

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**



**IMPLEMENTACIÓN DE CONSULTORIA INTEGRAL  
PARA PYMES Y NEGOCIOS INFORMALES EN LA  
CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**Tesis de Grado**

**Previa la obtención del Título de:**

**INGENIERIA COMERCIAL Y EMPRESARIAL**

**Presentado por**

**Jorge Jacinto Cabanilla Montero**

**Andrea Daniela Panimboza Antepara**

**Guayaquil-Ecuador**

**2010**

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este proyecto a nuestros pequeños:

Maía de los Ángeles, luz que ilumina nuestro camino;

Alejandro, que nos cuida desde el cielo, y

Al nuevo miembro de nuestra familia.

¡Dios los bendiga hoy y siempre!

Jorge y Andrea

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios; por darme esta oportunidad.  
Agradezco a mis padres; por darme la vida.  
A mi esposa, por ser mi pilar de apoyo.  
A mis suegros por el apoyo que me han brindado.  
A mis hijos por ser el motor que me impulsan a diario.  
Y en general a toda mi familia general y política,  
por haberme acompañado hasta la culminación de esta etapa en mi vida

Jorge

A Dios, por guiar mi camino.  
A mis padres Ana y Roberto,  
por su amor incondicional, confianza, paciencia y apoyo.  
A Jorge, mi esposo, por ser tan paciente conmigo;  
por su amor, por ser el complemento perfecto para mi vida  
y hacer realidad nuestro sueño.  
A mis hijos, por su amor....  
A nuestra directora de tesis por su guía.

Andrea

# TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

---

Msc . Víctor Hugo González, PhD  
Presidente Tribunal

---

Msc. Ivonne Moreno Aguí  
Directora de Tesis

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto me corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”

---

Jorge Jacinto Cabanilla Montero  
Matrícula # 200227940

---

Andrea Daniela Panimboza Antepara  
Matrícula # 200215291

# INDICE

Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	III
Tribunal de Graduación.....	IV
Declaración Expresa.....	V
Índice General.....	VI
Índice de Cuadros.....	VIII
Índice de Tablas.....	IX
Índice de Gráficos.....	X
<b>Capítulo 1:</b> Implementación de consultoría integral para Pymes y negocios informales en la ciudad de Guayaquil	
1.1 Introducción.....	11
1.2 Situación Actual.....	12
1.3 Componente del servicio de consultoría.....	13
1.4 Problemas y Oportunidades.....	21
1.5 Características del servicio de consultoría.....	21
1.6 Alcance.....	22
1.7 Objetivos Generales.....	22
1.8 Objetivos Específicos.....	23
<b>Capítulo 2:</b>	
2.1. Estudio Organizacional de Gestión Integral en Cía. Ltda.....	24
2.1.1. Estrategia y Filosofía Corporativa.....	24
2.1.2. Misión.....	24
2.1.3. Visión.....	24
2.1.4. Logo y Nombre de la empresa.....	25
2.1.5. Slogan.....	25
2.1.6. Objetivos Estratégicos y Financieros.....	25
2.1.7. Principios y Valores Corporativos.....	26
2.1.8. Filosofía.....	27
2.1.9. Organigrama.....	27
2.2. Análisis e Investigación de Mercados.....	35
2.2.1. Diseño de la investigación de mercados.....	35
2.2.2. Encuesta.....	35
2.2.3. Tamaño de la muestra.....	38
2.2.4. Desarrollo de la investigación de mercados.....	39
2.2.5. Análisis Estadísticos de las Encuestas por Medio de SPSS-15.....	40
2.2.5.1. Conocimiento.....	40
2.2.5.2. Problema.....	43
2.2.5.3. Vías de Asesoramiento.....	44
2.2.5.4. Grado de satisfacción de consultas.....	46
2.2.5.5. Contratación de servicios de Consultoría.....	47

2.2.5.6. Especialidad.....	49
2.2.5.7. Necesidad.....	50
2.2.5.8. Precio.....	51
2.2.6. Marketing Mix.....	53
2.2.6.1. Producto.....	53
2.2.6.2. Precio.....	56
2.2.6.3. Plaza.....	58
2.2.6.4. Promoción.....	58
2.2.7. Matriz BCG.....	59
2.2.8. Análisis del Sector.....	61
2.2.9. Análisis de la competencia.....	64
	5
2.2.10. Localización y Logística.....	65
2.2.10.1. Localización.....	65
2.2.10.2. Logística.....	68

### **Capítulo 3: Análisis Financiero de la implementación de Gestión Integral Cía. Ltda.**

3.1. Inversión.....	61
3.1.1. Inversiones Pre-operacionales.....	71
3.1.1.1. Detalles de Gastos de Constitución y Gastos Pre-operacionales del Proyecto .....	74
3.1.2. Inversión en Capital de trabajo .....	75
3.2. Valores de Desecho.....	77
3.3. Estado de Resultado.....	78
3.4. Flujo de Caja.....	80
3.4.1. Elementos del Flujo de Caja.....	80
3.4.2. Estructura del flujo de Caja.....	81
3.5. Estructura de Capital y Financiamiento.....	83
3.6. Ingresos y Egresos Operacionales.....	83
3.7. Egresos No Operacionales.....	87
3.8. Ajustes al Estado de Resultado.....	87
3.9. Elaboración del Flujo de Caja del proyecto y el inversionista.....	87
3.10. Costo de Capital.....	90
3.10.1. Método CAPM .....	91
3.10.2. Método de Costo Ponderado de Capital (WACC).....	92
3.11. Criterio VAN y TIR.....	93
3.11.1. Criterio VAN.....	93
3.11.2. Criterio TIR .....	94
3.12. Análisis de sensibilidad con Crystal Ball .....	95
3.12.1. Objetivos Generales.....	96
3.12.2. Objetivos Específicos.....	96
3.12.3. Procedimientos y Métodos.....	96
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	
Conclusiones.....	106
Recomendaciones.....	109
Bibliografía.....	110

## INDICE DE CUADROS

2.1. Manual de Funciones del Gerente General.....	29
2.2. Manual de Funciones del Gerente Administrativo Financiero.....	30
2.3. Manual de Funciones del Gerente de Consultoría.....	31
2.4 Manual de Funciones del Contador .....	32
2.5. Manual de Funciones de la Asistente Ejecutiva.....	33
2.6. Manual de Funciones de Consultor Jr.....	34
2.7. Precios unitarios de las consultorías.....	56
2.8. Método cualitativo por punto para determinar localización .....	67
3.1. Detalle de la inversión en activos fijos.....	73
3.2. Detalle de gastos de Constitución y Gastos Pre-operacionales.....	74
3.3. Déficit acumulado máximo .....	76
3.4. Estado de Situación Inicial .....	76
3.5. Estado de Resultados.....	79
3.6. Estructura del Capital .....	83
3.7. Ingresos Operacionales.....	84
3.8. Gasto anual de personal.....	85
3.9. Amortización del préstamo.....	86
3.10. Flujo de caja del proyecto.....	88
3.11. Flujo de caja del inversionista.....	89
3.12. Modelo de precios de los activos de capital.....	90
3.13. Datos de la industria.....	90
3.14. Análisis comparativo VAN y TIR para el flujo del proyecto.....	94
3.15. Análisis comparativo VAN y TIR para el flujo del inversionista.....	95

## INDICE 7E TABLAS

2.1. Encuesta.....	36
2.2. Datos estadístico de las encuestas proporcionado por el programa SPSS-15.....	40
2.3. Datos estadísticos de Conocimiento proporcionado por el programa SPSS-15.....	41
2.4. Datos estadísticos de Problema proporcionado por el programa SPSS-15.....	43
2.5. Datos estadísticos de Vías de Asesoramiento proporcionado por el programa SPSS-15.....	44
2.6. Datos estadísticos de Grados de satisfacción en consultas proporcionado por el programa SPSS -15.....	46
2.7. Datos estadísticos de Contratación de servicios de consultorías proporcionado por el programa SPSS -15.....	47
2.8. Datos estadísticos de Especialidad de servicios de consultorías proporcionado por el programa SPSS -15.....	49
2.9. Datos estadísticos de Necesidad de servicios de consultorías proporcionado por el programa SPSS -15.....	50
2.10. Datos estadísticos de Precio de servicios de consultorías proporcionado por el programa SPSS -15.....	52
3.1. Valores de Desecho por Método Económico para el flujo del inversionista y del proyecto .....	78

## INDICE DE GRAFICOS

1.1. Esquema de servicio de consultoría integral .....	14
2.1. Logo de Consultoría Integral.....	25
2.2. Organigrama de Consultoría Integral.....	28
2.3. Fórmula para determinar tamaño de la muestra .....	38
2.4. Conocimiento.....	42
2.5. Problemas.....	43
2.6. Vías de Asesoramiento.....	45
2.7. Gráfico de satisfacción en consultas.....	46
2.8. Contratación de Servicios de Consultoría.....	48
2.9. Especialidad de Servicios de Consultoría.....	50
2.10. Necesidad de Servicios de Consultoría.....	51
2.11. Precio de Servicios de Consultoría.....	52
2.12. Matriz BCG de Gestión Integral Cía. Ltda. ....	59
2.13. Las 5 fuerzas de Porter de Gestión Integral Cía. Ltda.....	61
2.14. Mapa Estratégico.....	65
2.15. Modelo de estaciones de trabajo para consultores .....	68
2.16. Modelo de oficina para la Gerencia de Proyectos de Consultoría.....	69
2.17. Modelo de oficina para la Gerencia Financiera Administrativa.....	69
2.18. Sala de Reuniones .....	70
3.1. Variable de entrada por distribución triangular.....	98
3.2. Definición de Variable de salida .....	99
3.3. Resultados de la TIR .....	100
3.4. Resultados del VAN .....	101
3.5. Resultado del análisis de la TIR .....	102
3.6. Resultado del análisis del VAN.....	103

## **CAPITULO I**

### **Implementación de consultoría integral para Pymes y negocios informales en la ciudad de Guayaquil**

#### **1.1 Introducción**

Nuestro proyecto fue creado con la finalidad de contribuir a los pequeños empresarios de nuestra ciudad, que cada día ayudan a la comunidad a crecer económicamente creando nuevas fuentes de trabajo.

Debido al continuo crecimiento de las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) y los negocios informales, y a la necesidad de los mismos en realizar mejoras significativas en sus actividades comerciales y ganar mercados nace nuestra idea de ofrecer servicios de consultoría integral (Direccionamiento Estratégico, Procesos de la Empresa o Negocio, Recursos Humanos y Control de Gestión) a pequeñas y medianas empresas así como a negocios informales. Los clientes que hagan uso de nuestros servicios profesionales, encontrarán en él un valor agregado que nos diferencie de la competencia y nos permita ganar su preferencia. Para poder determinar la importancia de este proyecto se ha realizado un análisis de la situación actual, el mismo que nos permitió definir claramente nuestras oportunidades, amenazas, y la investigación de mercado, nos ayudaron para la elaboración de las estrategias que se explicarán en el contenido del proyecto.

El mercado de las PYMES tanto como el de los negocios informales en la ciudad de Guayaquil en la actualidad no cuenta con un servicio integral de consultoría especializada a bajo costo, por lo que se constituye como una oportunidad el incursionar en esta área, ofreciendo una solución en áreas Estratégicas como medio de soporte al desarrollo de las mismas en Ecuador específicamente en la ciudad de Guayaquil.

El presente documento contiene información relevante del proyecto de empresa de consultoría con cada una de las áreas de consultoría, de tal forma que podemos dar a conocer la calidad única de los servicios brindados a nuestros clientes. Consideramos en primer lugar la necesidad de ofrecer una alternativa a las PYMES y negocios informales de realizar mejoras significativas en sus actividades comerciales.

