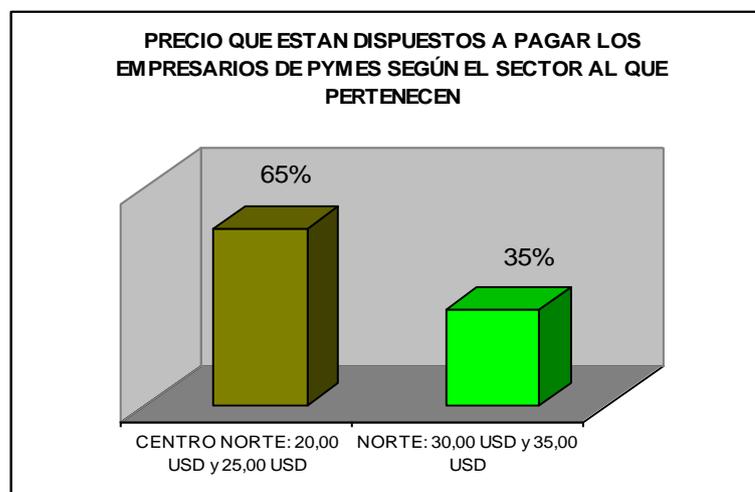
Fuente: Encuesta Nacional a PYMES, CAPEIPI, octubre del 2008
Elaboración: Autora

En cuanto a los precios que las PYMES pagan por servicios de asesoría están en función del tiempo, el prestigio y la cantidad de profesionales empleados.

Precios

En cuanto al precio que están dispuestos a pagar según el sector al que pertenecen los empresarios dueños de las PYMES se detalla a continuación:

Gráfico No.1.21
Precios que están dispuestos a pagar



Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración: Autora

Al cruzar las respuestas de la pregunta 2 y la pregunta 6 que provienen del estudio de mercado, demuestran que existe una correspondencia en razón del sector: así el sector centro norte de la ciudad de Quito esta dispuesto a pagar entre 20,00 USD y 25,00 USD y el sector norte de la ciudad de Quito está dispuesto a pagar entre 30,00 USD y 35,00 USD.

1.5.3 Análisis histórico de la demanda

El análisis de la serie histórica permitirá cuantificar las tendencias observadas (por ejemplo tasa anual de crecimiento de los distintos servicios de asesoría). En esta etapa se va a auxiliar con gráficos, tanto para la observación de las tendencias históricas, como para permitir la proyección de la misma más adelante.

Esta serie histórica de demanda del servicio de asesoría, en la medida en que la información disponible lo permita deberán ser confrontadas con el comportamiento de otras variables durante el mismo periodo, por ejemplo precio del servicio de asesoría, ingreso de las PYMES, crecimiento y distribución; cambios o constancia en los gustos o preferencias; comportamiento de los precios de los bienes sustitutos.

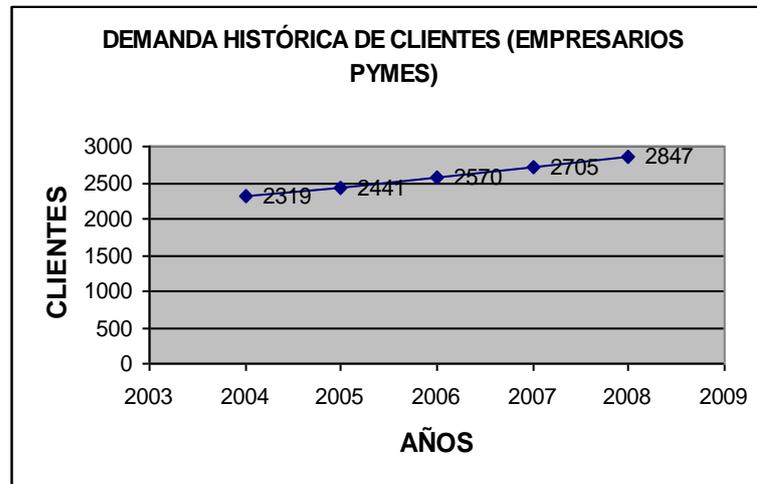
Cuadro No.1.10

Demanda histórica del servicio de asesoría para PYMES en el segmento escogido en la ciudad de Quito

Años	Demanda Histórica de Clientes (Empresarios PYMES)	Tasa de crecimiento
2004	2319	4%
2005	2441	5%
2006	2570	5%
2007	2705	5%
2008	2847	5%

Fuente: CAPEIPI Informe de Resultados Octubre 2008
Elaborado: Autora

Gráfico No.1.22
Demanda histórica de clientes



El cuadro anterior permite establecer claramente la evolución del servicio de asesoría en el sector de influencia.

1.5.4 Demanda actual del producto y/o servicio

a.- Interna

La información sobre la demanda actual del servicio de asesoría, se obtuvo del estudio de mercado a través de la pregunta siguiente ¿Con qué frecuencia su PYMES utilizaría asesoramiento técnico-profesional?; los resultados obtenidos en esta pregunta indican que la demanda actual es del 75% del total del segmento meta identificado.

1.5.5 Proyección de la Demanda

Analizando la demanda histórica correspondiente al período 2004-2008 (Cuadro No.1.10), se proyectó la demanda ajustando las cifras del pasado quinquenio a una ecuación Lineal del tipo $Y = A + BX$, mediante el método de los mínimos cuadrados (regresión simple). Los resultados de esta proyección se detallan a continuación:

La ecuación de una recta está representada por la expresión.

$$y = a + bx$$

En la que:

$y =$ Variable que se está analizando (demanda)

$x =$ Variable cronológica (tiempo)

$a - b =$ Parámetros que definen la ecuación de la recta

El propósito es conocer a y b para determinar la recta. El método lineal de ajuste proporciona dos ecuaciones para encontrar los valores de los parámetros a y b :

Cuadro No. 1.11

CÁLCULO ANALÍTICO DE MÍNIMOS CUADRADOS PARA LA DEMANDA FUTURA DEL SERVICIO DE ASESORIA PROFESIONAL				
LINEAL $Y = A + BX$				
AÑOS	DEMANDA (Y) PYMES	PERIODO BASE (X)	XY	X^2
2004	2319	0	0	0
2005	2441	1	2441	1
2006	2570	2	5140	4
2007	2705	3	8115	9
2008	2847	4	11388	16
	12882	10	27084	30

Fuente: Investigación propia
Elaborado: Autora

$$Y = n + bx$$

$$XY = ax + bx^2$$

- 1) $\sum y = na + b \sum x$
- 2) $\sum xy = a \sum x + b \sum x^2$

$$\begin{array}{r}
 1) \quad 12882 = 5a + 10b \quad (-10) \\
 2) \quad 27084 = 10a + 30b \quad (5) \\
 \hline
 -128820 = -50a - 100b \\
 135420 = 50a + 150b \\
 \hline
 6600 = // \quad 50b \\
 \hline
 6600 = b \\
 \hline
 50
 \end{array}$$

$$132 = b$$

- 1) $12882 = 5a + 10(132)$
- $12882 - 1320 = 5a$
- $11562 = 5a$

$$a = 2312,4$$

$$y = a + bx$$

$$y_5 = 2312,4 + 132 (5)$$

$$y_5 = 2972,4$$

$$y_6 = 2008 + 2840 (6)$$

$$y_6 = 3104,4$$

$$y_7 = 2008 + 2840 (7)$$

$$y_7 = 3236,4$$

$$y_8 = 2008 + 2840 (8)$$

$$y_8 = 3368,4$$

$$y_9 = 2008 + 2840 (9)$$

$$y_9 = 3500,4$$

$$y_{10} = 2008 + 2840 (10)$$

$$y_{10} = 3632,4$$

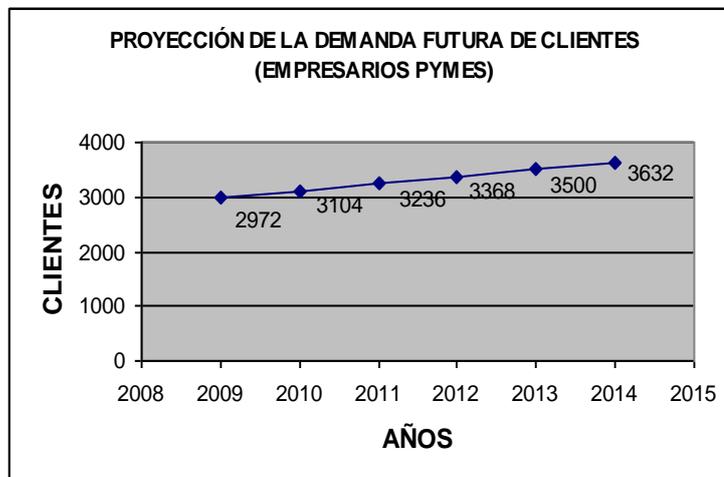
De acuerdo con las cifras presentadas en el siguiente cuadro para el año 2014, la demanda futura del servicio de asesoría llegaría a 3632 clientes (empresarios PYMES).

Cuadro No.1.12
Proyección de la Demanda

Proyección de la Demanda Futura de Clientes (Empresarios PYMES)		
Años	Demanda Futura	Tasa de crecimiento
2009	2972	4%
2010	3104	4%
2011	3236	4%
2012	3368	4%
2013	3500	4%
2014	3632	4%

Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autora

Gráfico No.1.22
Proyección de la demanda futura de clientes



1.6 Análisis de la Oferta

A continuación se presenta el análisis de la oferta del servicio de asesoría por parte de las PYMES.

1.6.1 Clasificación

La oferta de éste estudio se clasifica según el número de oferentes en el mercado de servicios de asesoría. En competencia perfecta porque existen muchos vendedores y muchos compradores; el servicio de asesoría es homogéneo, no existen grandes barreras de entrada y existe una información transparente que llega a todos los productores y a todos los clientes del servicio.

La presencia de un número elevado de oferentes hace que la cantidad del servicio producida por cada empresa consultora sea demasiado pequeña para influir en el precio del mercado. Por lo que si una empresa aumenta el precio del servicio de asesoría los clientes dejarán de comprar en beneficio de las demás, no hay, por lo tanto una empresa consultora lo suficientemente fuerte o grande para que sus acciones tengan un efecto sobre la oferta total.

Cuadro No.1.13**Oferta formal de compañías consultoras en Quito**

No.	Compañía Consultora	Ciudad	Compañía	Estatus
1	A & O CONSULTORES ASOCIADOS CIA. LTDA.	Quito	Nacional	Activa
2	ACTUARIA CONSULTORES C. Ltda.	Quito	Nacional	Activa
3	ADDVALUE ASESORES CIA. LTDA.	Quito	Nacional	Activa
4	ADVANCED CONSTRUCTION CONCEPTS PLANIDEA CIA. LTDA.	Quito	Nacional	Activa
5	ALFREDO PAREDES & ASOCIADOS C. LTDA.	Quito	Nacional	Activa
6	AMBIENTE CONSULTORES AMBIENCONSUL CIA. LTDA.	Quito	Nacional	Activa
7	ARCOAMBIENTE CIA. LTDA.	Quito	Nacional	Activa
8	Asesoría en Educación para la Salud EDUSALUD CIA. LTDA.	Quito	Nacional	Activa
9	ASTEC	Quito	Nacional	Activa
10	BDO Stern Cía. Ltda.	Quito	Nacional	Activa
11	CALIDAD AMBIENTAL CYAMBIENTE CIA.LTDA.	Quito	Nacional	Activa
12	CAMINOSCA - CAMINOS Y CANALES S.A	Quito	Nacional	Activa
13	CHARLIEG INGENIERIA Y REMEDIACION C. LTDA.	Quito	Nacional	Activa
14	CINGE C. LTDA.	Quito	Nacional	Activa
15	COMPAÑÍA GENERADORA DE NEGOCIOS MULTITENLACE LATITRANS CIA. LTDA.	Quito	Nacional	Activa
16	CONSULTORÍA DE INGENIERÍA ELÉCTRICA E INDUSTRIAL CÍA.	Quito	Nacional	Activa

	LTDA. INELIN			
17	COPA DE CONSULTORIA PARA DESARROLLO CIA. LTDA.	Quito	Nacional	Activa
18	Deloitte & Touche Cía. Ltda	Quito	Nacional	Activa
19	DS CONSULTORES C. Ltda.	Quito	Nacional	Activa
20	E & Y GLOBAL ADVISORY SERVICES C. LTDA.	Quito	Nacional	Activa
21	ECUAMBIENTE CONSULTING GROUP CIA. LTDA.	Quito	Nacional	Activa
22	ENVIRONMENTAL RESOURCES MANAGEMENT ERM C. LTDA.	Quito	Nacional	Activa
23	FERNANDO ROMO C. Ltda.	Quito	Nacional	Activa
24	GEOPLADES GEOGRAFIA, PLANIFICACION Y DESARROLLO C. LTDA.	Quito	Nacional	Activa
25	GEOSISA C. Ltda.	Quito	Nacional	Activa
26	GEOSUELOS C. Ltda.	Quito	Nacional	Activa
27	GEOVIAL Consultores Nacionales Cía. Ltda.	Quito	Nacional	Activa
28	GLOBAL AUDIT S.A	Quito	Nacional	Activa
29	HEXAGON CONSULTORES C. LTDA.	Quito	Nacional	Activa
30	HOLÍSTICA CONSULTORES HOLSCONSUL C. LTDA.	Quito	Nacional	Activa
31	IDROBO Y ASOCIADOS Consultores Cía. Ltda.	Quito	Nacional	Activa
32	ING. ANTONIO DUQUE – IAD- CIA. LTDA	Quito	Nacional	Activa
33	INGENIERIA, AMBIENTE Y DESARROLLO, ENVIROTEC CIA. LTDA.	Quito	Nacional	Activa
34	IRIGOYEN Y ASOCIADOS C. Ltda.	Quito	Nacional	Activa
35	LEON Y GODOY CONSULTORES C. LTDA.	Quito	Nacional	Activa
36	LUZURIAGA CONSULTORES-	Quito	Nacional	Activa

	ASESORES C. LTDA.			
37	MARKETCONSULT C. LTDA.	Quito	Nacional	Activa
38	MYRCONSULTING CIA. LTDA.	Quito	Nacional	Activa
39	PAEZ, FLORENCIA & CO C. LTDA.	Quito	Nacional	Activa
40	PROCAPCON CONSULTORES CIA. LTDA.	Quito	Nacional	Activa
41	PROMANVIAL CONSULTING C. LTDA.	Quito	Nacional	Activa
42	RICTHISARM C. Ltda.	Quito	Nacional	Activa
43	SALVADOR AUREA C. Ltda.	Quito	Nacional	Activa
44	SGS DEL ECUADOR S,A	Quito	Nacional	Activa
45	SWISSEDESIGN S.A.	Quito	Nacional	Activa
46	TECNOLOGÍA INVERSIONES ECUADOR, TECNIE Cía. Ltda.	Quito	Nacional	Activa
47	TRAZADOS C. Ltda.	Quito	Nacional	Activa
48	VAEQUIMIPAC CIA LTDA	Quito	Nacional	Activa

Fuente: Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador (ACCE)
Elaboración: Autora

Es necesario indicar que existen 48 compañías consultoras en la ciudad de Quito que se constituyen en la competencia directa de la empresa de servicios de asesoría que se va a crear. También según la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador (ACCE), existen aproximadamente unos 650 profesionales activos que se constituyen en la competencia indirecta de la empresa de asesoría y unos 2500 profesionales aproximadamente registrados en el Servicio de Rentas Internas (SRI), cuya actividad económica principal son actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión; que también constituyen la competencia indirecta.

Por ello solo se toma en cuenta a la COMPETENCIA DIRECTA como OFERTA FORMAL DEL SERVICIO DE ASESORÍA; puesto que la empresa de asesoría que se va a constituir se encuentra en el sector formal de la economía.

1.6.2 Factores que afectan a la Oferta

Al construir la curva de la oferta se supone que el precio es el que más influye en la cantidad ofrecida del servicio de asesoría, sin embargo, existen otros factores muy importantes en la oferta como:

a.- Número y capacidad de producción del servicio por parte de la competencia.

La capacidad del servicio de asesoría en la actualidad se encuentra cubierta en un 49% por Compañías Consultoras formales según las respuestas de los empresarios en el estudio de mercado; es decir este es el porcentaje de cobertura del servicio de asesoría que cubre la competencia (satisfacción del servicio por parte del cliente); el restante 51% no se encuentra satisfecho con el servicio de asesoría que le ofrecen las compañías consultoras y los profesionales dedicados a ofrecer asesoría es decir es una clara oportunidad para cubrir este segmento de mercado insatisfecho.

En cuanto a la capacidad de producción del servicio de las compañías consultoras según la ACCE es de:

Cuadro No.1.14
Capacidad de asistencia de compañías consultoras

No. de Cías 48	Compañías Consultoras registradas en la ACCE como activas.
No. de asistencia del servicio 50	Capacidad de asistencia del servicio anual por cada/Compañía Consultora
2400 asesorías anuales	CAPACIDAD DE ASISTENCIA TOTAL DE LA OFERTA

Fuente: Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador (ACCE)
Elaboración: Autora

b.- Incursión de nuevos competidores

Las amenazas de entrada en el sector de las consultorías, dependerá del nivel de barreras de entrada que son las siguientes:

- La normativa legal para el funcionamiento de consultorías que se detalla a continuación:
 - Constitución legal de la empresa.
 - RUC actualizado cuyo objeto social indique: Actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión.
 - Permiso de Funcionamiento, bomberos: Inspección física del establecimiento (oficina).
 - Patente Municipal del año vigente.
 - Nombramiento de la representación legal
 - Afiliación a la Cámara de Comercio.

- La necesidad de capital para entrar en el sector de consultorías va a depender de la tecnología y la escala de comercialización del servicio de asesoría. El costo de la infraestructura física e implementación de la empresa, de personal y la adquisición de equipos bordea aproximadamente los 20.000 dólares.
- La principal barrera de entrada al sector de las consultorías es el conocimiento que poseen los profesionales en distintas áreas del saber humano; el conocimiento es la capacidad para convertir datos e información en acciones efectivas para revertir los problemas que enfrentan las PYMES.

Se concluye que si existe barreras de ingreso al mercado de las consultorías; aunque no son barreras de difícil acceso; para personas emprendedoras y con conocimiento en áreas estratégicas de la gestión empresarial.

d.- Precios de los servicios relacionados

Los sectores que ofrecen servicios relacionados de asesoría, si bien no son un competidor directo del sector de la consultoría, bajo ciertas circunstancias pueden provocar que las PYMES dejen de consumir los servicios de asesoría que se va a ofrecer, éstas empresas en el mercado pueden comenzar a adquirir servicios relacionados principalmente por los

precios como: clases y cursos organizados por técnicos y profesionales para capacitar a sus empleados.

Cuadro No.1.15
Servicios relacionados

Servicios	Valor
Cursos de 40 horas	\$ 200
Hora/clase a empresas	\$ 100

Fuente: Investigación en el mercado de consultorías en la ciudad de Quito.
Elaboración: Autora

1.6.3 Comportamiento histórico de la oferta

Al hablar sobre el comportamiento histórico de la oferta, se tiene que recordar el comportamiento histórico de la demanda, ya que sin una no existiría la otra.

Como se puede observar del comportamiento de la demanda, ésta ha sufrido cambios en los últimos años, pues de la misma manera la oferta. El hecho de que la demanda aumente obliga a la oferta a su aumento, para poder satisfacer los requerimientos de la PYMES, por lo que podemos afirmar que el comportamiento que ha sufrido la oferta en los últimos 5 años ha sido en forma similar a la demanda. Es decir, se mantuvo con pocas variaciones en los últimos años; gracias a la estabilidad económica que ha dado la dolarización en el país.

Cuadro No.1.16

Oferta histórica del servicio de asesoría para PYMES en el segmento escogido en la ciudad de Quito

Años	Oferta Histórica (Capacidad de asistencia de las Compañías Consultoras)	Tasa de crecimiento
2004	2039	4%
2005	2124	4%
2006	2212	4%
2007	2304	4%
2008	2400	4%

Fuente: Asociación de Consultores del Ecuador (ACCE)
Elaborado: Autora.

1.6.4 Oferta actual

Al hablar de la oferta actual de servicio de asesoría se ha enfocado el estudio a la segmentación escogida en la ciudad de Quito. La capacidad de producción del servicio de asesoría por parte de las Compañías Consultoras según la ACCE es de 2400 asesorías anualmente que corresponde a la oferta formal que es la competencia directa para la nueva empresa de asesoría que se va a crear.

1.6.5 Proyección de la Oferta

Para realizar la proyección de la oferta se siguen los mismos procedimientos establecidos en la formulación del pronóstico de la demanda. Es decir se utiliza la regresión lineal simple, o el modelo de mínimos cuadrados.

Cuadro No.1.17

CÁLCULO ANALITICO DE MINIMOS CUADRADOS PARA LA OFERTA FUTURA DEL SERVICIO DE ASESORIA PROFESIONAL				
LINEAL Y = A + BX				
AÑOS	OFERTA (Y) CONSULTORIAS	PERIODO BASE (X)	XY	X²
2004	2039	0	0	0
2005	2124	1	2124	1
2006	2212	2	4424	4
2007	2304	3	6912	9
2008	2400	4	9600	16
	11079	10	23060	30

Fuente: Investigación propia
Elaborado: Autora

$$Y = n + bx$$

$$XY = ax + bx^2$$

$$3) \quad \sum y = na + b \sum x$$

$$4) \quad \sum xy = a \sum x + b \sum x^2$$

$$\begin{array}{l} 3) \quad 11079 = 5a + 10b \quad (-10) \\ 4) \quad 23060 = 10a + 30b \quad (5) \end{array} \left. \vphantom{\begin{array}{l} 3) \\ 4) \end{array}} \right\}$$

$$\begin{array}{l} -110790 = -50a - 100b \\ 23060 = 10a + 30b \end{array} \left. \vphantom{\begin{array}{l} -110790 \\ 23060 \end{array}} \right\}$$

$$115300 = 50a + 150b$$

$$4510 = // \quad 50b$$

$$\frac{4510}{50} = b$$

$$90,20 = b$$

$$\mathbf{90,20 = b \Rightarrow 90}$$

$$2) \quad 11079 = 5a + 10(90)$$

$$11079 - 900 = 5a$$

$$10179 = 5a$$

$$10179 = a$$

$$5$$

$$\mathbf{a = 2035,80 \Rightarrow 2036}$$

$$y = a + bx$$

$$y_5 = 2036 + 90(5)$$

$$\mathbf{y_5 = 2486}$$

$$y_6 = 2036 + 90(6)$$

$$\mathbf{y_6 = 2576}$$

$$y_7 = 2036 + 90 (7)$$

$$y_7 = \mathbf{2666}$$

$$y_8 = 2036 + 90 (8)$$

$$y_8 = \mathbf{2756}$$

$$y_9 = 2036 + 90 (9)$$

$$y_9 = \mathbf{2846}$$

$$y_{10} = 2036 + 90 (10)$$

$$y_{10} = \mathbf{2936}$$

De acuerdo con las cifras presentadas en este cuadro para el año 2014, la capacidad de producción para la oferta del servicio de asesoría llegaría a 2936.

Cuadro No.1.18
Capacidad de asistencia

Años	Oferta Futura (Capacidad de asistencia del servicio de asesoría)	Tasa de crecimiento
2009	2486	4%
2010	2576	4%
2011	2666	4%
2012	2756	4%
2013	2846	4%
2014	2936	4%

Fuente: Investigación propia
Elaborado: Autora

Gráfico No.1.23
Capacidad de Asistencia



Fuente: Investigación propia
Elaborado: Autora

1.7 Determinación de la Demanda Insatisfecha

La demanda insatisfecha consiste en la diferencia entre la demanda potencial y la oferta potencial del servicio de asesoría para los próximos 5 años, en otras palabras:

$$\text{DEMANDA INSATISFECHA} = \text{DEMANDA POTENCIAL} - \text{OFERTA POTENCIAL}$$

Si esta diferencia resulta negativa, entonces se considera que el mercado del servicio de asesoría tenderá a ser desfavorable. Si resulta positiva, se considera que el mercado del servicio de asesoría podrá ser favorable y entonces es cuando se procede a determinar la demanda objetiva que tendrá el servicio de asesoría, que normalmente será un porcentaje (menor al 100%) del balance; tal es el caso de éste estudio en el que si resultó positiva la demanda insatisfecha.

Cuadro No.1.19

Balance Demanda-Oferta Futura para las PYMES en la ciudad de Quito para los próximos 5 años

Años	Demanda Clientes (empresarios PYMES)	Oferta (capacidad de asistencia del servicio de asesoría)	DEMANDA INSATISFECHA (No de asesorías no cubiertas)
2009	2972	(2486)	486
2010	3104	(2576)	528
2011	3236	(2666)	570
2012	3368	(2756)	612
2013	3500	(2846)	654
2014	3632	(2936)	696

Fuente: Investigación propia

Elaborado: Autora

1.8 Análisis de precios en el mercado del servicio de asesoría.

Los precios actuales vigentes en el mercado del servicio de asesoría, según la investigación realizada a tres empresas consultoras en la ciudad de Quito son las siguientes:

Cuadro No.1.20
Análisis de precios

Nombre del Estudio	Valor en USD Compañía Stratega Business Services	Valor en USD Compañía E & y Global Advisory Services C. Ltda.	Valor en USD Compañía DS Consultores C. Ltda.	Valor Promedio en el mercado de servicios de consultoría.
Estudio de Mercado.	\$ 800,00	\$ 700,00	\$ 600,00	\$ 700,00
Plan de negocios	\$ 1700,00	\$ 1000,00	\$ 750,00	\$ 1150,00
Estudio Financiero	\$ 800,00	\$ 600,00	\$ 400,00	\$ 600,00
Proyecto de Inversión	10%	8%	8%	8,6%
Hora/Asesoría	\$ 100,00	\$ 80,00	\$ 50,00	\$ 76,00

Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autora

Las tres compañías consultoras tienen un reconocido prestigio en el medio ecuatoriano, por lo tanto se constituye en un referente válido para determinar el precio para el servicio de asistencias de asesorías en la ciudad de Quito.

1.8.1 Precios históricos y actuales

En cuanto al precio histórico para el servicio de asesoría son los siguientes:

- Las consultorías o asesorías dependen del tiempo, complejidad y extensión de cada estudio.
- Las horas de consultoría para empresas PYMES es de \$ 100.
- Las horas de consultoría son de 45 minutos.

En cuanto a los precios vigentes actualmente son los mismos porque se han mantenido desde aproximadamente 5 años atrás; gracias al modelo de dolarización adoptado por el país en el año 2000, lo que no ha perdido grandes fluctuaciones entre año y año de los precios.

1.8.2 Márgenes de precios: estacionalidad, volumen, forma de pago, etc.

Este punto no se aplica al estudio presente en su totalidad, porque no se trata de un proyecto de producción; pero si es necesario tomar en cuenta la estacionalidad para la demanda de servicios de asesoría; la cual tiene su pico más alto de demanda en:

- Los meses de marzo-abril (pago de utilidades, pago de impuesto a la renta para personas naturales y pago del impuesto patrimonial).
- Los meses de diciembre y enero (presentación de balances de fin de año, pago de impuesto a la renta de personas jurídicas, pago de IVA semestral)

El cuanto a los canales de comercialización el servicio de asesoría es un servicio directo en el cual el proveedor se contacta directamente con el cliente final (empresario PYMES), para ofertar el servicio de asesoría.

CAPITULO II

ESTUDIO TÉCNICO

2.1 Tamaño del Proyecto

En este elemento del estudio técnico se cuantifica la capacidad de asistencia del servicio de asesoría y todos los requerimientos que sean necesarios para el desarrollo del servicio, para ello se deben tomar en cuenta la demanda y de esta manera determinar la proporción necesaria para satisfacer a dicha demanda.

2.2.1 Factores Determinantes del Tamaño Proyecto

Los factores determinantes del proyecto permiten realizar un análisis al relacionar gran cantidad de variables, las cuales son analizadas a continuación, éstas van apoyar la determinación del tamaño óptimo del proyecto.

2.1.1.1. El Mercado

El estudio de mercado entre otras cosas, tiene el propósito de mostrar los deseos y necesidades de la PYMES, la demanda real, potencial y la proyectada basada en la investigación de mercado. De ahí que la demanda del mercado es un factor importante para condicionar el tamaño del proyecto, ésta puede ser mayor al proyecto, igual o bien quedar por debajo, es decir que la proporción de demanda real y potencial puede ser mayor a la proporción de asistencia del servicio de asesoría que tendrá el proyecto; puede ser también igual si la demanda real y potencial se ve satisfecha con la capacidad de asistencia del servicio de asesoría, finalmente puede quedar por debajo que consiste en ver a la demanda muy pequeña en relación con la capacidad de asistencia de servicio de asesoría del proyecto.

Cuadro No. 2.1

Proyección de la demanda futura para los próximos 5 años del servicio de asesoría en el mercado de la ciudad de Quito

Años	Demanda Clientes (empresarios PYMES)	Oferta (capacidad de asistencia del servicio de asesoría)	DEMANDA INSATISFECHA (No de asesorías no cubiertas)
2009	2972	(2486)	486
2010	3104	(2576)	528
2011	3236	(2666)	570
2012	3368	(2756)	612
2013	3500	(2846)	654
2014	3632	(2936)	696

Fuente: Investigación propia
Elaborado: Autora

2.1.1.2. Disponibilidad de Recursos Financieros

Para este análisis se sugiere que la empresa de servicios de asesoría haga un balance entre el monto necesario para el desarrollo del proyecto y lo que pudiera arriesgar para financiarlo, pues se tiene que conocer las diferentes fuentes de financiamiento y el rendimiento que dicho proyecto tendría para identificar un beneficio económico en la implantación del proyecto en la ciudad de Quito. En otras palabras identificar si se puede cubrir la inversión con fuentes internas, con externas o ambas. En el caso de la empresa de servicios de asesoría la inversión será solo con recursos propios.

2.1.1.3. Disponibilidad de Recursos Humanos

La empresa de servicios de asesoría al encontrarse en un área comercial, financiera y de servicios que es densamente poblada, no tendrá dificultad en la disponibilidad de contratar al personal ; porque hay demasiada oferta de trabajo, debido a la escasez de fuentes de empleo que existe en la ciudad de Quito (9,1% en el primer trimestre de 2010, frente al 8,6% registrado en igual período del año pasado)⁵, el reto será conocer cuantos empleados se necesitan y que habilidad deben tener, puesto que el servicio de asesoría es especializado y se requiere de personal con la calificación requerida, profesionales especializados en el área de Administración, Finanzas y Marketing, el puesto de trabajo tiene

⁵ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), informe difundido el viernes 16 de abril del 2010.

predominancia intelectual y es de mucha valía la experiencia que se posea dentro de estas plazas.

Los empleados que conformaran la empresa de servicios de asesoría recibirán la inducción y la capacitación adecuada para realizar los procesos de asistencia del servicio de asesoría cumpliendo con ciertas normas para cubrir estándares de calidad del servicio.