## **1.2 Situación Actual**

Basándose en el crecimiento del sector de las PYMES en el mercado mundial y su influencia en el crecimiento económico. La distribución sectorial de las mismas muestra gran concentración de empresas en el sector de “Servicios”, la distribución sectorial muestra gran concentración de empresas en el sector de “Servicios (28%), comercio (25%) e industrial manufactureras (19%), que en contraste con las empresas de gran tamaño y en la medida en la que las empresas son de menores magnitudes las actividades manufactureras o agropecuarias van perdiendo preponderancia”<sup>(1)</sup>

---

(1) Fuente: Revista Oficial de la Secretaria Técnica del Comité de Consultoría

A pesar del crecimiento que presentan siguen afrontando problemas en cuanto al desarrollo y la estructuración de los procesos, obstaculizando su desempeño en el mercado. Entre los problemas más comunes se encuentran los de Calidad, Competitividad, Generación de valor agregado, Competencias centrales, Generación de atractivos para inversión del mercado financiero entre otros.

Estos problemas no son ajenos a la realidad guayaquileña muchos negocios y Pymes en el centro de la ciudad han sido clausurados por el Servicio de Rentas Interna o por la Ilustre Municipalidad de Guayaquil. En la actualidad se encuentran con problemas de clausura y se envuelven en trámites engorrosos solo por no tener el conocimiento necesario para afrontar la situación de una mejor manera es en ese punto donde queremos intervenir con nuestros servicios.

### **1.3 Componentes del Servicio de Consultoría**

El servicio está dirigido tanto a las PYMES, así como a los negocios informales de la ciudad de Guayaquil, nuestra gestión no consiste simplemente en ofrecer soluciones momentáneas, se trata de crear una filosofía dentro de las mismas que consiste en involucrar y comprometer a todos los miembros desde el inicio del proyecto hasta la consecución del mismo, mediante la formación de una técnica de gestión y planificación que integre todas las áreas necesarias creando una cadena causativa entre las mismas.

Tal como se describe en el capítulo II, nuestro proyecto de consultoría integral tiene componentes bajo los cuales se creará sinergia de empresa; tal que a su vez pueda entrar en procesos de mejora continua, disminuyendo de esta manera los tiempos de la curva de aprendizaje volviéndose más rentables

en corto plazo. De igual forma se pensó en las necesidades que tiene nuestro mercado objetivo no solamente en las disciplinas que abarca la consultoría integral sino también en el campo financiero, contable y tributario para ayudar a nuestros potenciales clientes de una forma mas consolidada.

Es así que se presenta el gráfico 1.1. un esquema de servicios de consultoría integral y a continuación una breve descripción de los servicios que la componen:



**Gráfico 1.1.- Esquema de servicio de consultoría integral elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza**

- **Servicios de Direccionamiento Estratégico.-** Trataremos aquellos aspectos que tienen que ver con la visión inicial de la empresa y su destino final y en cómo se va a dirigir hacia ese destino que se quiere conseguir.

Tratamos aspectos de dirección general, donde se fraguan las estrategias que se van disgregando a lo largo de la empresa para su ejecución, de diagnóstico, donde observaremos la capacidad de la empresa y su entorno, las distintas planificaciones que forman el total de la empresa y de la capacidad de la organización general que se encarga de ejecutarla.

Así pues tenemos los siguientes servicios en esta área:

- Planificación Estratégica
  - Administración Estratégica
  - Planes de Negocio
  - Planes de Marketing
- **Servicios en Organización y Métodos de las Organizaciones.-** En esta área se ofrecería servicios expertos de consultoría que van desde pequeños proyectos para optimizar sus procesos existentes hasta proyectos de ingeniería a gran escala para crear procesos totalmente nuevos. Nuestra metodología de procesos escalables le ofrece soluciones completas, consistentes y repetibles que incrementan su eficiencia operativa y mejoran la satisfacción de sus clientes y empleados.

Un enfoque colaborativo asegura la participación de todas las personas y organizaciones involucradas. Podemos proporcionarle una documentación completa, incluyendo mapas de procesos de alto nivel, mapas detallados del flujo de trabajo, matrices de roles y responsabilidades y otra información clave. También podemos ayudarle a preparar a fondo a los participantes del proceso. Y podemos aumentar al máximo su éxito con programas permanentes de monitoreo y mantenimiento.

A Continuación se describen los servicios en esta área:

- **Consultoría para Mejorar el Rendimiento-** Identificación de los procesos en los que es necesario enfocarse para mejorar el desempeño, los requisitos de los procesos y la solución más adecuada para lograr los resultados deseados.
- **Análisis de los Procesos-** Revisión y evaluación del estado actual de sus procesos de negocios, incluyendo un mapa de flujo e identificación y análisis de cuestiones relativas al rendimiento.
- **Visión del Proceso-** Diseño del estado futuro de sus procesos de negocios, incluyendo el análisis del impacto del cambio y las recomendaciones para su implementación.
- **Administración de Proyecto-** Administración de proyectos de diseño de principio a fin, incluyendo un plan completo para la creación y desarrollo de procesos.
- **Soporte para Aumentar el Rendimiento-** Identificación, diseño y desarrollo de herramientas y programas de capacitación para dar soporte a los trabajadores responsables del proceso.
- **Evaluación del Proceso-** Medición del impacto comercial que un nuevo proceso puede tener sobre el negocio.
- **Mejoramiento del Proceso-** Recomendaciones de expertos para una optimización continúa del proceso.
- **Reingeniería de Procesos.-** Entendida como un replanteamiento y rediseño de los procesos de negocio para lograr mejoras sustanciales en las medidas críticas de desarrollo, tales como costo, calidad, servicio y rapidez.

- **Servicios en Recursos Humanos.-** Nosotros trabajaríamos bajo la premisa de ayudar al cliente a crear valor, alineando sus recursos humanos y la estrategia del negocio. Presta soluciones de alta calidad técnica, adaptadas a cada necesidad concreta, y con una visión global de los problemas.
  - Desarrollo del Capital Humano
    - Desarrollo Modelo de competencias
    - Evaluación por Competencias
    - Formación
    - Coaching
    - Evaluación de Potencial
    - Clima Laboral
  - Organización Formal
    - Descripción de Puestos
    - Perfiles por Competencias
    - Valoración de Cargos y Escala Salarial
  - Entrenamiento Outdoor
    - Entrenamiento No convencional
    - Programas de Formación y Entrenamiento: ventas y mercadeo, motivación y liderazgo, entre otros

- **Servicios en Externalización (Outsourcing).-**

- Servicios de Externalización de Contabilidad
- Servicios de Externalización del Departamento de Recursos Humanos, nomina de personal, procesos de búsqueda y selección y capacitación,
- Servicios de Externalización del Departamento de Organización y Métodos.
- Servicios de Externalización del Departamento de Control de Gestión.

- **Servicios de Gestión en Trámites.-**

- Legalización de trabajadores informales, trámites ante Instituto ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y ante la Inspectoría de Trabajo
- Legalización y actualización de trámites ante el Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Legalización y actualización de tramites societarios, Superintendencia de compañías,
- Legalización y trámites ante el cuerpo de bomberos y el municipio de la ciudad de Guayaquil, (permisos de funcionamiento).

- **Servicios de Consultoría en Contabilidad, Finanzas y Tributación.**

- **Outsourcing Contable y de Impuestos.-** En este servicio se desarrollarán todas las funciones propias del departamento contable del cliente, lo cual incluye desde el registro contable de los movimientos efectuados por la compañía hasta la elaboración de los estados financieros finales e intermedios que la compañía requiera, así como la presentación de las declaraciones mensuales y anuales de impuestos y anexos requeridos por la Administración Tributaria.

- **Consultoría Contable.-** El servicio va dirigido a servir de apoyo en requerimientos específicos de los clientes tales como implantación de sistemas contables, proceso de transición a las Normas Internacionales de Información Financiera y capacitación del personal que maneja la información contable.

- **Auditoría Contable y Tributaria.-** El objetivo fundamental de este servicio es el de desarrollar una revisión a los procedimientos y conceptos tributarios aplicados por el cliente en relación al cumplimiento de sus obligaciones fiscales, efectuando un análisis a los registros contables considerando las Normas Generales vigentes en la Ley con respecto al impuesto a la renta, impuesto al valor agregado, comprobantes de ventas y retenciones en la fuente, revisando la situación tributaria de la compañía con el objetivo de evidenciar posibles

falencias en la operación que puedan posteriormente generar complicaciones de orden fiscal para la organización.

- **Consultoría Tributaria.-** De acuerdo a la normativa tributaria vigente se prestará asesoría en el diseño e implantación de estrategias tributarias con el objetivo de optimizar la toma de decisiones empresariales y fomentar la cultura tributaria. Así mismo, se realizará la proyección de impuestos anuales de la empresa, funcionarios, socios y/o accionistas para el cumplimiento oportuno y eficiente de las obligaciones tributarias.

Además, se ofrecerá asesoría en los siguientes temas:

- Precios de Transferencia.
- Convenios para evitar la doble tributación.
- Legislación Tributaria.
- Litigios y Controversias Tributarias.

- **Consultoría en Finanzas.**

- **Elaboración de Indicadores Financieros.-** Los indicadores o ratios financieros son una herramienta de diagnóstico muy utilizada para conocer la salud económica – financiera de una empresa, relacionando entre sí diversas variables de las cuentas de resultados y de balance.
- **Valoración de Empresas.-** Este servicio permite obtener un valor cuantitativo de una empresa con la finalidad de proporcionar esta información para captar nuevas

inversiones, realizar un incremento del paquete accionario, etc.

- **Fusiones y Adquisiciones.-** Se ofrece un servicio personalizado de asesoramiento que abarca todo el proceso de fusión o adquisición.

#### **1.4 Problemas y Oportunidades**

Tal como lo citamos en el punto 1.2 (Situación Actual) existen una gran diversidad de problemas en las PYMES y en negocios informales de la ciudad de Guayaquil como por ejemplo: Calidad, Competitividad, Generación de valor agregado, Competencias centrales, Generación de atractivos para inversión del mercado financiero entre otros.

Es precisamente esta la oportunidad que se nos presenta a como profesionales para poner en práctica todo lo aprendido en la etapa universitaria para con base en todas las herramientas que hemos aprendido lograr generar soluciones efectivas que den como resultado mejor productividad para las PYMES y los negocios informales.

#### **1.5 Características del servicio de Consultoría**

Entre las características destacables de nuestro servicio podemos citar que es un servicio multidisciplinario, de alta calidad con garantías, formado para brindar soluciones integrales a un costo adaptado a la realidad de cada cliente para generar resultados rentables.

¿Y cómo pretendemos lograr esto?.

En base a la aplicación de modelos de amplia trayectoria y reconocida efectividad, no con experimentos; con capital humano seleccionado rigurosamente para obtener el servicio de calidad deseado.

## **1.6 Alcance**

Nuestro mercado objetivo para este proyecto es principalmente las PYMES y negocios informales de la Ciudad de Guayaquil, dentro de los cuales están Bahías, Mercado Central, negocios ubicados en el sector centro del caco comercial de la ciudad de Guayaquil, negocios ubicados en centro comerciales en la Terminal Terrestre, en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo por citar solo algunos, básicamente la población de PYMES y negocios informales de la ciudad de Guayaquil.

## **1.7 Objetivos Generales**

- Crear un servicio de consultoría integral que de soluciones efectivas y económicas a los problemas de las Pymes y los negocios informales de la ciudad de Guayaquil.
- Proveer al mercado, soluciones oportunas y medios que ayuden a aumentar su productividad.
- Mantener un contacto directo con nuestros clientes.
- Obtener la confianza y reconocimiento de partes de nuestros clientes, de tal forma que nos permita llegar a ser una empresa reconocida como proveedora de soluciones empresariales con aplicaciones tecnológicas.

## **1.8 Objetivos Específicos**

- Concientizar en las Pymes y negocios informales que un servicio de calidad no siempre es costoso ó proviene del extranjero.
- Crear lealtad en los consumidores, brindando un servicio que genere soluciones efectivas a precios asequibles para el segmento objetivo de mercado.
- Elaborar un plan de marketing para ganar participación en el mercado objetivo
- Desarrollar un estudio técnico que nos permita elaborar un sistema de consultoría óptimo.
- Establecer viabilidad y financiera del proyecto

## **CAPITULO II**

### **2.1 ESTUDIO ORGANIZACIONAL DE GESTIÓN INTEGRAL CIA LTDA**

#### **2.1.1 Estrategia y Filosofía Corporativa**

La cultura organizacional de la empresa está formada por su misión, visión, los objetivos estratégicos y se le añaden los principios y valores corporativos al igual que su filosofía que diseñaran una imagen de la forma de trabajo que desempeñará el talento humano que conforme la empresa.

#### **2.1.2 Misión**

Contribuir con el desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y negocios informales, brindándoles servicios de consultoría integral de la más alta calidad utilizando herramientas de gestión eficaces que les permita solucionar sus problemas y alcanzar la excelencia empresarial.

#### **2.1.3 Visión**

En un plazo de cinco años ser reconocidos en el mercado como la empresa líder y referente en consultoría integral convirtiéndonos en socios estratégicos de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) ofreciendo servicios personalizados y con alto valor agregado.

#### 2.1.4 Logo y Nombre de la Compañía



Gráfico 2.1.- Logo de Consultoría Integral elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza

#### 2.1.5 Slogan

“Gestionamos soluciones integrales para generar valor diferencial”

#### 2.1.6 Objetivos Estratégicos y Financieros

- Establecer alianzas estratégicas durante los primeros dos años con clientes más representativos para tener un contacto permanente con ellos y así lograr una relación comercial a largo plazo.
- Obtener en el año 2012 la certificación de los procesos de gestión bajo la norma de calidad ISO9001:2008 para proveer servicios de consultoría y para el 2015 sistema integrado (ISO 9001:2008; ISO 14001; 2008; Seguridad y Salud Ocupacional Sistema Sast).
- Celebrar en el año 2013 un convenio internacional con una consultora multinacional creando valor agregado a la empresa. (Alianza estratégica)

### 2.1.7 Principios y Valores Corporativos

- **Servicio.-** Siendo nuestro principal objetivo en la empresa el diseñar soluciones gerenciales para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y negocios informales. Se ofrecerán servicios confiables, teniendo como complemento perfecto una minuciosa revisión del trabajo realizado por los consultores.
- **Profesionalismo.-** El equipo de trabajo que integrará la empresa de consultoría integral se comprometerá y cumplirá los contratos suscritos con las PYMES con responsabilidad y perfección para que así quede constancia de la eficiencia con que se brindarán los servicios. Con la finalidad de garantizar la calidad de las consultorías, el personal recibirá constantemente capacitación y la certificación necesaria para realizar el mejor trabajo.
- **Ingenio.-** Debido a que en el sector en que se está desarrollando la empresa se requiere de muchas destrezas, es una obligación ser hábiles y creativos en la prestación de los servicios de consultoría integral. Este será el principal elemento diferenciador en comparación con la competencia.
- **Seguridad.-** Nuestra consigna es brindar tranquilidad a las empresas con las cuales se entablarán negociaciones debido a la certeza y a la efectividad con que se realizarán las labores entregando un trabajo óptimo e insuperable.
- **Organización.-** El trabajo a realizar seguirá un esquema ordenado en la elaboración de proyectos de consultoría en los cuales se controlarán las diferentes tareas que implican el correcto desarrollo de los mismos.

- **Honestidad.-** Desde el momento en que se efectúe el primer contacto para realizar las negociaciones con los clientes, se mantendrá el compromiso cumpliendo los principios éticos que gobernarán la empresa. Cada una de las personas que conforman la empresa Gestión Integral Cía. Ltda. reúne un perfil profesional y ético.

### **2.1.8 Filosofía**

Nuestra misión es ayudar a nuestros clientes incrementando su productividad mediante el máximo aprovechamiento de sus recursos para así obtener resultados satisfactorios aplicando los más altos estándares de calidad y los siguientes valores mismos que nos caracterizan:

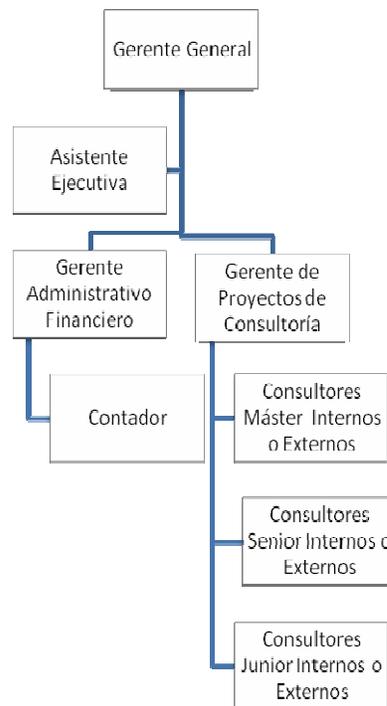
- Un gran enfoque a resultados del equipo profesional y de la metodología de trabajo.
- La experiencia y el conocimiento en el desarrollo de proyectos que llevan a importantes mejoras en distintas áreas de la organización.
- El altísimo compromiso con los clientes en la solución de sus problemas. El equipo multidisciplinario con una visión global de las organizaciones. La profesionalidad y seriedad de nuestros integrantes.
- La gran capacidad del equipo de llevar a cabo proyectos exitosos. La cercanía a la práctica de las organizaciones, evitando dar soluciones teóricas sin ninguna posibilidad de aplicación práctica.

### **2.1.9 Organigrama**

El diseño de la estructura de la organización de una empresa es el organigrama y su traducción escrita es el manual de organización que recoge aspectos como las funciones básicas, las responsabilidades, la autoridad y las características que deben reunir quienes ocupan cada uno de los cargos.

La empresa Gestión Integral Cía. Ltda. implementará un organigrama lineal que se representa Gráfico No. 2.2 y la descripción de las funciones de cada uno de los cargos detallados en este esquema se detallaría más adelante.

Este organigrama muestra en el mayor nivel jerárquico al Gerente General quien es responsable de la planificación, organización, dirección y control de las actividades de la empresa; así como de la coordinación y toma de decisiones. La asistente ejecutiva se reportará al Gerente General, su función principal es de apoyarlo operativamente en el manejo de la empresa, así como también brindar soporte a los Gerentes Departamentales. El siguiente nivel jerárquico se encuentra conformado por el Gerente Administrativo – Financiero quien dispone a su cargo al Contador; y el Gerente de Proyectos de Consultoría que tendrá a su cargo el equipo de consultores ya sean estos internos o externos de los diferentes niveles Master, Senior, Junior.



**Gráfico 2.2.- Organigrama de Gestión Integral Cía. Ltda. elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza**

A continuación se procederá a describir cada uno de los cargos de la compañía Gestión Integral Cía. Ltda. Por medio de los manuales de funciones de estos.

MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre del Puesto:	GERENTE GENERAL
Departamento al que pertenece:	GERENCIA GENERAL
Jefe Inmediato Superior:	PRESIDENCIA EJECUTIVA- DIRECTORIO
Puestos bajo su mando:	<input type="checkbox"/> GERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO <input type="checkbox"/> GERENTE DE CONSULTORIA <input type="checkbox"/> ASISTENTE EJECUTIVA
Numero de Empleados en el Puesto	1
OBJETIVO	⇒ Es responsable de la planificación, organización, dirección y control de las actividades de la empresa, así como la coordinación y toma de decisiones sobre producción, comercialización y personal de la empresa.
FUNCIONES ESPECÍFICAS	<input type="checkbox"/> Coordinar, supervisar y dirigir las actividades de la empresa <input type="checkbox"/> Autorizar contrataciones o liquidaciones de contratos de trabajo <input type="checkbox"/> Controlar la acción de los gerentes Departamentales para la consecución de los objetivos <input type="checkbox"/> Vigilar el fiel cumplimiento de las disposiciones, políticas y reglamentos vigentes para el buen desempeño de la empresa <input type="checkbox"/> Velar por la seguridad financiera y comercial de la empresa <input type="checkbox"/> Crear dentro de la compañía un buen ambiente laboral <input type="checkbox"/> Supervisar el funcionamiento del personal
AUTORIDAD*	<input type="checkbox"/> Representación Legal de la compañía <input type="checkbox"/> Administrar con poder amplio, general y suficiente al empresa, ejecutando a nombre de ella toda clase de actos y contratos.
* Cualquier situación que no esté considerada dentro de las indicadas en el cuadro "AUTORIDAD" deberán ser presentadas al Jefe inmediato superior para su respectivo análisis y toma de decisión.	
PERFIL DEL PUESTO	
CARACTERÍSTICAS	<input type="checkbox"/> Experiencia mínima de 5 años en ejecución de tareas similares. <input type="checkbox"/> Edad Mínima 35 años de edad <input type="checkbox"/> Sexo indistinto <input type="checkbox"/> Profesional en carreras administrativas a mínimo tercer nivel (Ingeniería, Economía, Psicología) y a nivel de Maestría o Doctorado en Administración de Negocios, Economía, Finanzas entre otros del área. <input type="checkbox"/> Experiencia y conocimiento actualizado de temas Financieros, Contables y Tributarios. <input type="checkbox"/> Experiencia y conocimiento actualizado de temas Recursos Humanos (Selección, Capacitación, Administración de Nomina, Gestión por Competencias). <input type="checkbox"/> Experiencia y conocimiento actualizado de temas Dirección Estratégica (Planificación Estratégica, Administración Estratégica). <input type="checkbox"/> Experiencia y conocimiento actualizado de temas Organización y Métodos de Procesos de la Empresa (Estandarización de Procesos, Administración de Procesos, ISO, Reingeniería de Procesos, Arquitectura de Procesos). <input type="checkbox"/> Experiencia y conocimiento actualizado de temas Control de Gestión (Implementación de KPI'S, Administración de Indicadores de Gestión, Implementación, Control y Administración de Balanced Score Card) <input type="checkbox"/> Experiencia en integración de departamentos externalizados. <input type="checkbox"/> Conocimiento legales sobre ley de compañías, constitución, derecho laboral, <input type="checkbox"/> Tener dominio del idioma inglés y bases de otros idiomas.
PERFIL DE COMPETENCIAS	
CARACTERÍSTICAS	<input type="checkbox"/> Organizado y disciplinado. <input type="checkbox"/> Flexibilidad y adaptabilidad. <input type="checkbox"/> Capacidad para resolver problemas. <input type="checkbox"/> Toma de decisiones. <input type="checkbox"/> Persuasión e influencia verbal. <input type="checkbox"/> Confidencialidad. <input type="checkbox"/> Iniciativa y Creatividad. <input type="checkbox"/> Manejo de Conflictos <input type="checkbox"/> Alto Nivel de Negociación <input type="checkbox"/> Capacidad de manejo de la frustración <input type="checkbox"/> Alto nivel de liderazgo <input type="checkbox"/> Capacidad de motivación del personal