2.1.1.4. Economías de Escala

Según Michael E. Porter, Profesor de la Harvard Business School, en su libro *Competitive Strategy*, indica “La economía de escala se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor coste”, pero las economías de escala no aplica al presente proyecto porque mientras más asistencias se provea del servicio, más asesores se necesitará para cubrir dichas asesorías y por lo tanto más costos.

2.1.1.5. Disponibilidad de tecnología

Para identificar los equipos que el proyecto requerirá es importante tomar en cuenta todos los elementos que involucren a la decisión. La información que se obtenga será necesaria para la toma de decisiones y para las proyecciones ya que es importante considerarla dentro de la inversión del proyecto. A continuación se muestra un cuadro que tiene los elementos mínimos a identificar para la determinación de los equipos,

mismo que será respaldado por una cotización que muestra además las dimensiones del bien, su capacidad, costo de mantenimiento, consumo de energía, infraestructura necesaria para su habilitación, los cuales aportarán información relevante:

Cuadro 2.2
Disponibilidad de Tecnología

Proveedor	Equipos de Oficina	Costo de Mantenimiento	Consumo de Energía	Infraestructura necesaria
Cinticom	Laptop de maletín	\$ 66	1.5 Kwh	Instalación adecuada al equipo
Cossfa S.A. Comisariato del Ejército	Computador de escritorio Corel 2 Dúo	\$ 66	1.5 Kwh	Instalación adecuada al equipo
Tecnomega	Impresoras multifunción Canón MP 190	\$ 66	1.5 Kwh	Instalación adecuada al equipo
Copia Mc.	Copiadora Ricoh	\$ 15	1 Kwh	Instalación adecuada al equipo
Siemens	Central telefónica	\$ 15	1 Kwh	Instalación adecuada al equipo
Siemens	Fax	\$ 15	1 Kwh	Instalación adecuada al equipo

Fuente: Trabajo de campo
Elaborado: Autora

2.1.1.6. Disponibilidad de insumos y suministros de oficina

En este punto se debe identificar el abasto suficiente en cantidad y calidad de insumos y suministros de oficina que se requiere para el desenvolvimiento de las actividades diarias de la empresa de servicios de asesoría. De ahí la importancia de conocer a los proveedores, precios, cantidades de suministros e insumos respaldado por cotizaciones para establecer un compromiso. En el desarrollo de este elemento se propone el siguiente cuadro que recaude la información necesaria para el análisis del tamaño óptimo del proyecto:

Cuadro No.2.3
Disponibilidad de Insumos y equipos de oficina

Proveedor	Insumos y suministros de oficina	Presentación embalaje	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Xerox del Ecuador	Suministros de oficina	Caja de 10 unidades	Resma (500 hojas)	20 resmas de papel	3,50	70,00
Juan Marcet	Suministros de oficina	Caja de bolígrafos	Caja de 25 unidades	5 cajas	5,00	25,00
Juan Marcet	Suministros de oficina	Cuadernos	Unidad	10 cuadernos	1,50	15,00
Paco	Suministros de oficina	Grapas	Caja de 10.000 unidades	10 cajas	0,80	8,00
Paco	Suministros de oficina	Clips	Caja de 1000 unidades	20 cajas	0,50	10,00
Papelesa	Suministros de oficina	Carpetas / folder	Unidad	100 carpetas	1,10	110,00
Azulado clean	Insumos de limpieza	Galones desinfectante	Galones	5 Galones	3,00	15,00
Acel Clean	Insumo de limpieza	Escobas	Unidad	3 escobas y 2 trapeadores	1,70	8,50

Fuente: Trabajo de campo
Elaborado: Autora

2.1.2 Optimización del Tamaño

“La determinación del tamaño debe basarse en dos consideraciones que confieren un carácter cambiante para la optimización del proyecto: la relación precio-volumen, por las economías de escala que pueden lograrse en el proceso productivo. La evaluación que se realice de estas variables tiene por objeto estimar los costos y beneficios de las diferentes alternativas posibles de implementar y determinar el valor neto de cada tamaño opcional para identificar aquel en el que este se maximiza”.⁶

2.1.3 Definición de las capacidades de asistencia del servicio de asesoría.

La capacidad de asistencia del servicio de asesoría indica qué dimensión debe adoptar la estructura económica de la empresa, porque si la capacidad es mucho mayor que la asistencia del servicio de asesoría real se estará desperdiciando recursos. Lo ideal es que la estructura de la empresa permita tener una capacidad de servicio de asesoría flexible (minimizando costos fijos e incrementando los variables), que permita adaptarse a las variaciones de los niveles de asistencia del servicio de asesoría.

⁶ Marcial Córdoba Padilla, Formulación y Evaluación de Proyectos, página 218

Cuadro No.2.4
Capacidad de asistencia del servicio de asesoría

	Diaria	Semanal	Mensual	Anual
Clientes	1	6	25	3
Total	1	6	25	300

Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autora

2.2 Localización del proyecto

Estar mejor localizado que la competencia, tener una mejor infraestructura y una mayor cercanía al mercado, genera ventajas competitivas las cuales se debe aprovechar. Poseer una mejor localización genera una incidencia directa en los flujos de ingresos y egresos y por ende en la evaluación.

El estudio de localización plantea dos niveles de avance en el proceso de decidir el lugar apropiado para la instalación del proyecto:

- El primer nivel se refiere a la aproximación de la localización, o sea la determinación de una región o zona probable de localización, a la cual se la denomina “macro localización”.
- El segundo nivel del estudio consistiría en un análisis exhaustivo para determinar la ubicación concreta del proyecto, o sea su “micro localización”, en donde se llegaría a definir la ubicación exacta en la ciudad de Quito.

2.2.1 Macrolocalización

El lugar de macrolocalización del proyecto a realizarse, consiste en la creación e implementación de una empresa de asesoría para la PYMES en la ciudad de Quito, el mismo que se encuentra localizado en el Ecuador en la siguiente área geográfica.

- Región: Sierra
- Ciudad: Quito
- Área: Urbana
- Sector: Centro - Norte

Gráfico 2.1
Macrolocalización



Imagen aérea de la ciudad de Quito
Fuente: Google Earth Pro Imagen Satélite

2.2.2 Microlocalización

La microlocalización de la empresa de asesoría consiste básicamente en la adecuación de las oficinas, en la cual se podrá operar con toda la normalidad posible ya que tendrá todas las especificaciones necesarias para su funcionamiento, estará ubicada en la Grecia No.449 y Av. República prácticamente en el centro norte de la ciudad de Quito, el cual es un área estratégica y accesible en cualquier época del año; debido al gran flujo de personas que por allí se movilizan, siendo así un lugar estratégico para la asistencia de servicio de asesoría para la PYMES.

2.2.2.1 Criterios de selección de alternativas

Tiene por finalidad posibilitar la selección de alternativas, en virtud de identificar las características más adecuadas para la instalación de la nueva empresa de servicios de asesoría.

2.2.2.1.1 Transporte y Comunicaciones

La empresa de servicios de asesoría debe tener acceso a transporte; porque si no se tiene transporte propio va a implicar costos de flete, peligros en la vía, seguridad y pérdida de tiempo. Además se tiene que ver que el lugar donde va a funcionar la empresa posea medios de comunicación como teléfono, fax, Internet, indispensables hoy en día para la difusión del servicio de asesoría. Una vez analizado estos puntos se

concluye que el lugar escogido cumple con los requerimientos necesarios para su óptimo funcionamiento.

2.2.2.1.2 Cercanía al Mercado

Es necesario que la empresa de servicios de asesoría, se encuentre cerca a su mercado meta es decir a las PYMES cuya actividad económica se centra en el comercio, industria y servicios. El lugar escogido se encuentra en un lugar céntrico que permitirá la facilidad de acceso de las PYMES.

2.2.2.1.3 Estructura impositiva / legal

La empresa de servicios de asesoría para su funcionamiento requiere cumplir con las leyes vigentes en cuanto a su constitución legal como compañía, la obtención del RUC, afiliación a la Cámara de Comercio de Quito, (el Segundo Suplemento del Registro Oficial 336 del miércoles 14 de Mayo del 2008, indica que se respeta el derecho constitucional de la libre asociación, por lo tanto ya no es obligación afiliarse) patente municipal, registro patronal en el IESS, permiso de los bomberos y permiso de rotulación.

2.2.2.1.4 Disponibilidad de Servicios Básicos

La localización de la empresa de servicios de asesoría posee los servicios básicos como, agua, luz, teléfono, gas, alcantarillado, etc. Indispensables para el desarrollo óptimo de las funciones a realizarse dentro del local, todo esto ayudará a que la empresa funcione de mejor manera.

2.2.3 Matriz Locacional

La ubicación exacta de la empresa de servicios de asesoría será definida a través de la ponderación de varios factores que califiquen las diversas alternativas. Cabe indicar que de acuerdo al análisis del numeral anterior, se seleccionó tres alternativas de ubicación en la ciudad de Quito.

2.2.3.1 Selección de la Alternativa Óptima

A continuación se presenta la matriz locacional que instrumenta la selección de la mejor opción para la ubicación de la empresa de servicios de asesoría. En la tabla se califica con el No.10 a la mejor opción y con el No.1 la peor opción. Con este propósito se ha determinado las siguientes alternativas:

- Opción No.1: Av. 6 de Diciembre No.3812
- Opción No.2: Av. 10 de Agosto No. 2535
- Opción No.3: Calle Grecia No.449 y Av. República

Cuadro 2.5
Matriz Locacional

No.	Factor	Peso	Av. 6 de Diciembre No. 3812		Av. 10 de Agosto No. 2535		Grecia No.449	
			Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
1	Transporte y comunicación	20%	2	0,4	7	1,4	8	1,6
2	Cercanía a las fuentes de abastecimiento	10%	2	0,2	8	0,8	8	0,8
3	Cercanía al mercado	20%	9	1,8	9	1,8	9	1,8
4	Factores ambientales	10%	7	0,7	7	0,7	9	0,9
5	Estructura impositiva / legal	15%	9	1,35	9	1,35	9	1,35
6	Disponibilidad de servicios básicos	10%	6	0,6	7	0,7	7	0,7
7	Posibilidad de eliminación de desechos	15%	7	1,05	7	1,05	7	1,05
	Totales	100%		6,1		7,8		8,2

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Autora

De acuerdo a la matriz de locación se selecciona el lugar ubicado en la calle Grecia No.449 y Av. República, debido a su mayor cercanía al mercado, transportación, comunicación así como también a los servicios que permiten tener una mayor agilidad en la “respuesta inmediata” ante una asistencia del servicio. A modo de aclaración se indica que la ponderación con respecto al factor cercanía del mercado se sujeta a ponderadores elevados dado que la mayoría de lugares se encuentran en el segmento meta identificado.

La ideología de la empresa de servicios de asesoría, está basada en el acercamiento al cliente, ya que es considerada como la mejor forma de crecer y competir mejor. Para que ese acercamiento sea efectivo en

términos comerciales, es imprescindible saber cómo determinar los mejores emplazamientos posibles.

2.2.3.2 Plano de la Microlocalización

A continuación se muestra el gráfico de la microlocalización de la empresa cuya dirección corresponde a las calles Grecia N. 449 y Av. República en la ciudad de Quito.

Gráfico 2.2 Plano de Microlocalización



Imagen aérea de la ubicación exacta de la empresa de servicios de asesoría en ciudad de Quito

Fuente: Google Earth Pro Imagine Satellite.

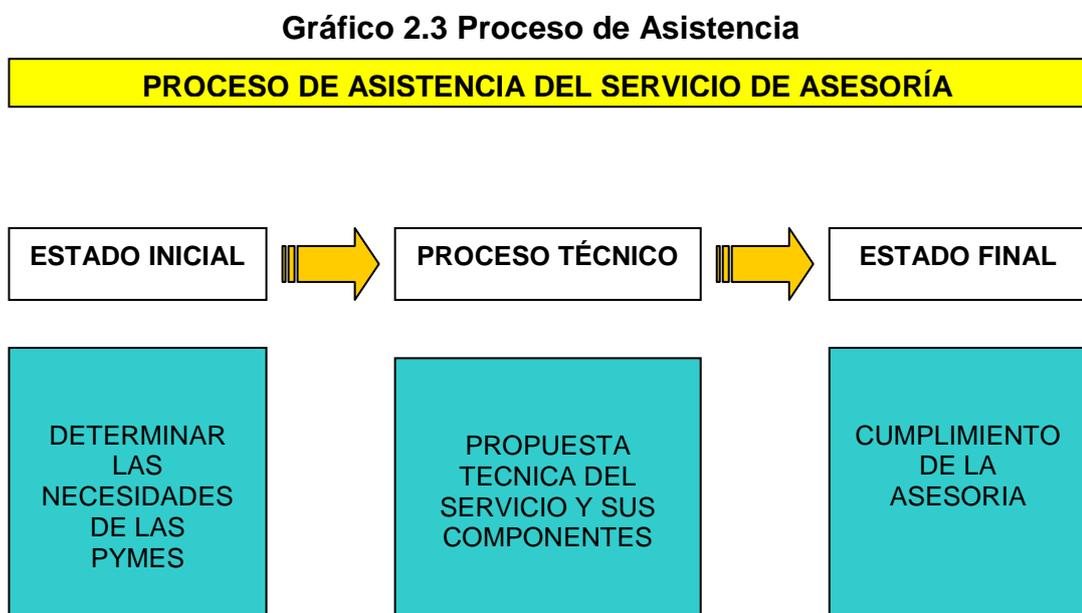
2.3 Ingeniería del Proyecto

“Esta parte del estudio tiene como objetivo determinar cuáles serán las características del proceso de servicio que exige el proyecto de inversión”⁷

2.3.1 Proceso de asistencia del servicio

El proceso de asistencia del servicio de asesoría es el procedimiento técnico utilizado en el proyecto para obtener servicios de asesoría, a partir de la transformación de insumos y suministros de oficina, mediante una determinada función de producción del servicio, a fin de convertirlos y obtener una cierta cantidad de servicios.

El proceso de asistencia del servicio de asesoría se puede ver claramente en el siguiente diagrama:



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autora

⁷ Caldas M. (1987), Preparación y evaluación de proyectos, Quito.

2.3.1.1 Diagrama de flujo del servicio de asesoría



2.3.1.2 Requerimientos de recursos humanos

El requerimiento de recursos humanos en la empresa de servicios asesoría inicialmente en el primer año será el siguiente:

Cuadro No.2.6
Requerimiento de Recursos Humanos

PERSONAL ADMINISTRATIVO	No.	Valor mensual por empleado	Valor anual por empleado
Sueldo del Gerente General	1	1200	12.000
Sueldo de Gerente de Proyectos	1	900	10.800
Sueldo de Gerente de Servicio al Cliente	1	500	8.400
Sueldo de la Secretaria - Recepcionista	1	350	4.200
Sueldo del Mensajero	1	240	2.880

Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autora

Nota: se contratará profesionales y técnicos “freelance” de acuerdo a la demanda del servicio de asesorías.

2.3.1.3 Requerimiento de equipos y muebles de oficina

La empresa de servicios de asesoría Herrera & Asociados demanda de la adquisición de activos fijos que servirá como equipos y muebles y enseres para el cumplimiento de los objetivos empresariales. A continuación se detalla estos requerimientos:

Equipos de computación.- Al iniciar las operaciones de la empresa, se requiere contar con los siguientes equipos de computación.

Cuadro No.2.7
Equipos de computación

Proveedor	Equipos de Computación	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Cinticomp	Computador Laptop de maletín	2	\$ 600,00	\$ 1200,00
Cossfa S.A. Comisariato del Ejército	Computador de escritorio, Corel 2 Dúo, 512 RAM Disco Duro 160Gb.	6	\$ 800,000	\$ 4800,00
Tecnomega	Impresoras multifunción Canón MP 190	6	\$ 120,00	\$ 720,00
Microsoft Ecuador	Licencia (software)	8	\$ 150,00	\$ 1200,00
TOTAL			\$ 1.670,00	\$ 7.920,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado: Autora

Equipos de Oficina: Se ha planificado adquirir los siguientes equipos que colaboren con las actividades de la empresa, y sirvan como herramientas en las actividades diarias.