**Cuadro 2.1. Manual de Funciones del Gerente General elaborado por J. Cabanilla y Andrea Panimboza**

MANUAL DE FUNCIONES		
Nombre del Puesto:	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	
Departamento al que pertenece:	ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	
Jefe Inmediato Superior:	GERENTE GENERAL	
Puestos bajo su mando:	<input type="checkbox"/> CONTADOR <input type="checkbox"/> ASISTENTE DE DEPARTAMENTO	
Numero de Empleados en el Puesto	1	
OBJETIVO	<input type="checkbox"/>	Su principal objetivo es el control administrativo teniendo como base la planeacion, dirección y organización, y estos elementos llevándose a cabo proporcionan una mayor eficiencia dentro de la empresa. Reporta al Gerente General.
FUNCIONES ESPECÍFICAS	<input type="checkbox"/>	Ordenar la preparación de los presupuestos y decidir metas presupuestarias.
	<input type="checkbox"/>	Dirigir la preparación y el seguimiento de los presupuestos y balances de la empresa y analizar los Estados Financieros.
	<input type="checkbox"/>	Decidir la meta de los proyectos y analizar los presupuestos de los mismos.
	<input type="checkbox"/>	Establecer políticas del Área Administrativa - Financiera que contenga todos los aspectos necesarios, tales como políticas de pagos, de cobros, de compras de suministros, etc.
	<input type="checkbox"/>	Dirigir la política de tesorería y las relaciones bancarias de la empresa.
	<input type="checkbox"/>	Mantener las relaciones comerciales con los grandes proveedores.
	<input type="checkbox"/>	Autorizar las contrataciones o liquidaciones de contratos de trabajo.
	<input type="checkbox"/>	Revisar y autorizar el manejo del flujo de fondos de la empresa.
	<input type="checkbox"/>	Analizar los requerimientos.
AUTORIDAD*	<input type="checkbox"/>	Toma de decisiones en ámbitos referentes a lo administrativo, financiero, contable y tributario.
	<input type="checkbox"/>	Negociar con las Instituciones Financieras los requerimientos básicos para el correcto funcionamiento del fondo de la empresa.
* Cualquier situación que no esté considerada dentro de las indicadas en el cuadro "AUTORIDAD" deberán ser presentadas al Jefe inmediato superior para su respectivo análisis y toma de decisión.		
PERFIL DEL PUESTO		
CARACTERÍSTICAS	<input type="checkbox"/>	Experiencia mínima de 3 años en ejecución de tareas similares.
	<input type="checkbox"/>	Edad Mínima 35 años de edad
	<input type="checkbox"/>	Sexo indistinto
	<input type="checkbox"/>	Profesional en carreras administrativas a mínimo tercer nivel (Ingeniería, Economía, etc) y a nivel de Maestría, Posgrado o Doctorado en Administración de Negocios, Economía, Finanzas entre otros del área.
	<input type="checkbox"/>	Experiencia y conocimiento actualizado de temas Financieros, Contables y Tributarios.
PERFIL DE COMPETENCIAS		
CARACTERÍSTICAS	<input type="checkbox"/>	Organizado y disciplinado.
	<input type="checkbox"/>	Flexibilidad y adaptabilidad.
	<input type="checkbox"/>	Capacidad para resolver problemas.
	<input type="checkbox"/>	Toma de decisiones.
	<input type="checkbox"/>	Persuasión e influencia verbal.
	<input type="checkbox"/>	Confidencialidad.
	<input type="checkbox"/>	Iniciativa y Creatividad.
	<input type="checkbox"/>	Manejo de Conflictos
	<input type="checkbox"/>	Alto Nivel de Negociación
	<input type="checkbox"/>	Capacidad de manejo de la frustración
<input type="checkbox"/>	Alto nivel de liderazgo	
<input type="checkbox"/>	Capacidad de motivación del personal	

**Cuadro 2.2. Manual de Funciones del Gerente Administrativo Financiero elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza**

MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre del Puesto:	GERENTE DE CONSULTORIA
Departamento al que pertenece:	CONSULTORIA Y OUTSOURCING ORGANIZACIONAL
Jefe Inmediato Superior:	GERENTE GENERAL
Puestos bajo su mando:	<input type="checkbox"/> CONSULTOR MASTER <input type="checkbox"/> CONSULTOR SENIOR <input type="checkbox"/> CONSULTOR JUNIOR
Numero de Empleados en el Puesto	1
OBJETIVO	<input type="checkbox"/> Tiene la responsabilidad del aprovechamiento del equipo con que cuenta la empresa para desarrollar en forma eficiente la prestación de los servicios, cumpliendo dentro de a politica y estrategia de la misma. Se reporta al Gerente General
FUNCIONES ESPECÍFICAS	<input type="checkbox"/> Analizar las necesidades del proyecto a desarrollar <input type="checkbox"/> Planificar, programar y controlar de manera eficiente y eficaz las fases de los proyectos a su cargo <input type="checkbox"/> Lograr el producto final del proyecto dentro de las limitantes de costo y tiempo <input type="checkbox"/> Actuar desde la perspectiva del cliente, de la alta gerencia y de los gerentes funcionales en el ambito de las consultorias. <input type="checkbox"/> Lograr los objetivos de rentabilidad comprometidos <input type="checkbox"/> Supervisar que las labores de consultoria se realicen de acuerdo a los objetivos previstos <input type="checkbox"/> ayudar a su equipo de trabajo a identificar los obstaculos que impiden el logro de las metas propuestas
AUTORIDAD*	<input type="checkbox"/> Principal en la negociacion con los clientes <input type="checkbox"/> Toma de desiciones en los proyectos de consultoria
* Cualquier situación que no esté considerada dentro de las indicadas en el cuadro "AUTORIDAD" deberán ser presentadas al Jefe inmediato superior para su respectivo análisis y toma de decisión.	
PERFIL DEL PUESTO	
CARACTERÍSTICAS	<input type="checkbox"/> Experiencia mínima de 3 años en ejecución de tareas similares. <input type="checkbox"/> Edad Mínima 35 fños de edad <input type="checkbox"/> Sexo indistinto <input type="checkbox"/> Profesional en carreras administrativas a minimo tercer nivel (Ingenieria, Economia, Psicología) y a nivel de Maestria o Doctorado en Administración de Negocios, Economi, Finanzas entre otros del area. <input type="checkbox"/> Experiencia y conocimiento actualizado de temas Financieros, Contables y Tributarios. <input type="checkbox"/> Experiencia y conocimiento actualizado de temas Recursos Humanos (Selección, Capacitación, Administración de Nomina, Gestión por Competencias). <input type="checkbox"/> Experiencia y conocimiento actualizado de temas Direccionamiento Estrategico(Planificación Estrategica, Administración Estrategica). <input type="checkbox"/> Experiencia y conocimiento actualizado de temas Organización y Metodos de Procesos de la Empresa ( Estandarización de Procesos, Administración de Procesos, ISO, Reingenieria de Procesos, Arquitectura de <input type="checkbox"/> Experiencia y conocimiento actualizado de temas Control de Gestión (Implementación de KPI'S, Administración de Indicadores de Gestión, Implementación, Control y Administración de Balanced Score Card) <input type="checkbox"/> Experiencia en integación de departamentos externalizados. <input type="checkbox"/> Tener dominio del idioma inglés y bases de otros idiomas.
PERFIL DE COMPETENCIAS	
CARACTERÍSTICAS	<input type="checkbox"/> Organizado y disciplinado. <input type="checkbox"/> Flexibilidad y adaptabilidad. <input type="checkbox"/> Capacidad para resolver problemas. <input type="checkbox"/> Toma de decisiones. <input type="checkbox"/> Persuasión e influencia verbal. <input type="checkbox"/> Confidencialidad. <input type="checkbox"/> Iniciativa y Creatividad. <input type="checkbox"/> Manejo de Conflictos <input type="checkbox"/> Alto Nivel de Negociación <input type="checkbox"/> Capacidad de manejo de la frustración <input type="checkbox"/> Alto nivel de liderazgo <input type="checkbox"/> Capacidad de motivación del personal

**Cuadro 2.3. Manual de Funciones del Gerente de Consultoría elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza**

MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre del Puesto:	CONTADOR (A)
Departamento al que pertenece:	ADMINISTRATIVO - FINANCIERO
Jefe Inmediato Superior:	GERENTE FINANCIERO
Puestos bajo su mando:	⇒ ASISTENTE CONTABLE
Numero de Empleados en el Puesto	1
OBJETIVO	⇒ Responsabilizarse de la elaboración de la Contabilidad de la empresa, los estados de cuentas y la información para la Gerencia Administrativa - Financiera, así como del desarrollo de los procedimientos contables.
FUNCIONES ESPECÍFICAS	⇒ Elaborar el plan de cuentas de la empresa, definir los procedimientos contables e interpretar las normas.
	⇒ Elaborar y controlar que las obligaciones tributarias y contables de la empresa se cumplan dentro de los plazos establecidos en la ley.
	⇒ Supervisar la elaboración de la contabilidad de la empresa realizada por el personal que colabore con él.
	⇒ Colaborar en la planificación, elaboración y control de los presupuestos y en los análisis correspondientes.
	⇒ Realizar los informes y estudios económicos que requiere la Gerencia Administrativa - Financiera.
	⇒ Mantener excelentes relaciones con instituciones como el SRI, IESS, etc.
	⇒ Apoyar en la elaboración de planillas de pagos en el IESS y demás trámites que se realicen en cualquier institución.
AUTORIDAD*	⇒ Disponer la correcta aplicación de las cuentas contables en las transacciones comerciales de la empresa, rigiéndose en las Normas Contables vigentes al momento de la elaboración de los Estados Financieros.
* Cualquier situación que no esté considerada dentro de las indicadas en el cuadro "AUTORIDAD" deberán ser presentadas al Jefe inmediato superior para su respectivo análisis y toma de decisión.	
PERFIL DEL PUESTO	
CARACTERÍSTICAS	⇒ Experiencia mínima de 3 años en ejecución de tareas similares.
	⇒ Edad Mínima 35 años de edad
	⇒ Sexo indistinto
	⇒ Profesional en carreras administrativas a mínimo tercer nivel (Ingeniería, Economía, etc) y a nivel de Maestría, Posgrado o Doctorado en Administración de Negocios, Economía, Finanzas entre otros del área.
	⇒ Experiencia y conocimiento actualizado de temas Financieros, Contables y Tributarios.
PERFIL DE COMPETENCIAS	
CARACTERÍSTICAS	⇒ Organizado y disciplinado.
	⇒ Flexibilidad y adaptabilidad.
	⇒ Capacidad para resolver problemas.
	⇒ Toma de decisiones.
	⇒ Persuasión e influencia verbal.
	⇒ Confidencialidad.
	⇒ Iniciativa y Creatividad.
	⇒ Manejo de Conflictos
	⇒ Alto Nivel de Negociación
	⇒ Capacidad de manejo de la frustración
⇒ Alto nivel de liderazgo	
⇒ Capacidad de motivación del personal	

**Cuadro 2.4. Manual de Funciones del Contador elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza**

MANUAL DE FUNCIONES															
Nombre del Puesto:	ASISTENTE EJECUTIVA														
Departamento al que pertenece:	GERENCIA GENERAL														
Jefe Inmediato Superior:	GERENTE GENERAL														
Puestos bajo su mando:	<table border="1"> <tr> <td>⇒</td> <td></td> </tr> <tr> <td>⇒</td> <td></td> </tr> </table>	⇒		⇒											
⇒															
⇒															
Numero de Empleados en el Puesto	1														
OBJETIVO	⇒ Contribuir al desarrollo de la empresa siendo apoyo para el Gerente Gneral y los Gerentes Departamentales en la planificación, ejecución y control de la politica de la empresa.														
FUNCIONES ESPECÍFICAS	<table border="1"> <tr> <td>⇒</td> <td>Apoyar a los Gerentes en la organización y en el cntrol del cumplimiento de las disposiciones, politicas ya reglamentos de la empres</td> </tr> <tr> <td>⇒</td> <td>Elaborar cartas y levantar actas de reuniones. Coordinar logistica para viajes, envio y recepción de documeto y encomiendas</td> </tr> <tr> <td>⇒</td> <td>Elaborar comunicados, boletines y demas documentos que ameriten ser ditribuidos al personal</td> </tr> <tr> <td>⇒</td> <td>Organizar y mantener al día el archivo de la documentación de la empresa</td> </tr> <tr> <td>⇒</td> <td>Convocar a reuniones a los directivos y/o personal de la empresa</td> </tr> <tr> <td>⇒</td> <td>Atender y efectuar llamadas telefonicas y fax en forma eficiente y eficaz</td> </tr> <tr> <td>⇒</td> <td>Analizar los requerimientos.</td> </tr> </table>	⇒	Apoyar a los Gerentes en la organización y en el cntrol del cumplimiento de las disposiciones, politicas ya reglamentos de la empres	⇒	Elaborar cartas y levantar actas de reuniones. Coordinar logistica para viajes, envio y recepción de documeto y encomiendas	⇒	Elaborar comunicados, boletines y demas documentos que ameriten ser ditribuidos al personal	⇒	Organizar y mantener al día el archivo de la documentación de la empresa	⇒	Convocar a reuniones a los directivos y/o personal de la empresa	⇒	Atender y efectuar llamadas telefonicas y fax en forma eficiente y eficaz	⇒	Analizar los requerimientos.
⇒	Apoyar a los Gerentes en la organización y en el cntrol del cumplimiento de las disposiciones, politicas ya reglamentos de la empres														
⇒	Elaborar cartas y levantar actas de reuniones. Coordinar logistica para viajes, envio y recepción de documeto y encomiendas														
⇒	Elaborar comunicados, boletines y demas documentos que ameriten ser ditribuidos al personal														
⇒	Organizar y mantener al día el archivo de la documentación de la empresa														
⇒	Convocar a reuniones a los directivos y/o personal de la empresa														
⇒	Atender y efectuar llamadas telefonicas y fax en forma eficiente y eficaz														
⇒	Analizar los requerimientos.														
AUTORIDAD*															
* Cualquier situación que no esté considerada dentro de las indicadas en el cuadro "AUTORIDAD" deberán ser presentadas al Jefe inmediato superior para su respectivo análisis y toma de decisión.															
PERFIL DEL PUESTO															
CARACTERÍSTICAS	⇒ Experiencia mínima de 1 año en ejecución de tareas similares.														
	⇒ Edad Minima 21 años de edad														
	⇒ Sexo Femenino														
	⇒ Profesional o estudiante universitaria en carreras administrativas (Ingenieria, Economia, etc)														
	⇒ Seminarios en planificacion y organización ejecutiva														
PERFIL DE COMPETENCIAS															
CARACTERÍSTICAS	⇒ Organizada y disciplinada.														
	⇒ Flexibilidad y adaptabilidad.														
	⇒ Capacidad para resolver problemas.														
	⇒ Interes por el desarrollo personal														
	⇒ Experiencia en calidad del trabajo														
	⇒ Confidencialidad.														
	⇒ Iniciativa y Creatividad.														
	⇒ Capacidad Organizativa														
	⇒ Empatía y receptividad														
	⇒ Capacidad de manejo de la frustración														

**Cuadro 2.5. Manual de Funciones de la Asistente Ejecutiva elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza**

MANUAL DE FUNCIONES		
Nombre del Puesto:	CONSULTOR JR.	
Departamento al que pertenece:	CONSULTORIA Y OUTSOURCING ORGANIZACIONAL	
Jefe Inmediato Superior:	GERENTE DE CONSULTORIA	
Puestos bajo su mando:	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Numero de Empleados en el Puesto	1	
OBJETIVO	⇒	Apoyar al Gerente Departamental en el manejo operativo de los proyectos de consultoria
FUNCIONES ESPECÍFICAS	⇒	Auditoria de Procesos
	⇒	Selección de personal
	⇒	Evaluaciones Organizacionales
	⇒	Levantamiento de indicadores de Gestión
	⇒	Evaluaciones Psicotecnicas
	⇒	Levantamiento de encuestas operativas
	⇒	Evaluaciones de desempeño
	⇒	Arquitectura y Reingenieria de Procesos
	⇒	Manejo de Nomina
	⇒	Alimentación de Indicadores a Cuadro de Mando Integral
⇒	Gestion Financiera Contable y tributaria	
AUTORIDAD*	⇒	
	⇒	
* Cualquier situación que no esté considerada dentro de las indicadas en el cuadro "AUTORIDAD" deberán ser presentadas al Jefe inmediato superior para su respectivo análisis y toma de decisión.		
PERFIL DEL PUESTO		
CARACTERÍSTICAS	⇒	Edad Minima 20 ños de edad
	⇒	Sexo indistinto
	⇒	Profesional o estudiante universitario en carreras administrativas (Ingenieria, Economia, etc)
	⇒	Experiencia y conocimiento en bsc, modelo de gestion por competencias y direccin estrategica
	⇒	Experiencia y conocimiento actualizado de temas Financieros, Contables y Tributarios.
PERFIL DE COMPETENCIAS		
CARACTERÍSTICAS	⇒	Organizado y disciplinado.
	⇒	Flexibilidad y adaptabilidad.
	⇒	Capacidad para resolver problemas.
	⇒	Toma de decisiones.
	⇒	Persuasión e influencia verbal.
	⇒	Confidencialidad.
	⇒	Iniciativa y Creatividad.
	⇒	Manejo de Conflictos
	⇒	Alto Nivel de Negociación
	⇒	Capacidad de manejo de la frustración
⇒	Alto nivel de liderazgo	
⇒	Capacidad de motivación del personal	

**Cuadro 2.6. Manual de Funciones de Consultor Jr. elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza**

## 2.2. Análisis e Investigación de Mercado

### **2.2.1 Diseño de la investigación de mercados**

El objetivo general de la investigación de mercados del presente plan de negocios es determinar la existencia de una oportunidad de negocio en el sector de consultoría integral a Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y Negocios Informales de la ciudad de Guayaquil, así como identificar el perfil de la demanda potencial y del cliente del mercado meta.

Para cumplir con este objetivo se emplearán métodos especializados de investigación de mercados. Dado que se tiene el mercado potencial claramente identificado, y por el mismo contenido del proyecto, se utilizará el método de muestreo no probabilístico por conveniencia. Para analizar la factibilidad del proyecto de creación de la compañía Consultoría Integral Cía. Ltda., que ofrezca servicios de consultoría integral, se utilizarán técnicas de Investigación Cuantitativa y Cualitativa.

La técnica de Investigación Cuantitativa a utilizar es la encuesta; el objetivo de esta herramienta es obtener información estadística indefinida. En la tabla 2.1 se muestran la encuesta formulada para el presente análisis de mercado del proyecto.

### **2.2.2 Encuesta**

La información es recogida usando procedimientos estandarizados de manera que a cada individuo se le hacen las mismas preguntas de la misma manera. La intención de la encuesta no es describir los individuos particulares quienes, por azar, son parte de la muestra sino obtener un perfil compuesto de la población. Se tiene la oportunidad de utilizar esta herramienta como medida

de viabilidad por cuanto para el proyecto se encuentra claramente definido el mercado objetivo que son las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y los Negocios Informales de la ciudad de Guayaquil.

<b>HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA ENCUESTA</b>	
<b>SECTOR COMERCIAL:</b>	
<b>AREA DE TRABAJO:</b>	
1.- Tiene Usted conocimientos para asumir la administración sobre los siguientes temas:	
Dirección Estratégica	<input type="checkbox"/>
Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>
Procesos de la Empresa	<input type="checkbox"/>
Control de Gestión	<input type="checkbox"/>
Contabilidad, Finanzas, Tributación	<input type="checkbox"/>
2.- Ha tenido su empresa problemas o momentos de incertidumbre en los últimos 12 meses por falta de conocimiento en temas administrativos o de carácter regulatorio?	
Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
3.- Como obtiene asesoramiento o como se pone al tanto de las diversas reformas regulatorias de gobierno?	
Prensa Escrita	<input type="checkbox"/>
Noticieros	<input type="checkbox"/>
Cursos	<input type="checkbox"/>
Entidades de Gobierno	<input type="checkbox"/>
Profesionales Independientes	<input type="checkbox"/>
4.- Evalúe el grado de Satisfacción de las respuestas obtenidas	
Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>
5.- Estaría dispuesto a contratar servicios de consultoría que le ofrezcan calidad.	
Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

6.-Que tan necesario a su criterio es para su empresa o negocio el servicio de consultoria con las características antes expuestas?

Muy Necesario

Necesario

Medianamente Necesario

Poco Necesario

No es necesario

7.- En que especialidad contrataria Usted un servicio de consultoria para su empresa negocio? (Maximo 2 opciones)

Direccionamiento Estrategico   
(Planeacion Estrategica, Mision , Vision  
Objetivos, Plan de Negocios, Ect.)

Procesos de la Empresa o Negocio   
(Estandarizacion de Procesos, Normas  
ISO, Mejora Continua, entre otros)

Recursos Humanos   
(Busqueda y Selección de Personal,  
Evaluaciones de Desempeño, Control  
Nomina, Entre Otros)

Control de la Gestion de la Empresa o Negocio   
(Indicadores de Gestión, Cuadro de  
Mando Integral, entre otros)

Diagnostio de la Empresa o Negocio   
(Situacion Actual, metodologias varias)

Contabilidad, Finanzas, Tribuacion   
(Obligaciones Tributarias, Administración  
Financiera Contable, entre otros)

8.-Cuanto estaria dispuesto a pagar por los servicios de consultoria?  
(De las opciones de la pregunta anterior los valores son por proyecto de consultoria)

hasta \$300

desde \$301 hasta \$500

desde \$501 hasta \$700

desde \$701 hasta \$900

desde \$901 hasta \$1200

desde \$1201 hasta \$1400

desde \$1401 en adelante

**AGARDECEMOS SU GENTIL PARTICIPACIÓN.**

Tabla 2.1.- Encuesta elaborada por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza.

### 2.2.3 Tamaño de la muestra

Tomando como referencia el libro de Nassir Sapag se pone de manifiesto un método para el cálculo de la muestra de la población para la realización del análisis de mercado por el método de encuesta, especificando para esto una fórmula que se detallaría más adelante especificándose la notación y justificando el procedimiento.

$$n = \frac{\sigma^2 Z^2}{e^2}$$
$$n = (0,3)^2 (1,96)^2 / 12$$
$$n = 384$$

Gráfico 2.3.- Formula para determinar tamaño de la muestra <sup>(2)</sup>

Donde:

$n$  : es el tamaño de la muestra

$\sigma^2$  : es la desviación estándar (que puede calcularse en referencia a otros estudios o sobre la base de una prueba piloto)

$Z^2$  : es el nivel de confianza deseado

$e^2$  : es el nivel de error máximo permitido, que puede interpretarse como la mayor diferencia permitida entre la media de la muestra y la media de la población.