Cuadro No.2.8
Equipos de oficina

Proveedor	Equipos de Oficina	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Copia Mc.	Copiadora Ricoh	1	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
Siemens	Central telefónica	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Siemens	Teléfono – fax	1	\$ 145,00	\$ 145,00
TOTAL			\$ 1.495,00	\$ 1.495,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado: Autor

Muebles y enseres: Con el propósito de contar con oficinas y áreas administrativas y operativas que brinden confort y faciliten el trabajo diario se requiere los siguientes muebles.

Cuadro No.2.9
Muebles y enseres

Proveedor	Muebles y enseres	Cantidad	Costo unitario	Costo total
El Comisariato del mueble	Mesa ovalada de 180 cm x 100 cm	1	\$ 236,00	\$ 236,00
El Comisariato del mueble	Sillas grafitis con brazos	12	\$ 35,00	\$ 420,00
El Comisariato del mueble	Anaquele aéreo	6	\$ 180,00	\$ 1.080,00
El Comisariato del mueble	Escritorio gerencial 3 gavetas	3	\$ 210,00	\$ 630,00
El Comisariato del mueble	Sillas visitante magistral	2	\$ 135,00	\$ 270,00
El Comisariato del mueble	Counter evolución	1	\$ 350,00	\$ 350,00
TOTAL			\$ 1.146,00	\$ 2.986,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado: Autora

2.3.1.4 Requerimiento de insumos.

En cuanto a los insumos de limpieza y suministros de oficina para el funcionamiento normal de la empresa de servicios de asesoría son los siguientes:

Cuadro No.2.10
Requerimiento de insumos

Proveedor	Insumos y suministros de oficina	Presentación embalaje	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Xerox del Ecuador	Suministros de oficina	Caja de 10 unidades	Resma (500 hojas)	20 resmas de papel	3,50	70,00
Juan Marcet	Suministros de oficina	Caja de bolígrafos	Caja de 25 unidades	5 cajas	5,00	25,00
Juan Marcet	Suministros de oficina	Cuadernos	Unidad	10 cuadernos	1,50	15,00
Paco	Suministros de oficina	Grapas	Caja de 10.000 unidades	10 cajas	0,80	8,00
Paco	Suministros de oficina	Clips	Caja de 1000 unidades	20 cajas	0,50	10,00
Papelesa	Suministros de oficina	Carpetas / folder	Unidad	100 carpetas	1,10	110,00
Azulado cleam	Insumos de limpieza	Galones desinfectante	Galones	5 Galones	3,00	15,00
Acel Cleam	Insumo de limpieza	Escobas	Unidad	3 escobas y 2 trapeadores	1,70	8,50
TOTAL					17.10	\$261,50

Fuente: Investigación propia
Elaborado: Autora

2.3.1.5 Determinación de las inversiones

A continuación se presenta el resumen de valores por concepto de inversiones en activos, y que se requieren para iniciar las actividades de la empresa de servicios de asesoría:

Cuadro No.2.10
Resumen de Inversiones

ACTIVOS FIJOS	
Equipos de Computación	7920
Equipos de Oficina	1495
Muebles de Oficina	2986
TOTAL ACTIVOS FIJOS	12401
Gastos de Constitución	1040
Patente	90
Diseño, marca y logotipo	70
Estudio de Factibilidad	800
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	2000
CAPITAL DE TRABAJO (2 MESES)	
Sueldos y Salarios	6380
Publicidad	200
Propaganda	100
Internet	48
Arriendo	500
Servicios Básicos	160
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	7288
TOTAL DE INVERSIONES	21689

Fuente: Investigación propia
Elaborado: Autora

2.3.2 Distribución de las oficinas (plano)

Una buena distribución del equipo en las oficinas corresponde a la distribución de espacios, materiales y los servicios complementarios que atienden de la mejor manera las necesidades del proceso de asistencia del servicio de asesoría y asegura los menores costos y la más alta productividad, a la vez que mantenga las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los empleados.

Gráfico 2.4
Plano de las Oficinas



2.3.3 Calendario de Ejecución del Proyecto

La ejecución del proyecto se llevará conforme el siguiente calendario de actividades:

Cuadro No.2.11

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																												
ACTIVIDADES	TIEMPO EN MESES (AÑO 2010)																											
	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero							
Adecuación de oficinas	■																											
Instalación de tecnología					■																							
Permisos Funcionamiento de la Empresa									■																			
Contratación del Personal													■															
Capacitación																	■											
Funcionamiento de la empresa																									■			

Fuente: Investigación propia
Elaborado: Autora

CAPITULO III

LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN

3.1 Base Legal

Para conformar una Compañía Limitada es necesario el cumplimiento de los siguientes requisitos con el fin de ser una empresa legalmente constituida:

Cuadro 3.1
Base Legal

DOCUMENTO	DETALLE	REQUISITOS	LUGAR
RUC. Registro Único de Contribuyentes	Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objetivos proporcionar información a la administración tributaria.	<ul style="list-style-type: none">•Cédula de identidad;•Recibo de agua, luz o teléfono;•Llenar formulario	SRI Servicio de Rentas Internas
PATENTE MUNICIPAL	Es un comprobante de pago emitido por la Administración zonal correspondiente por la cancelación anual del impuesto de patente municipales se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial o industrial y opere en el Distrito Metropolitano de Quito.	<ul style="list-style-type: none">•Formulario de declaración del impuesto de patentes, original y copia;•Escritura de constitución de la compañía original y copia;•Original y copia de la Resolución de la Superintendencia de Compañías;•Copias de la cédula de ciudadanía.	Centro zonales del Municipio de Quito
PERMISO SANITARIO	NO APLICA		

Elaboración: Autora

3.2 Constitución de la empresa

“La empresa de asesoría para su constitución requiere cumplir con los siguientes requerimientos:”⁸

- Escritura pública de constitución de la compañía.
- Aprobación en la Superintendencia de Compañías.
- Deposito de un monto de dinero en una cuenta Bancaria.
- Inscripción en el Registro Mercantil.

3.2.1 Tipo de empresa (Sector, Actividad, CIIU)

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), que agrupa con criterio único las distintas actividades industriales en los países.

El servicio de asesoría pertenece al siguiente grupo:

- Código CIIU 7414 de consultoría comercial y las actividades de gestión.

El Código 7414 se describe como:

- Negocios y actividades de consultoría en gestión.

⁸ Luis Torres Rodríguez. Creación y Formalización de la Microempresa. Pág.20

El Código CIU 741 se describe como:

- Jurídicas, de contabilidad, teneduría de libros y actividades de auditoría y asesoría fiscal, estudios de mercado y encuestas de opinión pública, las empresas y de consultoría de gestión.

El Código K7414.09 se describe como:

- Otras actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión: los servicios de agrónomos y economistas agrarios en dirección y gestión empresarial; los servicios de consultoría de riesgos laborales y medio-ambientales, etc.

3.2.2 Razón social, logotipo y slogan

La razón social se la define como el “Atributo legal que figura en la escritura o documento de constitución que permite identificar a una persona jurídica y demostrar su constitución legal”.⁹

Bajo esta definición la razón social de la empresa de asesoría será:
Herrera & Asociados Consultores Cía. Ltda.

⁹ René A. Fernández Montt. Diccionario Básico Tributario Contable

El logotipo.- Es el elemento gráfico que identificara a la empresa de servicios de asesoría, es decir será un símbolo claramente asociados a quienes representan para diferenciarse de la competencia.



HERRERA & ASOCIADOS

Se utilizó la gama del color azul dentro del logotipo de la empresa debido a que es un color reservado y expresa armonía, fidelidad, serenidad, verdad, dignidad, confianza y comodidad.

Slogan.-

“Frase de un anuncio que resume el mensaje publicitario. Está pensado para que el consumidor memorice el mensaje publicitario.”¹⁰

Por lo tanto el slogan de la empresa será:

“EL PODER DEL CONOCIMIENTO A SU SERVICIO”

¹⁰ Diccionario de Términos de Arte y Diseño.

Este slogan fue escogido debido a que el conocimiento del personal que presta los servicios en la empresa permitirá brindar una valiosa asesoría a los clientes de forma oportuna y eficaz.

3.3 Base filosófica de la empresa

Como empresa comprometida con el desarrollo productivo de la PYMES, nuestro planteamiento directriz se basa en establecer una cultura corporativa basándose en una “visión” y una “misión empresarial” y en principios claros y transparentes con nuestros futuros clientes.

3.3.1 Visión

“La visión de una organización es su declaración de propósitos más generalizada y puede considerarse una expresión de su razón de ser” ¹¹

- Debe ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía.
- La Visión motiva e inspira.
- Debe ser compartida.
- Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación

¹¹ GERRY JOHNSON – KEVAN SCHOLES, “Dirección Estratégica”, Tercera Edición, Pág. 174

VISIÓN:

Para el 2015 ser una empresa de consultoría confiable y precisas, que ofrecerá asesorías en administración, finanzas y marketing; acompañando en el proceso de transformación de la PYMES a la nueva economía, tanto en la creación de formas innovadoras de comunicarse con sus clientes como en mejorar la dinámica de sus procesos operacionales, con honestidad y puntualidad.

3.3.2 Misión

“Expresa la razón de ser de la empresa y se comunica por medio de una oración que define el propósito fundamental de su existencia, estableciendo el papel que tiene la empresa en resolver las necesidades del consumidor y describiendo, en términos amplios la actividad en que está la empresa. Es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores, con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia, es el aporte más importante y significativo a la sociedad.

La misión debe tomar en consideración tres aspectos:

- Qué hacemos ? (servicios que ofrecemos)
- Cómo lo hacemos? (qué procesos seguimos)
- Para quién lo hacemos? (a qué clientes nos dirigimos)”¹²

MISION:

Ofrecer soluciones empresariales a PYMES, que las impulse a ser más productivas, rentables y competitivas a través de consultoría, capacitación y asesoría en materia de administración, finanzas y marketing.

3.3.3 Objetivos estratégicos

“Son los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado. Deben guardar coherencia con la misión y con el análisis externo e interno.”¹³

¹² GERRY JOHNSON – KEVAN SCHOLES, “Dirección Estratégica”, Tercera Edición, Pág. 175

¹³ Gerry Johnson – Kevan Scholes, “Dirección Estratégica”, Tercera Edición Pág.121

Si se ha logrado un buen listado de las debilidades y fortalezas de la institución, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede entregar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos. Por lo tanto los objetivos estratégicos de la empresa son:

- Alcanzar mayor capacidad administrativa y operativa para satisfacer el mercado de asesorías.
- Ofrecer servicios de asesoría de calidad que satisfagan las necesidades de las PYMES.
- Cumplir los deseos y exigencias de los clientes y de esta manera lograr fidelidad de los clientes.
- Fortalecer el equipo de trabajo de la consultora de manera que la empresa pueda hacer frente a la competencia.

Cuadro 3.2
Matriz de Objetivos Estratégicos

PRESPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	META	META	META	INICIATIVAS
			2011	2012	2013	
RECURSOS HUMANOS	Ser una empresa eficaz y eficiente	Aceptación en el mercado	1%	3%	5%	Capacitación del personal
CLIENTES	Tener gran participación en el mercado	Cartera de clientes	3%	4%	6%	Puntualidad Eficiencia
PROCESOS	Ser oportunos y confiables	Satisfacción de clientes	3%	5%	7%	Actualización constante
FINANCIERA	Obtener utilidad	Nivel de ventas	5%	8%	10%	Publicidad Promociones

Elaboración: Autora

3.3.4 Principios y valores

“Los principios son un conjunto de leyes invisibles que gobiernan el actuar humano, determinan lo que es correcto, trascienden culturas, religiones, tiempos, géneros y edades. Los valores son comportamientos constantes que obedecen a los principios.”¹⁴

Los principios de la empresa son los siguientes:

¹⁴ www.scribd.com

- **Compromiso:** Adquirimos un compromiso intenso que garantice efectividad y cumplimiento de los plazos en cada proyecto o servicio de asesoría ofrecido a nuestros clientes.
- **Confidencialidad:** Toda la información y documentación que gestionamos, tanto de su empresa como de terceros, será tratada con absoluta confidencialidad.
- **Honestidad:** Ofrecemos la mayor honestidad de todas las actividades realizadas en nuestros proyectos y servicios de asesoría

Los valores se presentan a continuación:

- **Mejoramiento Continuo:** Desarrollamos continuamente la competencia de nuestro personal para mejorar y crear nuevos servicios que cumplan con las expectativas cambiantes de nuestros clientes.
- **Responsabilidad:** Responsablemente damos lo mejor de nosotros a cada cliente para personalizar sus proyectos o servicios de asesoría a la situación específica de cada uno.
- **Trabajo en Equipo:** El trabajar con comunicación, coordinación, confianza y compromiso garantizamos la ejecución exitosa de cada proyecto ó servicio de asesoría que entregamos.

3.3.5 Estrategia empresarial

La definición de estrategia empresarial la provee Bruce Henderson: “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”.

Para formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

1. Determinar dónde estamos
2. Determinar dónde queremos estar
3. Determinar cómo llegar hasta allí.

Por lo tanto la estrategia empresarial de la empresa es:

Ingresar al mercado de asesorías para las PYMES, y luego de cinco años ser la empresa de asesoría Financiera, Administrativa y de Marketing de reconocido prestigio a través de la eficiencia y eficacia del servicio ofrecido.

3.3.5.1 Estrategia de competitividad

Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”.

Las estrategias competitivas que existen son las siguientes:

- Líder en costos.
- Eficacia del servicio
- Centrarse en una porción más limitada del mercado.

De las estrategias señaladas la empresa asume la estrategia de luchar por convertirse en líder en costos en el sector de las consultorías en la ciudad de Quito. Debido a que el costo será la clave para competir dentro del mercado.

3.3.5.2 Estrategia de crecimiento

“Existen cuatro estrategias básicas de crecimiento que las empresas usualmente utilizan, éstas son:”¹⁵

¹⁵ Santesmases, Marketing Conceptos y Estrategias Edición 1999. Pág. 767

- 1) Estrategia de penetración en el mercado propio.
- 2) Estrategia de internalización
- 3) Estrategia de integración vertical
- 4) Estrategia de diversificación comercial

La estrategia de crecimiento que se va a utilizar es la Estrategia de penetración en el mercado propio que consiste en el aumento de la participación en el mercado de consultoría en el que opera y con el mismo formato comercial, pudiendo existir tres caminos para desarrollar esta estrategia:

1. En primer lugar, que los clientes actuales utilicen más servicios de asesoría;
2. En segundo lugar, atraer clientes de los competidores; y
3. En tercer lugar, atraer a clientes potenciales que no utilizan en la actualidad este servicio.

Esta estrategia puede desarrollarse a través de un crecimiento interno (por ejemplo, aumentando una sucursal al sur de la ciudad) o a través de un crecimiento externo (por ejemplo, a través de una alianza estratégica con una consultora de prestigio).

3.3.5.3 Estrategia de competencia

Porter describió la estrategia competitiva, como “las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.”¹⁶

Las tres estrategias son:

- Líder.- Ocupa una posición dominante reconocida por sus competidores.
- Retador.- El retador es el que domina el mercado y quiere sustituir al líder.
- Seguidor.- El seguidor es un competidor con una cuota de mercado reducida que alinea sus decisiones a las de la competencia.
- Especialista.- El especialista es una pequeña empresa que se concentra en uno o pocos segmentos, pero no en la totalidad del mercado-

¹⁶ Michael E. Porter. Competitive Strategy. Pág. 72

De entre las estrategias de competencia la empresa aplicará la estrategia de ser seguidor, debido a que la cuota de mercado es reducida y no se va a atacar al líder sino que se convivirá con él para repartirse el mercado.

3.3.5.4 Estrategia operativa

“La evolución de las estrategias operativas de la empresa a lo largo de la segunda mitad del siglo 20 está caracterizada por una tendencia constante a la generación de valor. Este proceso ha ido ajustándose y evolucionando en paralelo al progreso socio-económico, al mismo tiempo que gradualmente ha ido haciéndose más complejo e intenso en tecnología y conocimiento.”¹⁷

Muchos de las PYMES experimentan condiciones de mercado extremas y cambiantes en el mercado que les provoca problemas administrativos, financieros y de marketing. Entonces la estrategia operativa que va a aplicar la empresa intenta proporcionar servicios de consultoría que ayude a las PYMES a superar constantemente a sus competidores y consolidarse como referentes en los mercados en los que compiten.

Entonces se propone diseñar un modelo que cambie la forma en que el negocio opera, a partir de un enfoque que considere:

¹⁷ Economía Industrial. Ejemplar dedicado a La organización para la innovación Pág. 71

1. Diseñar nuevos modelos operativos, a partir de un enfoque integral de todos sus elementos constitutivos: procesos, organización y tecnología;
2. Diseñar nuevas estructuras organizacionales, que maximicen la eficiencia de las operaciones (por ejemplo, centros de servicios compartidos);
3. Evaluar los portafolios de negocios, dando soporte a las decisiones de inversión, con el objetivo de garantizar una estructura financiera sustentable.

3.4 Estrategia de mercadotecnia

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro Fundamentos de Marketing, la estrategia de mercadotecnia es "la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia"¹⁸

¹⁸ Kotler P. y Armstrong G. (2002). Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, Prentice Hall, Pág. 65.

3.4.1 Estrategia de precio

La elección de una adecuada estrategia de precios es un paso fundamental dentro del proceso de fijación de precios.

Por lo tanto, la empresa va a utilizar una estrategia de precios basada en valor que permitirá:

- Ingresar de inmediato en el mercado de consultorías,
- Generar un volumen sustancial de asesorías,
- Lograr una gran participación en el mercado meta,
- Desalentar a otras empresas de asesoría de introducir servicios competidores y,
- Atraer nuevos clientes o clientes adicionales que sean sensibles al precio.

3.4.2 Estrategia de promoción

Las cuatro principales herramientas promocionales son las que se describen a continuación:¹⁹

- **Publicidad:** Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador bien definido.
- **Promoción de ventas:** Incentivos de corto plazo para alentar las compras o ventas de un producto o servicio.
- **Relaciones públicas:** La creación de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía, la creación de una buena "imagen de corporación", y el manejo o desmentido de rumores, historias o acontecimientos negativos.
- **Ventas personales:** Presentación oral en una conversación con uno o más compradores posibles con la finalidad de realizar una venta

La estrategia de promoción que se utilizará es la de publicidad a través de una Página WEB que será a su vez como estrategia comunicativa y la estrategia de ventas personales en las que mediante una conversación con el asesor le establecerá la venta del servicio.

¹⁹ Kotler P. y Armstrong G. (2002). Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, Prentice Hall, Pág. 69

3.4.3 Estrategia de servicio

Se adoptará la estrategia de servicio, con la cual se ofrezca un servicio eficaz y esmerado en donde prevalezca la calidad, amabilidad y la atención en el servicio como valor agregado.

El modelo Servqual, es un instrumento que se utilizará para medir la calidad de un servicio, se basa en un cuestionario con 22 ítems agrupados en 5 categorías, aplicables prácticamente a cualquier servicio.

Las categorías son:

- Tangibilidad: se refiere a las facilidades físicas, materiales y aspecto del personal.
- Fiabilidad: la capacidad para cumplir con lo prometido y hacerlo sin errores.
- Capacidad de Respuesta: es la voluntad de ayuda a los clientes y proporcionar un servicio rápido y ágil.
- Seguridad: conocimiento y profesionalidad de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad.
- Empatía: la atención esmerada e individualizada.

Es decir se va a medir la calidad percibida del servicio de asesoría como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se han ido formando

previamente. Por eso se le preguntará dos veces al cliente por cada uno de los ítems, primero se les preguntará por sus expectativas y después por las percepciones. En cada ítem se calcula la diferencia entre la percepción y las expectativas.

3.4.4 Estrategia de posicionamiento

“Posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor. La estrategia de posicionamiento consiste en definir que se quiere conferir a nuestra empresa o a nuestra marca, de manera que nuestro público objetivo comprenda y aprecie la diferencia competitiva de nuestra Empresa o de nuestras marcas competidoras.

Buenas normas para su desarrollo:

1. Posicionar el producto o servicio de manera que tenga las características mas deseadas por el target,
2. Adelantarse al consumidor y desarrollar estrategias que permitan influir o formar posición de un producto /servicio en su mente,
3. Para posicionarse en la mente del consumidor es necesario saber cómo está nuestra competencia.

Las estrategias se pueden aplicar en base a:

- Características del producto
- Precio-calidad
- Uso- beneficio
- Orientado al usuario
- Estilo de vida
- Relación de competencia”.²⁰

La empresa de servicio de asesoría utilizará el precio-calidad como estrategia de posicionamiento debido a que el precio y la calidad (eficiencia) serán determinantes dentro de la organización.

Cuadro 3.3
Matriz de Enfoque Estratégico

EJE ESTRATEGICO	CLASIFICACIÓN	APLICACIÓN	ESTRATEGIA CORPORATIVA
COMPETITIVIDAD	Líder en Costos	Superar a los competidores generando un costo menor	Herrera Consultores Cía. Ltda. Pretende ser una empresa que ofrece asesorías a las Pymes con eficiencia y precios que se ajustan a sus necesidades y tener una fuerte presencia en el mercado
CRECIMIENTO	Penetración en el mercado	Ingresar al mercado	
COMPETENCIA	Seguidor	Seguir el ejemplo de las grandes consultoras	

Elaboración: Autora

²⁰Gabriel Olamendi. Esto es Marketing. Estrategias de posicionamiento. Pág.01

3.5 La organización

“La organización es un proceso encaminado a obtener el propósito que fue previamente definido y fijado mediante la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después de coordinarlas de tal manera que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común”²¹.

3.5.1 Estructura orgánica

Se estableció la estructura orgánica necesaria para el desempeño de la misión de la empresa Herrera & Asociados Consultora que se refleja en el Organigrama Estructural que sigue a continuación y se enumeran los departamentos, los cuales son:

- Junta General de Accionistas
- Gerencia General
- Gerencia Administración Financiera
- Gerencia de Proyectos
- Gerencia de Servicio al Cliente
- Contador
- Tesorero
- Secretaria.

²¹ Navarro W. (2006). Teoría sobre la Estructura Organizacional. Pág. 97

3.5.2 Responsabilidades

Gerencia General

Denominación actual:	Gerencia General
Denominación propuesta:	Gerencia General
Se reporta a:	Junta de Accionistas
Supervisa a:	Todos los departamentos

Misión:

Planificar, organizar, liderar, controlar y evaluar la gestión administrativa y financiera de la empresa Herrera & Asociados Consultores, según las políticas y normas legales, reglamentarias y técnicas, vigentes.

Funciones:

1. Dirigir y coordinar la formulación de planes estratégicos, tácticos y operativos de la empresa, vigilar su ejecución, evaluar los resultados parciales y totales y realizar los ajustes necesarios.
2. Coordinar el diseño e implantación de sistemas de gestión gerenciales, administrativos y operativos, evaluar su aplicación y disponer los correctivos necesarios.
3. Promover la formulación y aprobación de políticas institucionales, vigilar su cumplimiento y evaluar los resultados.
4. Supervisar y evaluar la provisión de servicios y beneficios a accionistas y clientes.
5. Analizar, evaluar y decidir sobre los informes contables y financieros de la empresa.

6. Disponer, controlar y aprobar los procesos técnicos de selección, contratación, capacitación, evaluación y desarrollo de los recursos humanos de la empresa.
7. Dirigir y coordinar la elaboración, aprobación y ejecución de la política salarial de la empresa.
8. Analizar y aprobar egresos por varios conceptos, según normativa vigente.
9. Analizar, aprobar y presentar informes regulares y especiales sobre la marcha de la empresa a organismos de control internos y externos.
10. Suscribir convenios y acuerdos con otras organizaciones públicas y privadas, convenientes a la misión de la empresa.

Gerencia de Proyectos

Denominación actual:	Gerencia de Proyectos
Denominación propuesta:	Gerencia de Proyectos
Se reporta a:	Gerencia General
Supervisa a:	Profesionales - técnicos

Misión:

Gestionar las asesorías y los diferentes proyectos en los que se halle inmerso la empresa Herrera & Asociados Consultores, según normas técnicas y legales vigentes y los requerimientos de la gestión empresarial.

Funciones:

1. Mantener contacto directo con los empresarios de la PYMES sobre el avance de las asesorías y los proyectos.
2. Adquirir, distribuir y controlar materiales de oficina hacia los diferentes profesionales
3. Mantener funcionales el mobiliario, equipos, instrumentos y vehículos.
4. Diseñar, ejecutar y evaluar estrategias de marketing enfocadas al segmento meta.
5. Identificar las necesidades actuales y futuras de recursos humanos según los planes estratégicos de asesoría de la empresa.
6. Seleccionar personal según políticas y normas técnicas y legales vigentes.
7. Elaborar y proponer el sistema de remuneraciones de la empresa, según políticas y normas técnicas, legales y reglamentarias.
8. Coordinar la evaluación periódica del desempeño laboral de los empleados y profesionales de la empresa.
9. Crear y desarrollar las competencias necesarias en los profesionales para el desempeño de cada función.
10. Controlar la gestión y avance de los diferentes proyectos y asesorías de la empresa.

Gerente Administrativo – Financiero

Denominación actual:	Gerente Administrativo-Financiero
Denominación propuesta:	Gerente Administrativo-Financiero
Se reporta a:	Gerencia General
Supervisa a:	Personal financiero

Se encarga de la planificación del departamento, que comprende la planeación, dirección, ejecución, control y evaluación administrativa y financiera de la empresa.

Perfil del cargo

- Título a nivel superior en In. Comercial, Ing. Administración de Empresas o Ing. Financiero.
- Experiencia en labores similares mínima de dos años.
- Métodos de motivación y desarrollo profesional
- Manejo de programas de administración y finanzas computarizada.
- Manejo de sistemas de recursos humanos y financieros

Funciones

- Manejar subsistemas de personal
- Manejar la nómina de personal
- Evaluar la gestión del recurso humano en todas las áreas
- Desarrollar y controlar los presupuestos en el período económico
- Aplicar estrategias de financiamiento y recuperación de la inversión.

- Diseñar el flujo de efectivo.
- Evaluar la gestión financiera

Gerencia de Servicios al Cliente

Denominación actual:	Servicio al cliente
Denominación propuesta:	Servicio al cliente
Se reporta a:	Gerencia General
Supervisa a:	Secretaria - recepcionista

Misión:

Promover el portafolio de servicios y beneficios de la empresa hacia los clientes.

Funciones:

1. Investigar y diagnosticar las necesidades de servicios de los clientes actuales.
2. Diseñar y proponer la innovación y creación de nuevos servicios que satisfagan las demandas de los clientes y el mejoramiento de la imagen de la empresa, en coordinación con los diferentes departamentos.
3. Elaborar y ejecutar planes periódicos de mercadeo de servicios y beneficios que ofrece la empresa.

4. Medir el impacto de los planes de mercadeo y sus respectivas estrategias de promoción realizadas, según parámetros preestablecidos.
5. Realizar estudios periódicos y especiales para medir los índices de satisfacción del cliente y elaborar y recomendar acciones correctivas.

Contador

Denominación actual:	Contador
Denominación propuesta:	Contador
Se reporta a:	Gerente General, Gerente de Proyectos, Gerente de servicio al cliente.
Supervisa a:	Ninguna

Misión:

Se encarga de aplicar conocimientos científicos y técnicos en contabilidad, finanzas, auditoria, costos y leyes, así como para el análisis e interpretación de las gestiones empresariales privadas.

Perfil del cargo

- Título a nivel superior como Licenciado en Contabilidad y Auditoría (CPA).
- Experiencia en labores similares mínima de dos años
- Manejo de programas de contabilidad y finanzas computarizada
- Controlar la elaboración de los estados financieros de la empresa
- Controlar la elaboración de presupuestos

Funciones

- Planificar y organizar en forma técnica y programada su trabajo, buscando siempre el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.
- Tomar decisiones en forma oportuna y eficiente basado en registros contables y desde luego en los resultados obtenidos.
- Aplicar en forma creativa y crítica los conocimientos adquiridos en contabilidad.
- Diseñar sistemas de información contables de manera que asegure la claridad y transparencia de la información.
- Diseñar y establecer controles internos que eviten el fraude, la malversación y el dolo.
- Ejercer y delegar responsabilidades en temas contables, financieros y tributarios.
- Preparar y elaborar los Estados Financieros que la empresa requiera para su funcionamiento.

Tesorero

Denominación actual:	Tesorero
Denominación propuesta:	Tesorero
Se reporta a:	Gerente General, Gerente de Proyectos
Supervisa a:	Ninguna

Misión

Se encarga de recibir y custodiar bajo su responsabilidad las cantidades que se le entreguen, acusando recibo, anotándolas en el libro de caja, que necesariamente deberá llevar, abonar las facturas a clientes – proveedores y llevar la administración financiera de la empresa.

Perfil del cargo

- Título a nivel superior como Licenciado en Administración de Empresas y/o como Licenciado en Contabilidad y Auditoría (CPA)
- Experiencia en labores similares mínima de dos años
- Manejo de programas de tesorería computarizada
- Manejo de arqueos, cierres de caja.
- Custodia de valores (monetarios y en especie)

Funciones

1. Entregar flujos de caja semanales a la Gerencia General y Gerencia Administrativa-Financiera, el primer día hábil de cada semana.

2. Registrar diariamente los pagos, los ingresos a bancos y cotejará para cada día el saldo real de caja.
3. Elaborar diariamente las variaciones que tiendan a causar iliquidez en la empresa.
4. Conciliar cada una de las cuentas, utilizando el formulario de conciliación de cuentas, como también estará a cargo de la custodia de las chequeras y valores de la empresa.
5. Proceder a verificar todos los días a primera hora en los Bancos los saldos con los que cuenta la empresa.
6. Realizar el control de la correcta liquidación del intercambio del servicio.

Secretaria

Denominación actual:	Secretaría
Denominación propuesta:	Secretaría
Se reporta a:	Gerente General, gerente de Proyectos, Gerente de servicio al cliente.
Supervisa a:	Ninguna

Misión:

Confiable, con criterio, organizada, extrovertida, dinámica, leal. Captación de órdenes escritas, y/o verbales, habilidad manual, capacidad para trabajar a presión, capacidad de planificación, organización, habilidad para trabaja en equipo.

Funciones:

1. Organizar, y en ciertos casos, asistir a reuniones del equipo de trabajo de la empresa.
2. Establecer buenos contactos telefónicos con clientes, proveedores, empresarios y público en general.
3. Redactar y presentar correctamente informes de gerencia, comunicados, memos, etc.
4. Planificar su tiempo y llevar la agenda de la gerencia general, que permita optimizar y racionalizar el trabajo.
5. Concertar, acoger y atender a las visitas que lleguen a la empresa,
6. Preparar presentaciones del portafolio de servicios a los diferentes clientes.