---

<sup>(2)</sup> Fuente: Preparación y Evaluación de Proyectos, Nassir Sapag y Reinaldo Sapag, Mc Graw Hill, 2003

De acuerdo a la fórmula del cálculo del número de las encuestas a realizarse, luego de una prueba piloto se obtuvo una media de 12 aceptaciones del servicio de consultoría esto indicaría una desviación estándar de 3 y si el nivel de error máximo permitido es de 0.3, con un nivel de confianza del 95 %, es decir  $Z= 1,96$  se encontró que el número de encuestas es de 384.

Para las entrevistas se realizaría a un grupo determinado tomado como muestra de nuestra población.

#### **2.2.4 Desarrollo de la investigación de mercados**

La Investigación de Mercados se desarrolló en sectores específicos de la ciudad de Guayaquil, ante todo se busco los bastiones donde se encuentran los negocios informales y es por lo general donde son frecuente los problemas de clausuras y situaciones de engorrosas por trámites legales como lo serian la zona de las bahías, el mercado central, sector mercado Pedro Pablo Gómez y en segundo lugar se recurrió a empresas medianas y pequeñas y a negocios que se pueden encontrar en diferentes lugares de la ciudad como peluquerías, restaurantes, mini-markets entre otros.

Cabe indicar que la encuesta como tal se la realizo a los propietarios de los negocios y quienes realizan sus veces de administradores; dado que son quienes nos podrían dar una información de primera mano de la misma forma se indicara que la encuesta se realizo entre los días 14 al 16 de diciembre del 2009 en los sectores anteriormente indicados.

## 2.2.5 Análisis Estadísticos de las Encuestas por Medio de SPSS-15

Los datos recogidos de la encuesta fueron ingresados en el programa SPSS-15 con los cuales obtuvimos los resultados expuestos en la tabla 2.2.

	Conocimiento	Problemas	Vía de asesoramiento	Grado de satisfacción en consultas	Contratación de Servicios de consultoría	Especialidad	Precio	Necesidad
<b>N Válidos</b>	376	384	261	261	311	378	384	366
<b>Perdidos</b>	8	0	123	123	73	6	0	18

Tabla 2.2.- Estadístico de las encuestas proporcionado por el programa SPSS-15 elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza

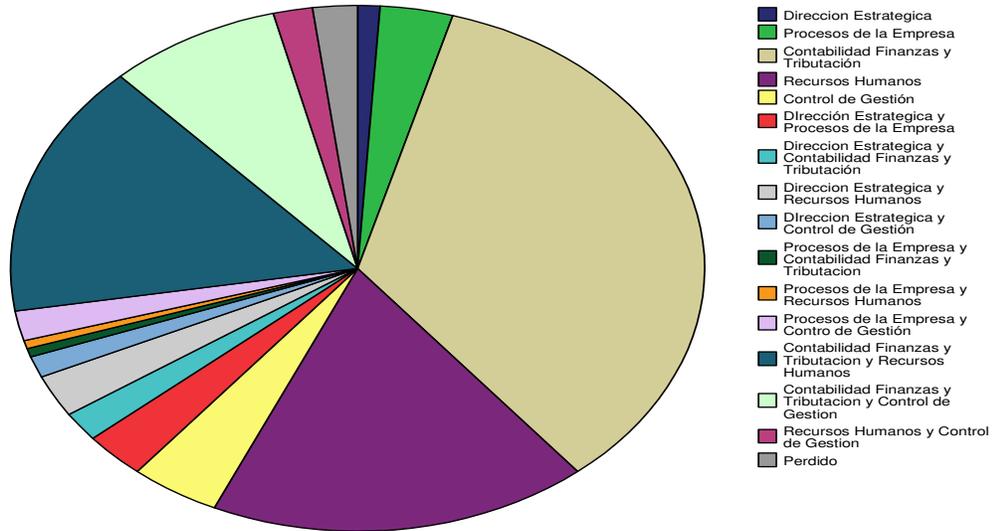
### 2.2.5.1 Conocimiento

Tomando como base los datos presentados por tablas estadísticas y gráficamente se puede apreciar que la gran parte de la población encuestada posee conocimientos más acentuados en las ramas de contabilidad y ciencias financieras y manejos tributarios; más que nada para cumplir con las regulaciones que podrían repercutir en trámites engorrosos para luego según lo indicado por estas fuentes.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Validos</b>	<b>Dirección Estratégica (Direc. Estr.)</b>	4	1,0	1,1
	<b>Procesos de la Empresa (Proc.)</b>	13	3,4	3,5
	<b>Contabilidad, Finanzas y Tributación</b>	133	34,6	35,4
	<b>Recursos Humanos (RRHH)</b>	68	17,7	18,1
	<b>Control de Gestión (C. de Gest.)</b>	16	4,2	4,3
	<b>Direc. Estr. y Proc. de la Empresa</b>	11	2,9	2,9
	<b>Direc. Estra., Contab, Finanz y Tributación</b>	7	1,8	1,9
	<b>Dirección Estratégica y RRHH</b>	10	2,6	2,7
	<b>Dirección Estratégica y C. de Gest</b>	5	1,3	1,3
	<b>Proc. de la Empresa y Cont., Finanz y Trib.</b>	2	,5	,5
	<b>Procesos de la Empresa y RR HH</b>	2	,5	,5
	<b>Procesos de la Empresa y C de Gest.</b>	7	1,8	1,9
	<b>Contabilidad, Finanzas, Tributación y RRHH</b>	60	15,6	16,0
	<b>Contab, Finanz, Tributación y C. de Gest</b>	31	8,1	8,2
	<b>RRHH y Control de Gestión</b>	7	1,8	1,9
	<b>Total</b>	<b>376</b>	<b>97,9</b>	<b>100,0</b>
	<b>Perdidos Sistema</b>	8	2,1	
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,0</b>		

**Tabla 2.3.- Datos estadísticos de Conocimiento proporcionado por el programa SPSS-15 elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza**

### Conocimiento



**Gráfico 2.4.- Conocimiento**

Luego se sitúan las combinación entre la administración del personal es decir las ramas de recursos humanos y por ultimo tendríamos también a una nueva tendencia que al parecer está presentando gran expectativa entre la PYMES el control de la gestión, el resto de ramas de especialidad como dirección estratégica y procesos de la empresa tienen un grado de representación no tan significativo como las anteriormente citadas especialidades pero no por esto quiere decir que necesariamente la población tomada para la encuesta no esté interesada en estos servicios sino mas bien se solicito un poco mas de información sobre los beneficios de estas.

### 2.2.5.2 Problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	319	83,1	83,1	83,1
	No	65	16,9	16,9	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Tabla 2.4.- Datos estadísticos de Problemas proporcionado por el programa SPSS-15 elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza

A continuación su respectivo análisis grafico:

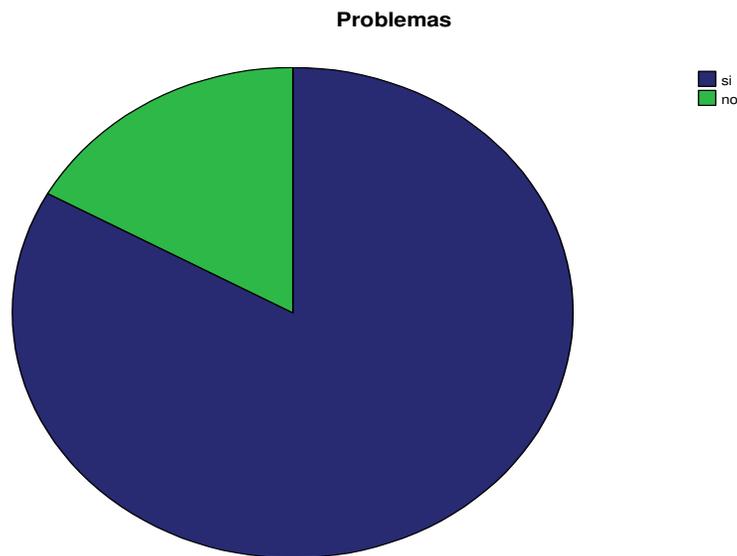


Gráfico 2.5.- Problemas

Al revisar por inspección el análisis grafico es sencillo deducir que la población tomada como muestra para nuestra encuesta, casi en su totalidad ha tenido problemas de una u otra forma que ha alterado las operaciones de su

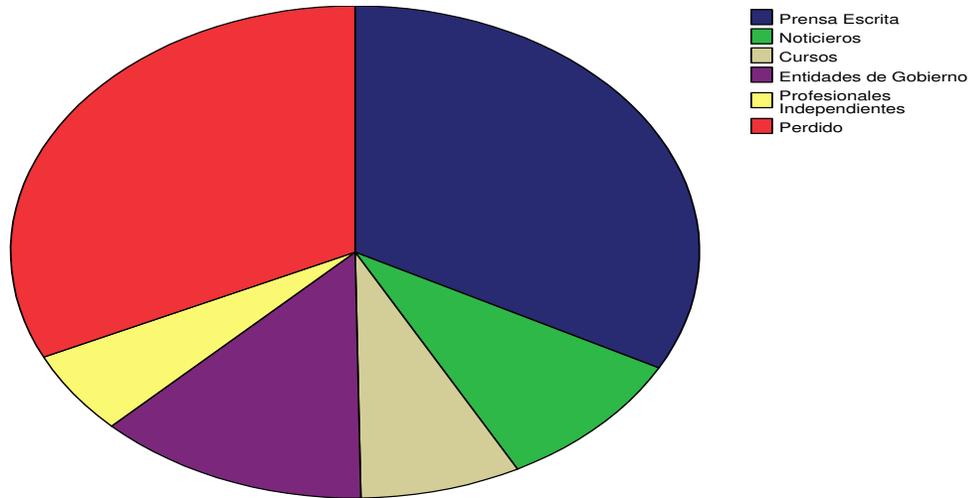
negocio, esto deja en evidencia que existe una gran oportunidad para nuestro servicio de consultoría.

### 2.2.5.3 Vías de Asesoramiento

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Prensa Escrita</b>	126	32,8	48,3	48,3
	<b>Noticieros</b>	36	9,4	13,8	62,1
	<b>Cursos</b>	29	7,6	11,1	73,2
	<b>Entidades de Gobierno</b>	49	12,8	18,8	92,0
	<b>Profesionales</b>	21	5,5	8,0	100,0
	<b>Independientes</b>				
	<b>Total</b>	261	68,0	100,0	
	<b>Perdidos Sistema</b>	123	32,0		
<b>Total</b>		384	100,0		

**Tabla 2.5.- Datos estadísticos de Vías de asesoramiento proporcionado por el programa SPSS-15 elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza**

### Vías de Asesoramiento



**Gráfico 2.6.- Vías de Asesoramiento**

Revisando los datos de la tabla; hemos observado que existen datos perdidos; esto nos demuestra que existe un grupo de la población, el cual no se informa. Según consultas realizadas a estas fuentes entre los factores por los cuales las PYMES y los negocios informales en la ciudad de Guayaquil tienen muchos problemas es por la falta de información, muchas veces la información es proporcionada gratuitamente vía prensa escrita y noticieros dado que según nos indicaron estos segmentos no invierten en capacitación gran capital. Es así que si revisamos el gráfico podremos constatar lo antes mencionado. Además existe un grupo muy reducido que se capacita es decir se informa por medio de cursos, pero aún más pequeño es el grupo que contrata a profesionales independientes los cuales se especializan en diferentes ramas para informarse y capacitar a su personal y en iguales proporciones tenemos a los que se informan por medio de noticieros y entidades gubernamentales.