3.5.3 Perfiles profesionales

Gerente General

▽ Requisitos Intelectuales

Instrucción superior

- Ingeniero Comercial, Administrador de Empresas y/o Economista

Experiencia necesaria

- Tres años de experiencia en el área gerencial

Iniciativa necesaria

- Interpretación de leyes, análisis, aplicación y criterio.

Aptitudes necesarias

- Valores morales y éticos.

▽ Responsabilidades Implícitas

Por supervisión de personal

- Gerencia de Proyectos, Gerencia de servicio al cliente, Gerencia Administrativa financiera Contador, tesorero, secretaria y mensajero

Por materiales y equipos

- Manejo de computadora, internet, correo electrónico, fax.

Por métodos y procesos

- Procesos y procedimientos administrativos, financieros y de marketing. Por información confidencial.
- Alto nivel de confianza y seguridad

▽ **Condiciones de trabajo**

- Ambiente de trabajo, que reúna todas las condiciones básicas de adelantos tecnológicos

Riesgos inherentes

- Tensión y estrés debido a los problemas por resolver.

Gerente de Proyectos

▽ **Requisitos Intelectuales**

Instrucción superior

- Ingeniero en Proyectos o afines

Experiencia necesaria

- Tres años de experiencia en el área de proyectos sociales y de inversión

Iniciativa necesaria

- Lógica, interpretación de leyes, análisis, aplicación y criterio.

Aptitudes necesarias

- Valores morales y éticos.

▽ **Responsabilidades Implícitas**

Por supervisión de personal

- Profesionales freelance que trabajan en los proyectos.

Por materiales y equipos

- Manejo de computadora, internet, correo electrónico, fax.

Por métodos y procesos

- Procesos y procedimientos administrativos, financieros y de marketing

▽ **Condiciones de trabajo**

- Ambiente de trabajo, que reúna todas las condiciones básicas de adelantos tecnológicos

Riesgos inherentes

- Tensión y estrés debido a los problemas por resolver.

Gerente de Servicio al Cliente

▽ **Requisitos Intelectuales**

Instrucción superior

- Ingeniero Comercial y/o Ingeniero en Mercadotecnia.

Experiencia necesaria

- Tres años de experiencia en el área de atención al cliente

Iniciativa necesaria

- Interpretación de leyes, análisis, aplicación y criterio.

Aptitudes necesarias

- Valores morales y éticos.

▽ **Responsabilidades Implícitas**

Por supervisión de personal

- Secretaria - recepcionista

Por materiales y equipos

- Manejo de computadora, internet, correo electrónico, fax

▽ **Condiciones de trabajo**

Ambiente de trabajo

- Que reúna todas las condiciones básicas de adelantos tecnológicos

Riesgos inherentes

- Tensión y estrés debido a los problemas por resolver.

Contador

▽ **Requisitos Intelectuales**

Instrucción superior

- Contador CPA (Contador Público Autorizado)

Experiencia necesaria

- Un año de experiencia en el área de contabilidad.

Iniciativa necesaria

- Confiable, con criterio, organizado, serio y responsable.

Aptitudes necesarias

- Valores morales y éticos.

▽ **Responsabilidades Implícitas**

Por supervisión de personal

- Ninguna

Por materiales y equipos

- Manejo de computadora, internet, correo electrónico, fax.

Por títulos valores o documentos

- Alta

Por información confidencial

Alto nivel de confianza y seguridad

▽ **Condiciones de trabajo**

Ambiente de trabajo

- Que reúna todas las condiciones básicas de adelantos tecnológicos

Riesgos inherentes

- Tensión y estrés.

Secretaria

▽ **Requisitos Intelectuales**

Instrucción media

- Bachiller en secretariado ejecutivo

Experiencia necesaria

- Un año de experiencia en el área de secretaria y recepción.

Iniciativa necesaria

- Confiable, con criterio, organizada, extrovertida, dinámica, leal.

Aptitudes necesarias

- Valores morales y éticos.

▽ **Responsabilidades Implícitas**

Por supervisión de personal

- Ninguna

Por materiales y equipos

- Manejo de computadora, internet, correo electrónico, fax.

Por dinero, títulos valores o documentos

- Ninguna

Por información confidencial

- Alto nivel de confianza y seguridad

∇ **Condiciones de trabajo**

Ambiente de trabajo

- Que reúna todas las condiciones básicas de adelantos tecnológicos

Riesgos inherentes

- Tensión y estrés debido a la captación de órdenes.

3.5.4 Organigrama estructural

Koont Harold Indica que “Toda estructura organizacional, incluso una deficiente, se puede representar en forma gráfica puesto que un diagrama simplemente señala las relaciones entre los departamentos a lo largo de las líneas principales de autoridad.”²²

²² Koontz Harold y Wehrich. Administración de Empresas. Mc Graw Hill Interamericana de México 5ª Edición, 1994

Cuadro 3.4
Organigrama estructural de la empresa Herrera & Asociados
Consultores Cía. Ltda.



Fuente: Investigación propia
 Elaboración: Autora

CAPITULO IV

ESTUDIO FINANCIERO

4.1 Presupuestos

Según Jorge Burbano (1995). El presupuesto es “la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado.”²³

También indica que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlo.

4.1.1 Presupuesto de inversión

Teniendo en cuenta la información planteada en el estudio técnico sobre el proceso de asistencia del servicio y la organización de la empresa Herrera & Asociados Consultores; se plantea el siguiente presupuesto de inversiones.

4.1.1.1 Activos Fijos

El activo fijo comprende el conjunto de bienes que no son motivo de transacciones corrientes por parte de la empresa. Se adquieren una vez durante la etapa de instalación y se utilizará a lo largo de su vida útil. Su valor monetario constituye el capital fijo de la empresa, los activos fijos se pueden clasificar en activos tangibles e intangibles. Los componentes del

²³ BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill. Bogotá. Segunda Edición.

capital fijo tangible comprenden la maquinaria y equipos, muebles y enseres.

Cabe Indicar que no se considera inversión en terrenos, ni obras civiles en adecuaciones; pues se establece la opción de tomar una oficina solo en arrendamiento.

Cuadro No.4.1

ACTIVOS FIJOS (USD)				
DETALLE ACTIVOS FIJOS	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL	
EQUIPOS DE COMPUTACION				7920
Computadoras	800	6	4800	
Computadora Laptop	600	2	1200	
Impresora Multifunción	120	6	720	
Licencia de software	150	8	1200	
EQUIPOS DE OFICINA				1495
Copiadora Ricoh	1100	1	1100	
Central telefónica	250	1	250	
Teléfono – fax	145	1	145	
MUEBLES DE OFICINA				2986
Mesa Ovalada para reuniones	236	1	236	
Sillas grafitos con brazos	35	12	420	
Anaquele aéreo	180	6	1080	
Escritorio gerencial (3 gavetas)	210	3	630	
Silla visitante magistral	135	2	270	
Counter evolución	350	1	350	
TOTAL ACTIVOS FIJOS				12401

Fuente: Estimaciones de inversiones

Elaboración: Autora

El siguiente cuadro, presenta la depreciación que tendrán los activos a lo largo del horizonte del proyecto.

Cuadro No.4.2

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS								
ACTIVO FIJO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL AÑOS	% DEPREC. ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Equipos de Computación	7920	3	33,3%	1.320	1.320	1.320	1320	1320
Equipos de Oficina	1495	5	20%	299	299	299	299	299
Muebles de Oficina	2986	5	20%	597	597	597	597	597
TOTAL ACTIVO FIJO	12041			2216	2216	2216	2216	2216

Fuente: Estimaciones de inversiones

Elaboración: Autora

El total de la inversión en activos fijos que se realizará es de \$8.441 el mismo que está compuesto por la inversión relacionada con los activos necesarios para empezar actividades de asistencia del servicio de asesoría.

Otro valor que hay que tener en cuenta para la estimación de inversiones a más de las depreciaciones de activos fijos, también hay que tomar el valor estimado con el mantenimiento de los diferentes activos.

Para calcular el valor del mantenimiento se tomaron en cuenta los siguientes %.

Cuadro No.4.3

PORCENTAJES DE MANTENIMIENTO	
ACTIVO FIJO	PORCENTAJE DE MANTENIMIENTO (ANUAL)
Equipos de Computación	5%
Equipos de Oficina	3%
Muebles de Oficina	3%

Fuente: Estimaciones de inversiones
Elaboración: Autora

Con estos porcentajes, se puede establecer los valores aproximados para el mantenimiento de los activos fijos, estos valores se resumen en el siguiente cuadro.

Cuadro No.4.4

ACTIVO FIJO	VALOR TOTAL	MANTENIMIENTO (USD)				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Equipos de computación	7920	198	198	198	198	198
Equipos de oficina	1495	45	45	45	45	45
Muebles de Oficina	2986	90	90	90	90	90
TOTAL	12041	332	332	332	332	332

Fuente: Estimaciones de inversiones
Elaboración: Autora

4.1.1.2 Activos Intangibles

Las inversiones diferidas son aquellas que se realizan sobre la compra de servicios o derechos que son necesarios para el inicio de la asistencia de servicios por parte de la empresa Herrera & Asociados.

El siguiente cuadro resume los activos intangibles en los que se va a emplear parte de la inversión inicial:

Cuadro No.4.5

ACTIVOS INTANGIBLES	
DETALLE ACTIVOS INTANGIBLES	COSTO TOTAL
Gastos de Constitución	1040
Patente	90
Diseño. Marca y logotipo	70
Estudio de Factibilidad	800
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	2000

Fuente: Estimaciones de inversiones
Elaboración: Autora

A continuación se presentan las amortizaciones que tendrán los activos intangibles a lo largo de los cinco años del horizonte del proyecto.

Cuadro No.4.6

AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES (USD)						
DETALLE ACTIVO INTANGIBLE	VALOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de Constitución	1040	208	208	208	208	208
Patente	90	18	18	18	18	18
Diseño, marca y logotipo	70	14	14	14	14	14
Estudio de Factibilidad	800	160	160	160	160	160
TOTAL	2000	400	400	400	400	400

Fuente: Estimaciones de inversiones

Elaboración: Autora

4.1.1.3 Capital de Trabajo

“Los conceptos principales de capital de trabajo son dos: el capital de trabajo neto que es el activo circulante menos el pasivo circulante y el capital de trabajo bruto que es la inversión de las empresas en activo circulante.²⁴”

Los rubros que han sido tomados en cuenta para el capital de trabajo bruto se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 4.7

CAPITAL DE TRABAJO (2 MESES)	VALOR (USD)
Sueldos y Salarios	6380
Propaganda	200
Internet	48
Arriendo	500
Servicios Básicos	160
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	7288

Fuente: Estimaciones de inversiones

Elaboración: Autora

²⁴ James C. Van Home. Fundamentos de Administración Financiera Pág. 210

A continuación se presenta el resumen de inversiones necesarias, y el capital de trabajo estimado para dos meses.

Cuadro No.4.8

RESUMEN DE INVERSIONES(USD)	
ACTIVOS FIJOS	VALOR
Equipos de Computación	79200
Equipos de Oficina	1495
Muebles de Oficina	2986
TOTAL ACTIVOS FIJOS	12041
Gastos de Constitución	1.040
Patente	90
Diseño, marca y logotipo	70
Estudio de Factibilidad	800
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	2000
CAPITAL DE TRABAJO (2 MESES)	VALOR
Sueldos y Salarios	6380
Publicidad	200
Internet	48
Arriendo	500
Servicios Básicos	160
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	7288
TOTAL DE INVERSIONES	21689

Fuente: Estimaciones de inversiones
Elaboración Autora

4.1.2 Cronograma de Inversiones

El cronograma de inversiones se elabora para identificar el período en que se ejecuta parte o toda la inversión, de tal forma que los recursos no queden inmovilizados innecesariamente en los períodos previstos.

El cronograma de inversiones es el siguiente:

Cuadro No.4.9

CRONOGRAMA DE INVERSIONES (USD)									
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL	INVERSIONES					
				AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS FIJOS									
Equipos de Computación			7920						
Computador laptop	2	600	1200	1200	0	0	1200	0	0
Computador escritorio	6	800	4800	4800	0	0	4800	0	0
Impresora multifunción	6	120	720	720	0	0	720	0	0
Licencia software	8	150	1200	1200	0	0	1200	0	0
Equipos de Oficina			1495						
Copiadora Ricoh	1	1100	1100	1100	0	0	0	0	0
Central telefónica	1	250	250	250	0	0	0	0	0
Teléfono - fax	1	145	145	145	0	0	0	0	0
Muebles de Oficina			2986						
Mesa ovalada de 180	1	236	236	236	0	0	0	0	0
Sillas grafitis con brazos	12	35	420	420	0	0	0	0	0
Anaquele aéreo	6	180	1080	1080	0	0	0	0	0
Escritorio gerencial 3 g	3	210	630	630	0	0	0	0	0
Sillas visitante magistral	2	135	270	270	0	0	0	0	0
Counter evolución	1	350	350	350	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS			12401						
Gastos de Constitución			1040	1040	0	0	0	0	0
Patente			90	90	0	0	0	0	0
Diseño. Marca y logotipo			70	70	0	0	0	0	0
Estudio de Factibilidad			800	800	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			2000						
CAPITAL DE TRABAJO			7288						
TOTAL INVERSIONES			21689		0	0	7920	0	0

Fuente: Estimaciones de inversiones
Elaboración: Autora

4.1.3 Presupuesto de operación

Uno de los objetivos primordiales del presupuesto de operación es determinar los ingresos que se pretende obtener, así como los gastos que se van a producir.

Para el presupuesto de operación del proyecto se realizará tanto el presupuesto de ingresos como el de egresos.

4.1.3.1 Presupuesto de Ingresos

Es aquel presupuesto que permite proyectar la entrada de dinero que la empresa de servicios de asesoría va a generar en un determinado periodo de tiempo. Para poder proyectar los ingresos de la empresa es necesario conocer las diferentes asesorías, el precio de las asesorías y la política de ventas implementadas.

Cuadro No.4.10

PRESUPUESTO DE INGRESOS (USD)					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Producción / horas de asesoría	6000	6300	6615	6946	7293
Precio	25	25	25	25	25
TOTAL INGRESOS	150000	157500	165375	173644	182326

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Autora

El presupuesto de ingreso está estimado en \$150 000 dólares en el primer año con una venta de 6000 horas de asesoría a \$25 dólares por cada hora.

4.1.3.2 Presupuesto de Egresos

Dentro del presupuesto de egresos se estiman los desembolsos monetarios relacionados justamente con la prestación del servicio ya sea en forma directa o indirectamente.

Cuadro No.4.11

PRESUPUESTO DE EGRESOS (USD)						
DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN INICIAL	21689	0	0	0	0	0
COSTOS FIJOS	0	41780	43853	46029	48314	50713
COSTOS VARIABLES	0	67920	71316	74882	78626	82557
Participación a trabajadores		5653	5957	6277	6811	7164
Impuesto a la Renta		8008	8439	8893	9649	10149
Reinversión		0		7920		
TOTAL	21689	123361	129566	144001	143400	150583

Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración: Autora

El resumen de los ingresos y egresos se muestra el cuadro del beneficio neto.

Cuadro No.4.12

CUADRO RESUMEN (USD)						
DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	0	150000	157500	165375	173644	182326
EGRESOS	12041	123361	129566	144001	143400	150583
CAPITAL DE TRABAJO	7288					
BENEFICIO NETO	-21689	26639	27934	21374	30244	31743

Fuente: Estimación de Ingresos y Egresos
Elaboración: Autora

4.1.3.3 Estructura de Financiamiento

El financiamiento para la empresa de servicio de asesoría será solo con recursos propios; por lo tanto no será necesario hacer uso de un préstamo bancario.

Cuadro No. 4.13

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO		
DENOMINACIÓN	VALOR (USD)	PORCENTAJE
Capital propio	21689	100%
TOTAL	21689	100%

Fuente: Estimaciones de financiamiento
Elaboración: Autora

4.1.4 Punto de Equilibrio

“El punto de equilibrio sirve para determinar el volumen mínimo de ventas que la empresa debe realizar para no perder, ni ganar.”²⁵

Para determinar el punto de equilibrio es necesario distribuir los costos en costo fijo y en costo variable, los cuales se detallan a continuación:

²⁵ Giovanni E. Gómez (2001). Análisis Financiero. Página 122

Cuadro No.4.14

COSTOS FIJOS (USD)					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldo del Gerente General	12000	12600	13230	13892	14586
Sueldo de Gerente de Proyectos	9600	10080	10584	11113	11669
Sueldo de Gerente de Servicio al Cliente	8400	8820	9261	9724	10210
Sueldo de la Secretaria - Recepcionista	4200	4410	4631	4862	5105
Sueldo del Mensajero	2880	3024	3175	3334	3501
Arriendo de la Oficina	3000	3150	3308	3473	3647
Internet	288	302	318	333	350
Servicios Básicos (agua, luz, teléfono)	240	252	265	278	292
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	40608	42638	44770	47009	49359
GASTOS DE VENTAS					
Publicidad	840	882	926	972	1021
TOTAL GASTOS DE VENTAS	840	882	926	972	1021
OTROS GASTOS					
Gasto de Mantenimiento	332	332	332	332	332
Reposición (equipos de computación)	0	0	3960	0	0
TOTAL OTROS GASTOS	332	332	332	332	332
TOTAL	41780	43853	46029	48314	50713

Fuente: Estimaciones del costo fijo

Elaboración: Autora

Cuadro No.4.15

COSTOS VARIABLES (USD)					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Honorarios Profesionales (hora/asesoría)	67200	70560	74088	77792	81682
Servicios Básicos (agua, luz, teléfono)	720	756	794	833	875
TOTAL COSTO VARIABLE	67920	71316	74882	78626	82557

Fuente: Estimaciones del costo variable

Elaboración: Autora

Cuadro No.4.16

DISTRIBUCION SERVICIOS BÁSICOS (USD)			
---	--	--	--

RUBRO	CF	CV	CT
Electricidad	8	32	40
Teléfono	6	24	30
Agua	6	4	10
TOTAL	20	60	80

Fuente: Distribución de los servicios básicos
Elaboración: Autora

El punto de equilibrio para la empresa de servicios de asesoría se estimará de dos formas: el punto de equilibrio en unidades y el punto de equilibrio en ventas.

Para determinar el punto de equilibrio en unidades se calcula con la siguiente fórmula:

$$PEU = \frac{CFT}{PU - CVU} = \frac{41780}{25 - 11} = \frac{41780}{14} = 2984$$

En donde:

- PEU: Punto de Equilibrio en Unidades
- CFT: Costos Fijos Totales
- PU: Precio Unitario
- CVU: Costos Variables Unitarios

El punto de equilibrio resultante se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro No.4.17

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES					
DENOMINACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Asistencia del Servicio de Asesoría	6000	6300	6615	6946	7293
Costo Variable Total	67920	71316	74882	78626	82557
Costo Variable Unitario	11	11	11	11	11
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Fijo Total	41780	43853	46029	48314	50713
Precio de Venta	25	25	25	25	25
Costo Variable Unitario	11	11	11	11	11
PUNTO DE EQUILIBRIO	2984	3132	3288	3451	3622

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Autora

Es posible observar que el punto de equilibrio para el primer año será de 2984 asistencias del servicio de asesoría.

Para determinar el punto de equilibrio en ventas se utilizó la siguiente fórmula:

$$PEV = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}} = \frac{41780}{1 - \frac{67920}{150000}} = \frac{41780}{1 - 0,45} = \frac{41780}{0,55} = \$ 75964$$

En donde:

PEV: Punto de Equilibrio de Ventas

CF: Costos Fijos

CV: Costos Variables

V: Ventas

El punto de equilibrio en ventas que se obtuvo se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro No.4.18

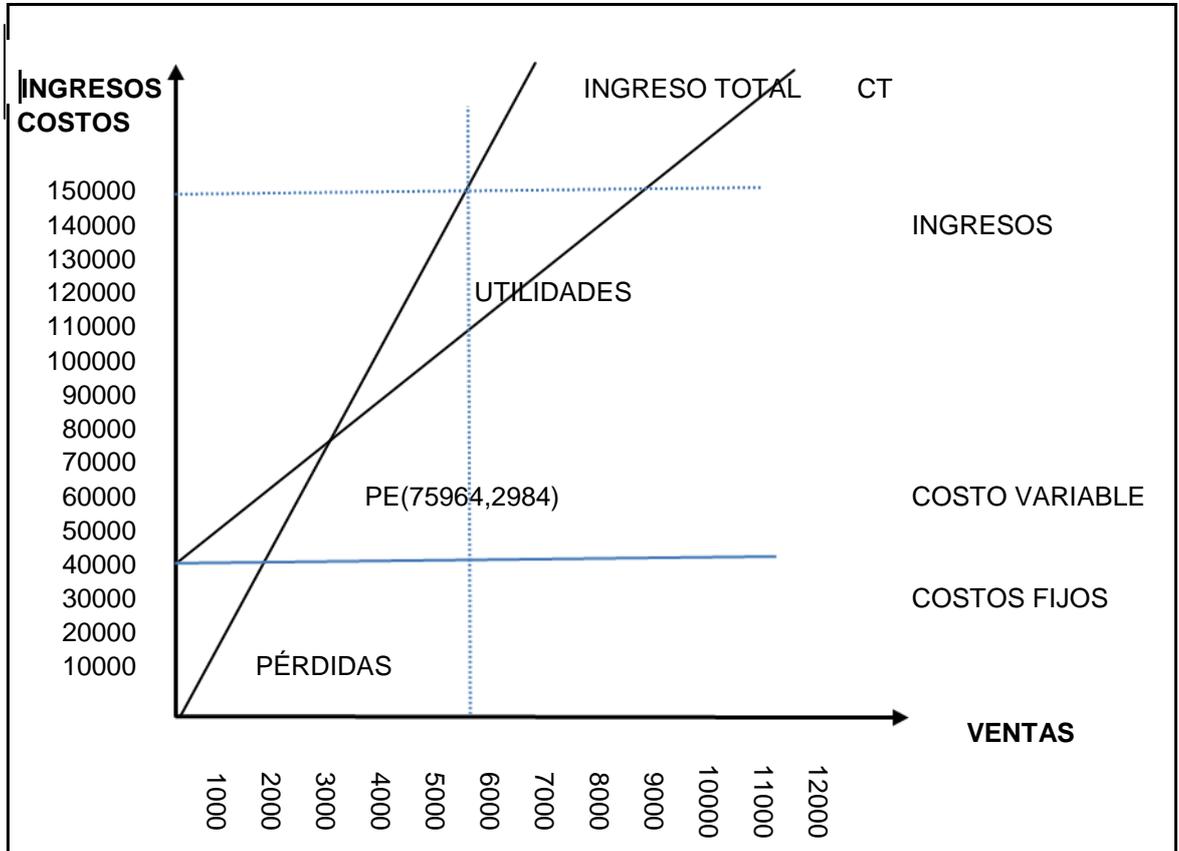
PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Fijos	41780	43853	46029	48314	50713
Costos Variable Total	67920	71316	74882	78626	82557
Ventas Netas	150000	157500	165375	173644	182326
PUNTO DE EQUILIBRIO	75964	79733	83689	87844	92205

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Autora

El punto de equilibrio en ventas en el primer año es cuando se alcanza \$75964 en ventas.

Grafico No.1
Punto de Equilibrio



Fuente: Punto de Equilibrio
Elaboración: Autora

4.2 Estados Financieros Proforma

A continuación se muestra los estados de resultados y flujos netos que presenta el proyecto

4.2.1 Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias)

Una vez que se dispone de la información necesaria se procede a estructurar el estado de resultados, el cual es importante porque representa un detalle ordenado de los ingresos y egresos, con el fin de establecer la utilidad resultante en un período determinado. Lo que demuestra el grado de eficiencia en la administración de los recursos disponibles para la asistencia del servicio de asesoría.

Cuadro No.4.19

ESTADO DE RESULTADOS					
Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	150000	157500	165375	173644	182326
(-) Costos Variables	67920	71316	74882	78626	82557
(-) Costos Fijos	41780	43853	46029	48314	50713
(-) Depreciación	2216	2216	2216	896	896
(-) Amortización intangibles	400	400	400	400	400
Utilidad Bruta	37684	39715	41848	45408	47760
(-15%) Participación trabajadores	5653	5957	6277	6811	7164
Utilidad antes de impuestos	32031	33758	35571	38597	40596
(-) 25% Impuesto a la Renta	8008	8439	8893	9649	10149
UTILIDAD NETA	24023	25318	26678	28948	30447

Fuente: Estudio Financiero

Elaboración: Autora

4.2.2 Flujo Neto de Fondos

El comportamiento del flujo de fondos de una empresa es uno de los puntos centrales del análisis financiero de un proyecto. Los flujos a presentarse serán sin financiamiento.

4.2.2.1 Del Proyecto (Sin financiamiento)

El flujo neto de fondos del proyecto es sin financiamiento porque la inversión es con recursos propios, los resultados se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro No.4.20

FLUJO NETO SIN FINANCIAMIENTO						
Detalle	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	0	150000	157500	165375	173644	182326
(-) Costos Variables	0	67920	71316	74882	78626	82557
(-) Costos Fijos	0	41780	43853	46029	48314	50713
(-) Depreciación	0	2216	2216	2216	896	896
(-) Amortización intangibles	0	400	400	400	400	400
Utilidad Bruta	0	37684	39715	41848	45408	47760
(-15%) Participación trabajadores	0	5653	5957	6277	6811	7164
Utilidad antes de impuestos	0	32031	33758	35571	38597	40596
(-) 25% Impuesto a la Renta	0	8008	8439	8893	9649	10149
Utilidad Neta	0	24023	25318	26678	28948	30447
Depreciación	0	2216	2216	2216	896	896
Amortización Intangibles	0	400	400	400	400	400
(-) Inversión Inicial	-21689	0	0	0	0	0
(-) Reinversión		0	0	7920	0	0
(-) Inversión de Capital/Trabajadores	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA	-21689	26639	27934	37214	30244	31743

Fuente: Estudio Financiero
Elaboración: Autora

Análisis

Una vez obtenida la utilidad neta se descuenta la inversión inicial que fue necesaria para la puesta en marcha del proyecto y la inversión del capital de trabajo.

4.3 Evaluación Financiera

“La Evaluación Financiera de Proyectos es el proceso mediante el cual una vez definida la inversión inicial, los beneficio futuros y los costos durante la etapa de operación, permite determinar la rentabilidad del proyecto”²⁶

4.3.1 Criterios de Evaluación

A continuación se presentan los valores que permitirán establecer criterios de evaluación en el proyecto.

²⁶ Jhony de Jesús Mena Orozco. Análisis Financiero, Pág. 104.

4.3.1.1 Valor Actual Neto (VAN)

“Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

Sumar los flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en ese momento a tiempo cero. Es claro que para aceptar un proyecto las ganancias deberán ser mayores que los desembolsos, lo cual dará como resultado que el VAN sea mayor que cero”²⁷. Para calcular el VAN se utiliza el costo de capital o TMAR.

La siguiente es su fórmula:

$$VAN = \frac{FNF_1}{(1+i)^1} + \frac{FNF_2}{(1+i)^2} + \frac{FNF_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FNF_n}{(1+i)^n} - INV$$

²⁷ Baca Urbina G. (2006). Evaluación de Proyectos. Quinta Edición. Colección Mc Graw Hill. México D.F. página 222.

De donde:

$VAN = \text{Flujo Neto de Fondos (Ingresos – Egresos)}$

$i = \text{Tasa de interés (TMAR Global)}$

Cuadro No.4.21

BENEFICIOS NETOS			
AÑO	INGRESOS	EGRESOS	BENEFICIOS NETOS
0	0	-21689	-21689
1	150000	123361	26639
2	157500	129566	27934
3	165375	136081	29294
4	173644	143400	30244
5	182326	150583	31743

Fuente: Estudio Financiero
Elaboración: Autora

Para obtener el VAN es necesario actualizar tanto los ingresos como los egresos con la TMAR Global o Ponderada.

Para poder calcular la actualización de los ingresos y egresos se aplicará el factor simple de actualización (FSA).

$$FSA = \frac{1}{(1+i)^n}$$

El Factor Simple de Actualización es el siguiente:

Cuadro No.4.22
Factor Simple de Actualización
(TMAR GLOBAL 12%)

AÑO	FSA
1	0.8928571429
2	0,7971938776
3	0,7117802480
4	0,6355180784
5	0,5674268557

Cuadro No.4.23
Beneficios Netos Actualizados
(TMAR GLOBAL 12%)

AÑOS	INGRESOS	EGRESOS	INGRESOS ACTUALIZADOS	EGRESOS ACTUALIZADOS	BENEFICIOS NETOS ACTUALIZADOS
0	0	-14115	0	21689	-21689
1	150000	123361	133929	110144	23785
2	157500	129566	125558	103289	22269
3	165375	136081	117711	96860	20851
4	173644	143400	110354	91133	19220
5	182326	150583	103457	85445	18012
TOTAL			591008	508559	60760

Fuente: Estudio Financiero
 Elaboración: Autora

Para el cálculo del VAN se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{VAN} = \sum \text{Ingresos Actualizados} - \sum \text{Egresos Actualizados}$$

$$\text{VAN} = 591008 - 508559$$

$$\text{VAN} = 82449 - (\text{Inversión Inicial}) 21689 = \mathbf{\$ 60\ 760}$$

Este valor quiere decir que el proyecto tiene una rentabilidad de \$ 60760 luego de recuperar la inversión.

4.3.1.2 Tasa Interna de Retorno

“Es la tasa de descuento por la cual el VAN es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

Se le llama tasa interna de rendimiento porque supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su totalidad. Es decir, se trata de la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión”.²⁸

²⁸ Baca Urbina G. (2006). Evaluación de Proyectos. Quinta Edición. Colección Mc Graw Hill. México D.F. página 224.

Para el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) se utilizará el siguiente criterio:

$$TIR = TDi + (TDs - Tdi) \frac{VAi}{Vai - VAs}$$

En donde:

TDi = Tasa de Descuento Inicial

TDs = Tasa de Descuento Superior

VAi = Valor Actual Inicial

VAs = Valor Actual Superior

Para determinar la TIR hay que hacer los respectivos cálculos por aproximación y el aprovechamiento correcto de una calculadora financiera.