#### 2.2.5.4 Grado de satisfacción en consultas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	14	3,6	5,4	5,4
	Muy Bueno	29	7,6	11,1	16,5
	Bueno	195	50,8	74,7	91,2
	Regular	9	2,3	3,4	94,6
	Malo	14	3,6	5,4	100,0
	Total	261	68,0	100,0	
	Perdidos Sistema	123	32,0		
Total		384	100,0		

Tabla 2.6.- Datos estadísticos de Grado de Satisfacción en consultas proporcionado por el programa SPSS-15 elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza

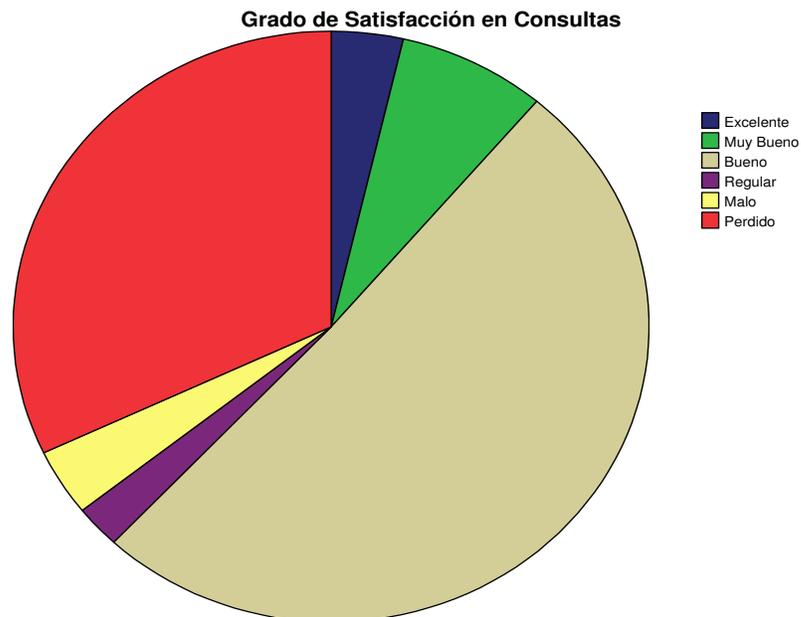


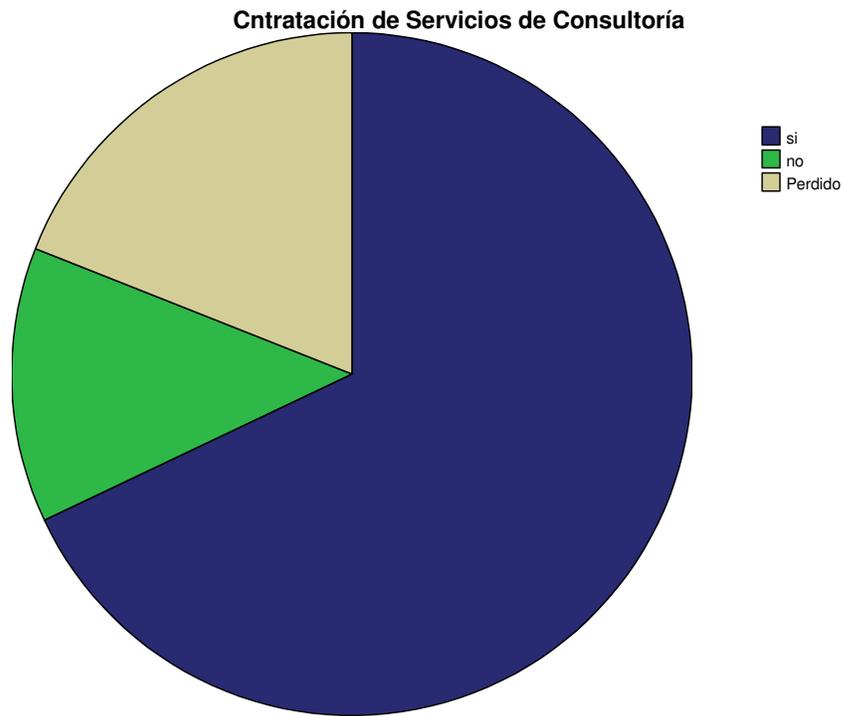
Gráfico 2.7.- Gráfico de satisfacción en consultas

Luego de analizar la tabla 2.6 y el gráfico 2.7 podemos deducir que de la población que se informa sobre temas administrativos ya sean de carácter regulatorio, administrativo entre otros califican como bueno es decir aceptable la calidad de información proporcionada. Siendo un número muy pequeño el que considera excelente la información recibida. Y un número menos significativo la consideran muy buena, malo y regular. En síntesis las fuentes de información, existen para estos sectores todo está en que se proporcione una correcta difusión de donde encontrarla o ponerla al alcance de este segmento económico.

#### 2.2.5.5 Contratación de Servicios de consultoría

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	<b>Si</b>	261	68,0	83,9	83,9
	<b>No</b>	50	13,0	16,1	100,0
	<b>Total</b>	311	81,0	100,0	
	<b>Perdidos Sistema</b>	73	19,0		
<b>Total</b>		384	100,0		

**Tabla 2.7.- Datos estadísticos de Contratación de Servicios de Consultoría proporcionado por el programa SPSS-15 elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza**



**Gráfico 2.8.- Contratación de Servicios de Consultoría**

El análisis nos arroja los resultados previamente indicados, Más del 60% de la población de la muestra indica que si contrataría servicios de consultoría. Existió un porcentaje que se limito a no contestar esta pregunta, pero nos aclaro que es porque requirieren conocer previamente la cartera de servicios ofrecidos y la capacidad de respuesta para proyectos de consultaría puntuales entre los que se encuentran reingeniería de procesos, implementación de modelos de administración específicos entre otros.

De la misma forma existe un pequeño porcentaje que índico que no contrataría de manera individual los servicios de consultoría; porque ellos buscarían la posibilidad de negociar en grupo, con esto me refiero al grupo de pequeñas asociaciones de comerciantes de los mercados y las bahías los

cuales por medio de esta negociación en segmento buscarían tener mejores beneficios que negociando por individual.

### 2.2.5.6 Especialidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	<b>Dirección Estratégica</b>	31	8,1	8,2	8,2
	<b>Procesos de la Empresa o Negocio</b>	34	8,9	9,0	17,2
	<b>Recursos Humanos</b>	106	27,6	28,0	45,2
	<b>Control de Gestión</b>	23	6,0	6,1	51,3
	<b>Diagnostico de la Empresa o negocio</b>	70	18,2	18,5	69,8
	<b>Contabilidad Finanzas y tributación</b>	114	29,7	30,2	100,0
	<b>Total</b>	378	98,4	100,0	
	<b>Perdidos Sistema</b>	6	1,6		
<b>Total</b>	384	100,0			

**Tabla 2.8.- Datos estadísticos de Especialidad de Servicios de Consultoría proporcionado por el programa SPSS-15 elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza**

El análisis de esta variable nos indicaría que las principales especialidades en orden de importancia son: 1) Contabilidad, Finanzas y Tributación, 2) Recursos Humanos, 3) Diagnostico de la empresa o negocio serian los de mayores relevancias luego se sitúa Dirección Estratégica, Procesos de la empresa y Control de Gestión respectivamente en orden de relevancia; dejando un sesgó de datos perdidos los cuales pertenecen a encuestados los cuales indicaron que requieren servicios a la medida es decir servicios bajo particularidades exclusivas por citar algunos, capacitación en Normas ISO,

Capacitación en sistemas BASC, Capacitación en gestión por competencias en el sector hotelero entre otras.

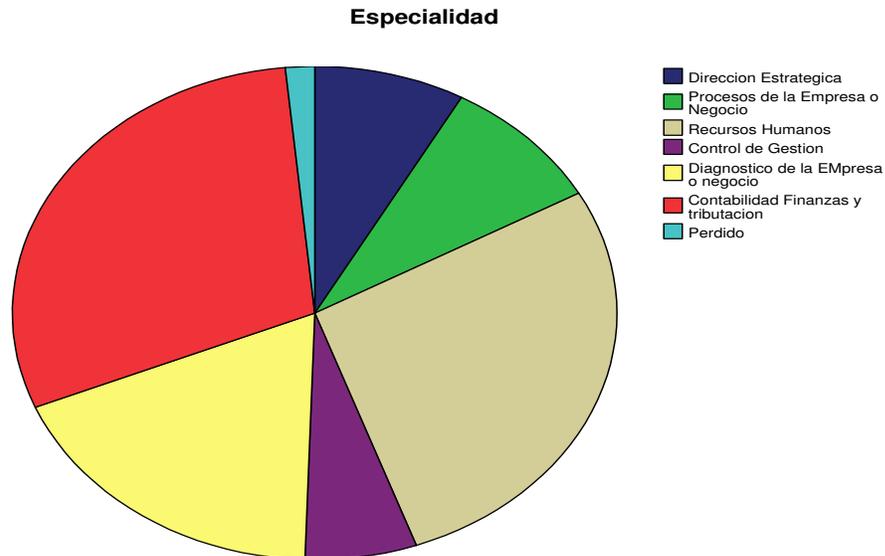
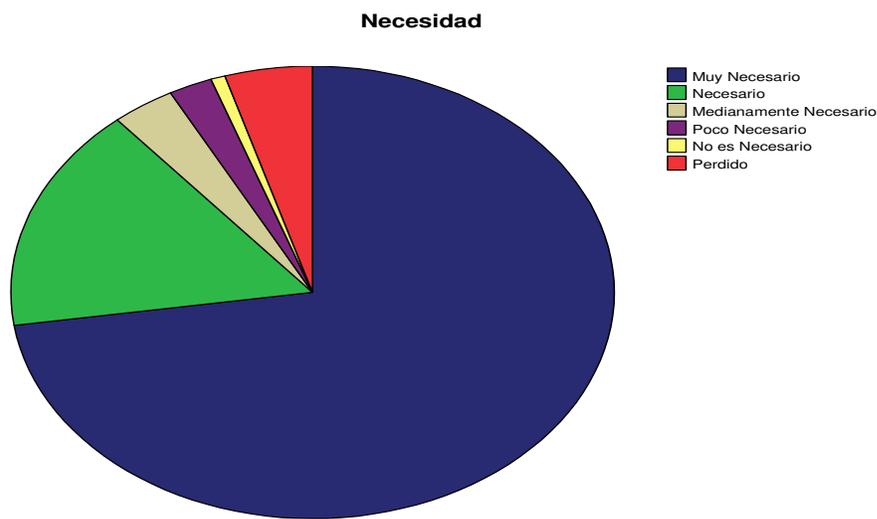


Gráfico 2.9.- Especialidad de Servicios de Consultoría

### 2.2.5.7 Necesidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	<b>Muy Necesario</b>	279	72,7	76,2	76,2
	<b>Necesario</b>	62	16,1	16,9	93,2
	<b>Medianamente Necesario</b>	13	3,4	3,6	96,7
	<b>Poco Necesario</b>	9	2,3	2,5	99,2
	<b>No es Necesario</b>	3	,8	,8	100,0
	<b>Total</b>	366	95,3	100,0	
	<b>Perdidos Sistema</b>	18	4,7		
<b>Total</b>		384	100,0		

Tabla 2.9.- Datos estadísticos Necesidad de Servicios de Consultoría proporcionado por el programa SPSS-15 elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza



**Gráfico 2.10.-Necesidad de Servicios de Consultoría**

De acuerdo a los datos proporcionados por el sistema, hemos observado que existe la necesidad insatisfecha en este segmento económico encuestado.