Para calcular el VAi se utilizará una tasa del 72,875% obteniendo el siguiente cuadro:

Cuadro No.4.24
Factor Simple de Actualización
Tasa de Descuento Inicial (TASA 72,875%)

AÑO	FSA
1	0,5784526392
2	0,3346074558
3	0,1935545659
4	0,1119621495
5	0,0647648008

Elaboración: Autora

Con la Tasa de Actualización el VAI será el siguiente:

Cuadro No.4.25
Beneficios Netos Actualizados
Valor Actual Inicial (TASA 72,875%)

AÑOS	INGRESOS	EGRESOS	INGRESOS ACTUALIZADOS	EGRESOS ACTUALIZADOS	BENEFICIOS NETOS ACTUALIZADOS
0	0	21689	0	21689	-21689
1	150000	123361	86768	71358	15410
2	157500	129566	52701	43354	9347
3	165375	136081	32009	26339	5670
4	173644	143400	19442	16055	3386
5	182326	150583	11808	9752	2056
TOTAL			202727	188548	14180

Fuente: Estudio Financiero

Elaboración: Autora

$$VAN = \sum \text{Ingresos Actualizados} - \sum \text{Egresos Actualizados}$$

$$VAN = 202727 - 188548$$

$$VAN = 14180$$

El Valor Actual Inicial es \$ 14180 dólares

Para calcular la Tasa de Descuento Superior se tomará una tasa de 124,83% con la que se obtuvo el siguiente cuadro:

Cuadro No.4.26
Factor Simple de Actualización
Tasa de Descuento Superior (TASA 124,83)

TASA DE DESCUENTO SUPERIOR (124,83%)

AÑO	FSA
1	0,4447805008
2	0,1978296939
3	0,0879907903
4	0,0391365878
5	0,0174071911

Elaboración: Autora

Con el apoyo de una calculadora financiera como herramienta para los diferentes cálculos se obtuvo una TIR del 124,83%, donde el VAN es igual a cero.

Cuadro No.4.27
Beneficios Netos Actualizados
Valor Actual Superior (TASA 124,83)

AÑOS	INGRESOS	EGRESOS	INGRESOS ACTUALIZADOS	EGRESOS ACTUALIZADOS	BENEFICIOS NETOS ACTUALIZADOS
0		21689		21689	-21689
1	150000	123361	66717	54868	11849
2	157500	129566	31158	25632	5526
3	165375	136081	14551	11974	2578
4	173644	143400	6796	5612	1184
5	182326	150583	3174	2621	553
TOTAL			122396	122396	0

Fuente: Estudio Financiero
 Elaboración: Autora

$$VAN = \sum \text{Ingresos Actualizados} - \sum \text{Egresos Actualizados}$$

$$VAN = 122396 - 122396$$

$$VAN = \mathbf{0}$$

Con los valores obtenidos se puede calcular el TIR que tendrá el proyecto.

El TIR resultante se lo calculó de la siguiente manera.

$$TIR = TDi + (TDs - Tdi) \frac{VAi}{VAi - Vas}$$

$$TIR = 0,72875 + (1,2483 - 0,72875) \frac{14180}{14180 - 0}$$

$$TIR = 0,72875 + 0,51955$$

$$TIR = 1,2483$$

$$TIR = 124,83\%$$

El TIR del proyecto de servicios de asesoría será de 1,2483 que equivale al 124,83%.

4.3.2.3 Período de Recuperación de la Inversión.

Representa el tiempo en el cual, una vez ejecutado el proyecto, se recupera la inversión realizada. Este período debe ser el menor posible para afirmar que es un proyecto muy exitoso.

Cuadro No.4.28
Periodo de Recuperación de la Inversión

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN						
AÑOS	INGRESOS	EGRESOS	INGRESOS ACTUALIZADOS	EGRESOS ACTUALIZADOS	BENEFICIOS NETOS ACTUALIZADOS	ACUMULADO
0		21689		21689	-21689	
1	150000	123361	133929	110144	23785	23785
2	157500	129566	125558	103289	22269	46054
3	165375	136081	117711	96860	20851	66905
4	173644	143400	110354	91133	19220	86126
5	182326	150583	103457	85445	18012	104138

Fuente: Estudio Financiero
Elaboración: Autora

Con los valores obtenidos se puede determinar que el período de recuperación de la inversión será en el primer año.

4.3.2.4 Relación Costo/ Beneficio

“La relación costo- beneficio es un indicador que mide el grado de desarrollo y bienestar que un proyecto puede generar a una comunidad.”²⁹

Para determinar la Relación Costo – Beneficio se la realizará con la siguiente fórmula:

$$RB/C = \frac{\sum \text{Ingresos Actualizados}}{\sum \text{Egresos Actualizados}}$$

Según la formula la relación obtenida es la siguiente:

$$RB/C = \frac{591008}{508559}$$

$$RB/C = 1,16$$

Quiere decir que por cada dólar invertido se tiene un beneficio de 0,16 centavos de dólar.

²⁹ www.pymesfuturo.com

4.3.2.5 Análisis de Sensibilidad

“Con el objeto de facilitar la toma de decisiones dentro de la empresa, puede efectuarse un análisis de sensibilidad, el cual indicará las variables que más afectan el resultado económico de un proyecto y cuáles son las variables que tiene poca incidencia en el resultado final.”³⁰

Cuadro No.4.29
Análisis de Sensibilidad

ANALISIS DE SENSIBILIDAD					
VARIABLES	TIR	VAN	PRI	R B/C	RESULTADO
PROYECTO	124,83	60760	1	1,16	Viable
PRECIO DE VENTAS (-5%)	99,94	60536	1,32	1,17	Viable
VOLUMEN DE VENTAS (-5%)	99,94	60536	1,32	1,17	Viable
SUELDOS (+25%)	70,63	37252	1,84	1,07	Sensible

Fuente: Estudio Financiero

Elaboración: Autora

Análisis

En el momento en que el precio de venta del servicio de asesoría disminuye en un 5% el proyecto se mantiene viable. Si el volumen de ventas del servicio de asesoría disminuye en un 5% el proyecto todavía se lo puede considerar como viable.

Finalmente, si hay un aumento de 25% a los sueldos del personal administrativo que trabaja en la empresa de servicio de asesoría Herrera & Asociados, el proyecto se vuelve sensible.

³⁰ Giovanni E. Gómez. (2002) Matemática Financiera y Evaluación de Proyectos.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para concluir éste estudio, se presentan a continuación las conclusiones obtenidas del proyecto así como también las recomendaciones necesarias para la ejecución con éxito de la empresa de servicios de asesoría.

5.1 Conclusiones

- Las PYMES por lo general en el país no cuentan con departamento específicos en administración, finanzas y marketing; lo cual es una oportunidad de negocio para quién instale una empresa de asesoría en la ciudad de Quito.

- El estudio de mercado determino que existe factibilidad de realización, para la creación de una nueva empresa de asesoría por horas porque las PYMES tienen problemas en el área administrativa, financiera y de marketing por ésta razón requieren contratar servicios externos de asesoría que les brinde mayor productividad y competitividad a corto plazo, mediano y largo plazo.

- El estudio financiero determino también que existe factibilidad económica, por lo que el proyecto es viable en el tiempo; lo cual permitirá obtener una rentabilidad razonable para los inversionistas y accionistas de la empresa de servicios de asesoría Herrera & Asociados.
- Es necesario que los profesionales y técnicos que trabajaran en la empresa de servicios de asesoría se actualicen en forma continua, en razón del avance tecnológico, que muy rápidamente vuelve obsoleto los equipos de hardware y software que poseen las PYMES.
- Las PYMES requieren de un marco legal adecuado que fomente su desarrollo y expansión a nivel nacional e internacional. Además de líneas de crédito flexibles y a largo plazo por parte del Sistema Financiero Nacional.
- En el Estudio Financiero se determina un VAN (Valor Neto Actualizado) de \$60760 que representa la rentabilidad del proyecto una vez recuperada la inversión y una TIR (Tasa Interna de Retorno) de 124,83% que indica el retorno de la inversión, son cifras que demuestran que el proyecto es viable.

5.2 Recomendaciones

- Es necesario que el proyecto de creación de una empresa de servicios de asesoría se ejecute en el menor tiempo posible, en razón de la necesidad insatisfecha que se obtuvo en el estudio de mercado entre los empresarios propietarios de PYMES en el país.
- Las PYMES en el Ecuador constituye un importante aporte a la dinámica de la economía nacional, por ello es fundamental implementar acciones encaminadas a mejorar su competitividad e incrementar su participación en el comercio nacional e internacional por parte de la nueva empresa de asesoría.
- La rentabilidad de la nueva empresa de asesoría está garantizada en el mercado de las consultorías porque la empresa vende conocimiento que es mucho más valioso; que vender productos y servicios en el mercado local.
- Se debe capacitar en forma continua a los profesionales y técnicos de la nueva empresa de servicios a través de charlas, seminarios, conferencias, cursos; inclusive con apoyo de herramientas de multimedia.

- Los Asambleístas de la Asamblea Nacional tienen la obligación de promulgar leyes, reglamentos y estatutos a favor de la inversión privada que fortalezca el sector industrial, comercial y de servicios del país.
- En razón de la adopción de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), por parte de las PYMES, requerirán de personal altamente calificado en el manejo de las telecomunicaciones, información y comunicación; lo cual se encuentra en la línea del conocimiento que comercializa la nueva empresa de servicios de asesoría Herrera y Asociados.

ANEXOS

ANEXO 1

Constitución de la empresa

PRIMERA: COMPARECIENTES.-

En la ciudad de Quito a los 7 días del mes de junio del año dos mil diez, comparecen los señores: Ing. Evelyn Carolina Herrera Alarcón de estado civil soltera, Ing. David Miguel Herrera Alarcón de estado civil casado, todos mayores de edad, de nacionalidad ecuatoriana, domiciliados en la ciudad de Quito, legalmente capaces para contratar y obligarse. Los comparecientes manifiestan su voluntad de constituir, como en efecto constituyen a través de este acto, una empresa civil de RESPONSABILIDAD LIMITADA, que se registrará de conformidad a los presentes estatutos:

SEGUNDA: DENOMINACION Y OBJETO.-

La empresa que constituimos se denominará Herrera & Asociados Consultores Cía. Ltda, y tendrá como objetivo principal actividades de asesoramiento empresarial y en materias de gestión de proyectos.

TERCERA: DOMICILIO.-

La empresa "Herrera & Asociados Consultores Cía. Ltda" tendrá el domicilio principal en la ciudad de Quito, sin perjuicio de que pueda abrir sucursales en otras ciudades del país o del exterior.

CUARTA: PLAZO.-

El plazo por el cual se constituye la empresa es de 50 años, tiempo que puede ser ampliado o restringido, de conformidad a estos estatutos.

QUINTA: CAPITAL.-

El capital de la empresa es de \$ 21600,00 y que (el o los socios) han aportado de la siguiente manera:

NOMBRE DEL SOCIO	CAPITAL O BIEN QUE APORTA	PORCENTAJE QUE REPRESENTA DEL CAPITAL TOTAL
Ing. Evelyn Carolina Herrera Alarcón	\$15100,00	70%
Ing. David Miguel Herrera Alarcón	\$ 6500,00	30%

QUINTA: SEGURIDAD DEL APORTE.-

Si alguno de los socios decidiera separarse de la empresa antes de los dos años de actividades y retirar el dinero o bienes, será sancionado con la reducción del 50% del aporte, y tendrá derecho a recibir exclusivamente el 50% de lo que entregó como capital.

SEXTA: RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS.-

Los socios serán responsables ante terceros hasta el monto de sus aportes.

SEPTIMA: ADMINISTRACION.-

Todos los socios tendrán derecho a participar en el gobierno (políticas) de la empresa y la administración (ejecución) corresponde al Gerente y/o Responsable, nombrado por los socios.

En calidad de Responsable y Representante de la empresa, nombramos a la Srta. Ing. Evelyn Carolina Herrera Alarcón.

En calidad de Gerente de Proyectos encargado de la Dirección de Proyectos, estará el Sr. Ing. David Miguel Herrera Alarcón.

En calidad de secretaria -repcionista nombramos a la Srta. María Gabriela Gortaire Alvarez.

En calidad de mensajero nombramos al Sr. Juan Manuel Cáceres Cevallos.

OCTAVA: DERECHO A VOTO

Los socios tendrán derecho a un solo voto, independientemente del capital que haya aportado, y las decisiones serán aprobadas por mayoría simple de votos. (mitad más uno).

NOVENA: REMUNERACIONES.-

Los socios que participen en calidad de administrativos de la empresa se fijarán una remuneración (simbólica o mínima) \$1.000,00 durante los seis primeros meses, luego de lo cual podrán elevarse las remuneraciones, teniendo en cuenta la capitalización y rentabilidad de la empresa.

DECIMA: GANANCIAS Y/O PÉRDIDAS.-

Las utilidades de la empresa se repartirán de acuerdo a los porcentajes de los capitales aportados, después de dos años de funcionamiento y solamente en el 50%, luego de realizar las deducciones para el fondo de reserva, obligaciones fiscales y derechos sociales. El otro 50% será invertido en la capitalización de la empresa.

DECIMA PRIMERA: RESERVA LEGAL.-

La empresa formará un Fondo de Reserva de por lo menos el 20% del capital social, que provendrá de las utilidades líquidas, en un 5% cada año.

DECIMA SEGUNDA: FISCALIZACION.-

Ordinariamente se realizará una fiscalización cada año, y extraordinariamente la mayoría de socios podrán solicitar la designación de un fiscalizador, que podrá ser socio o no, para inspeccionar todas las operaciones de la empresa.

DECIMA TERCERA: TERMINACION DE ACTIVIDADES.-

Por decisión unánime de los socios podrán concluir las actividades de la empresa. En este caso se devolverán los bienes y recursos tal como estén a esa fecha.

Para constancia y fe de la aceptación a todas y cada una de las cláusulas, las partes suscriben en un original y tres copias, en la ciudad y fecha señalados.

Firmas

Ing. Evelyn Carolina Herrera Alarcón

Ing. David Miguel Herrera Alarcón.

Bibliografía

- AKER Georges S. David A., “Investigación de Mercados”, Editorial McGraw Hill, año 2001.
- GALLEGOS, Riofrio, (2009), Ecuador país innovador y emprendedor
- HERNÁNDEZ Sampieri, “Metodología de la Investigación”. México D.F. Mc. Graw-Hill Interamericana, año 2006.
- HERMAN, Arthur W. J. Jr. Bohlander, George W. Administración de los Recursos Humanos, Grupo Editorial Iberoamericana, 1992, Novena Edición.
- IDALBERTO Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Colección Mc Graw Hill, año 2000.
- JOHNSON Gerry, Scholes Kevan, Dirección Estratégica, Quinta Edición, Colección Prentice Hall, Madrid-España, año 2002.
- KOONTZ, Harold, Administración Una Perspectiva Global, Editorial Mc Graw Hill, Onceava edición, México, año 1998.
- KINNEAR Thomas James, Investigación de Mercados, Enfoque Aplicado, Cuarta Edición, Editorial Mc Graw Hill
- KOTLER, Philip, “Fundamentos de Mercadotecnia”, Editorial Prentice may, Segunda Edición, México, año 1991.
- NARANJO K, (2009) Análisis de las PYMES en el Ecuador, Ministerio de Industrias y Competitividad, Quito.
- MINTZBERG, Henri, “El Proceso Estratégico” Conceptos, Textos y casos, Editorial Prentice Hall, Primer Edición, año 1997.

- PORTER, Michael E, “Ser Competitivo, Nuevas aportaciones y conclusiones”, Ediciones Deusto, Bilbao-España, año 1999.
- RON, Francisco, “Metodología de la Investigación”, ED. Escuela Politécnica Nacional, Quito, 2001
- SAPAG, Nassir “Preparación y Evaluación de Proyectos”, Editorial Prentice Hall, Cuarta Edición, año 1999.
- SERNA, Gómez Humberto, “Planeación y Gestión Estratégica”, Editorial Legis Editores S.A., Santafé de Bogotá Colombia, año 1994.
- STANTON William, Etzel Michael, Walker Bruce. “Fundamento de Marketing”. Décima Edición.

Links de Internet

- www.bce.gov.ec (Banco Central del Ecuador)
- www.inec.gov.ec (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)
- www.mic.gov.ec (Ministerio de industrias y Competitividad)
- www.camaradecomerciodequito.com (Cámara de Comercio de Quito)
- www.wikipedia.com
- www.geostopolis.com
- <http://www.elcomercio.com>