### **2.2.5.8 Precio**

Conforme a lo analizado en la tabla 2.10 y el gráfico 2.11 podemos deducir que más de la mitad de la muestra tomada de nuestro mercado objetivo está dispuesta a cancelar hasta US\$ 300.00 por un servicio de consultoría. Y un 33.1% de la misma población considera que puede concurrir en un costo entre US\$ 301 hasta US\$ 500.

Por lo que consideramos que debemos enfocarnos que nuestros ingresos serán mayores si se negocian con asociaciones o grupos dentro de las diferentes industrias para que sea más representativo dentro de nuestro flujo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>hasta \$300</b>	206	53,6	53,6	53,6
<b>desde \$301 hasta \$500</b>	127	33,1	33,1	86,7
<b>desde \$501 hasta \$700</b>	28	7,3	7,3	94,0
<b>desde \$701 hasta \$900</b>	7	1,8	1,8	95,8
<b>desde \$901 hasta \$1200</b>	14	3,6	3,6	99,5
<b>desde \$1201 hasta \$1400</b>	1	,3	,3	99,7
<b>desde \$1400 en adelante</b>	1	,3	,3	100,0
<b>Total</b>	384	100,0	100,0	

Tabla 2.10.- Precio de Servicios de Consultoría proporcionado por el programa SPSS-15 elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza

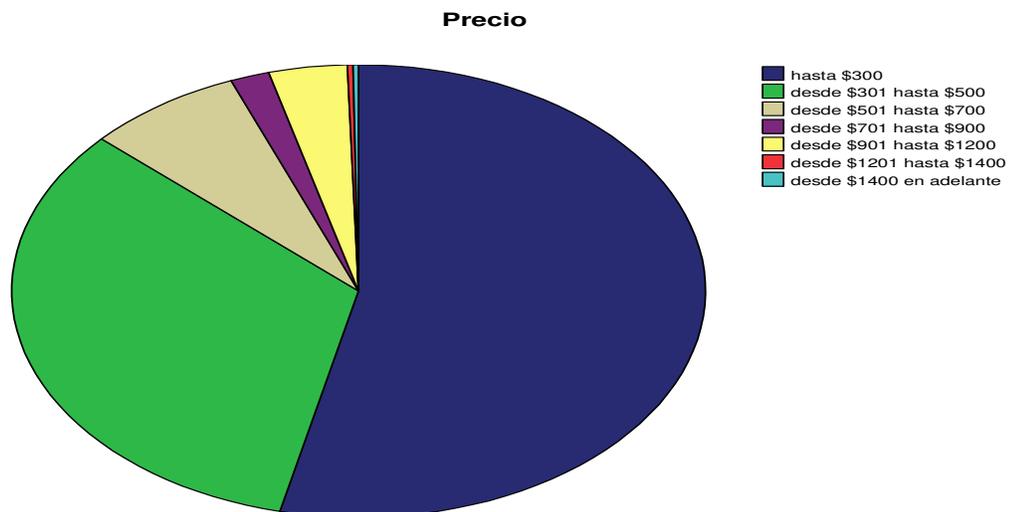


Gráfico 2.11.- Precio de Servicios de Consultoría

## **2.2.6 Marketing Mix: 4P's**

### **2.2.6.1 Producto**

Nuestro servicio está dirigido a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) así como negocios informales de la ciudad de Guayaquil no consiste simplemente en ofrecer soluciones solo de momento, se trata de crear una filosofía que consiste en involucrarse y comprometerse totalmente desde el inicio del proyecto hasta la consecución del mismo, mediante la formación de una técnica de gestión y planificación que integre todas las áreas necesarias creando una cadena causativa entre las mismas.

Es así que ofrecemos al mercado los productos que de acuerdo al análisis de mercado gozaron de demanda y dejamos como opción abierta la de los servicios que si bien no gozaron de una gran demanda si tuvieron un grado de aceptación.

- **Consultoría en Contabilidad, Finanzas y Tributación:**

Este sistema de consultoría posee varias líneas de servicios:

- Outsourcing Contable y de Impuestos
- Consultoría Contable
- Auditoría Contable y Tributaria
- Consultoría Tributaria
- Elaboración de Indicadores Financieros.
- Valoración de Empresas.
- Fusiones y Adquisiciones.

- **Consultoría en Recursos Humanos**

Esta especialidad de consultoría tiene la particularidad de que se aplica bajo el modelo de Gestión por Competencias, dando como resultado todos los beneficios propios de este modelo generando un valor diferencial para el cliente final, entre las líneas de este servicio tenemos:

- Búsqueda y Selección del Talento Humano
- Desarrollo y Formación del Talento Humano
- Evaluación de Capacidades Psicotécnicas
- Evaluación y Control del Desempeño del Talento Humano
- Análisis y Medición del Clima Organizacional
- Gestión, Control y Descripción del Perfil Ocupacional
- Implementación del Modelo de Gestión por Competencias
- Outsourcing del Departamento de Recursos Humanos
- Outsourcing en la Administración de la Nomina
- Gestión en Trámites Ante entidades de Gobierno (IESS, Inspectoría de Trabajo)
- Asesoría Laboral
- Capacitación en temas de Recursos Humanos y Margen Laboral

- **Consultoría en Control de Gestión**

El valor agregado de este servicio es que su principal herramienta es el tan reconocido cuadro de mando integral (balanced score card), esto da una muestra del potencial y la calidad de los servicios que ofrecería la consultora. Entre el portafolio de servicios de esta especialidad tenemos los siguientes componentes:

- Diagnostico Organizacional para Empresas y Negocios
- Implementación del Modelo Administración de Control de Gestión
- Levantamiento de KPI'S
- Capacitación en Administración del Control de la Gestión
- Implementación del Cuadro de Mando Integral

- **Consultoría en Dirección Estratégica**

Las líneas que se desarrollan en esta disciplina son las siguientes:

- Planificación o Planeación Estratégica
  - Servicio de Moderador
  - Servicio de Capacitación en el tema
- Administración Estratégica
  - Servicio de Capacitación en el tema
  - Servicio de implementación y control para su aplicación a clientes
  - Servicio de desarrollador
- Business Plan
  - Servicio de Capacitación en el tema
  - Servicios de desarrollador del Business Plan

- **Consultoría en Procesos de la Empresa**

El valor agregado implícito que se ofrece en este servicio es que este se maneja bajo el modelo de mejora continua de los procesos; lo quiere decir que la solución que se ofrece no es de corto plazo.

A continuación la cartera de servicios:

- Arquitectura e Ingeniería de Procesos

- Reingeniería de Procesos
- Estandarización de Procesos
- Planes de Mejora en Procesos

### 2.2.6.2 Precio

El precio a cobrar variará de acuerdo al servicio que se realizará, para lo cual se efectuará un diagnóstico inicial a la empresa cliente para establecer las necesidades a resolver, el contenido y la complejidad del servicio para así determinar con precisión el precio. Es evidente que la empresa debe ofrecer un sistema de fijación de precios flexible para poder captar participación de mercado.

En consecuencia, y luego de un análisis de los servicios a ofrecer y en base al criterio de satisfacer las necesidades básicas de los clientes, se ha desarrollado un listado de precios referencial considerando un valor unitario estimado para cada servicio. En el cuadro 2.7 se detalla el listado de servicios con sus respectivos precios:

Servicios	Precio Unitario
<b>Consultoría en Contabilidad y Tributación.</b>	
Outsourcing Contable y de Impuestos	400.00
Consultoría Contable	600.00
Auditoría Contable y Tributaria	1,000.00
Consultoría Tributaria	2,000.00
<b>Consultoría en Finanzas.</b>	
Análisis de Estados Financieros y elaboración de indicadores financieros.	400.00
Valoración de Empresas.	1,000.00
Fusiones y Adquisiciones.	1,000.00

**Cuadro 2.7. Precios unitarios de las consultorías**

El valor de cada uno de los componentes del portafolio de servicios podrá variar de acuerdo a la complejidad de la necesidad del cliente, por ejemplo el precio del Outsourcing contable y de impuestos será mayor si el movimiento de las transacciones del cliente es considerablemente laborioso; así también, el precio de Consultoría tributaria se verá afectado en el momento en que se trate de un litigio tributario para lo cual el precio se estipula en un 10% del monto a recuperar o evitar su pago, dependiendo de la cuál sea la circunstancia que originó la controversia.

En el caso de la Consultoría en finanzas se establece en el servicio de fusiones y adquisiciones un valor idéntico a la valoración de empresas por cuanto uno de los pasos, el de mayor importancia, en el proceso de fusión es el conocer el valor exacto en el mercado de la empresa y para conseguir esto se debe realizar una valoración profunda de la empresa.

De la misma forma en el servicio de consultoría de recursos humanos para el caso de selección de personal la forma de establecer el precio es algo curiosa. Es un porcentaje estimado de lo que se proyecta como sueldo anualizado del cargo ante todo este porcentaje dependerá de la dificultad del cargo. No así en el segmento de desarrollo del talento humano dado que ya se contaría con una plataforma en la cual se buscaría obtener un punto de equilibrio para que en base a este se indique el precio de este servicio de la misma manera se manejaría los servicios de consultoría de la especialidad de Direccionamiento Estratégico, Control de Gestión y Procesos de la Empresa.

Es importante mencionar que ante todo se tendrá siempre en cuenta a que segmento del mercado está dirigido el servicio y cuál es el rango de precios que de acuerdo al análisis de mercado previamente se dejó indicado. Entonces tomando como base todo lo antes indicado; esto nos hace anticiparnos a decir

que si bien nuestro rango de precios no va a ser elevado, como consultora vamos a ganar es al momento de vender nuestros servicios en volumen más que individual. Esto nos muestra como en su momento se puso de manifiesto para nosotros como consultora sería mucho más conveniente ofrecer nuestros servicios a asociaciones de comerciantes, cámaras de empresas por citar ejemplos con la finalidad de apuntar a proyectos de consultoría que generen flujos constantes de capital.

### **2.2.6.3 Plaza**

El centro de operaciones donde se desarrollarán las actividades de nuestra empresa consultora será una oficina que estará ubicada en el centro de la ciudad, específicamente en el sector considerado casco comercial y bancario; sector empresarial que se encuentra relativamente cerca de todos nuestros potenciales clientes, además es un punto de la ciudad desde el cual tenemos total acceso a todos los sectores de la misma. Esta localización se logró determinar gracias al método de cualitativo de puntos el cual se explicará en detalle en el punto 2.2.10 (Localización y Logística)

### **2.2.6.4 Promoción**

La promoción del portafolio de servicios que se detallan en el apartado anterior de producto, se realizará mediante presentaciones formales y presenciales a un grupo importante y considerable de potenciales clientes los cuales serán escogidos de una base de datos que cuente con Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Estas presentaciones se la realizarán periódicamente cada mes y de manera continua durante el primer año de operaciones de la empresa y consistirán en la entrega de un documento escrito y una presentación digital grabada en un medio magnético elaborados

profesionalmente donde se detallará una breve descripción, la filosofía, los servicios y un breve perfil de quienes conforman el talento humano de la empresa.

Además, se podrá realizar una publicidad ocasional en prensa escrita para dar a conocer al mercado la incursión de la empresa en el campo de la consultoría. Otra forma de promocionar la empresa será con el desarrollo de la página web la cual estará disponible para observar los servicios que ofrece la empresa, las alianzas estratégicas que se gestionan y un link que permita ponerse en contacto con nosotros.

### 2.2.7 Matriz BCG

A continuación en el gráfico 2.11 se presenta la matriz BCG producto del análisis de mercado realizado por medio de la encuesta:

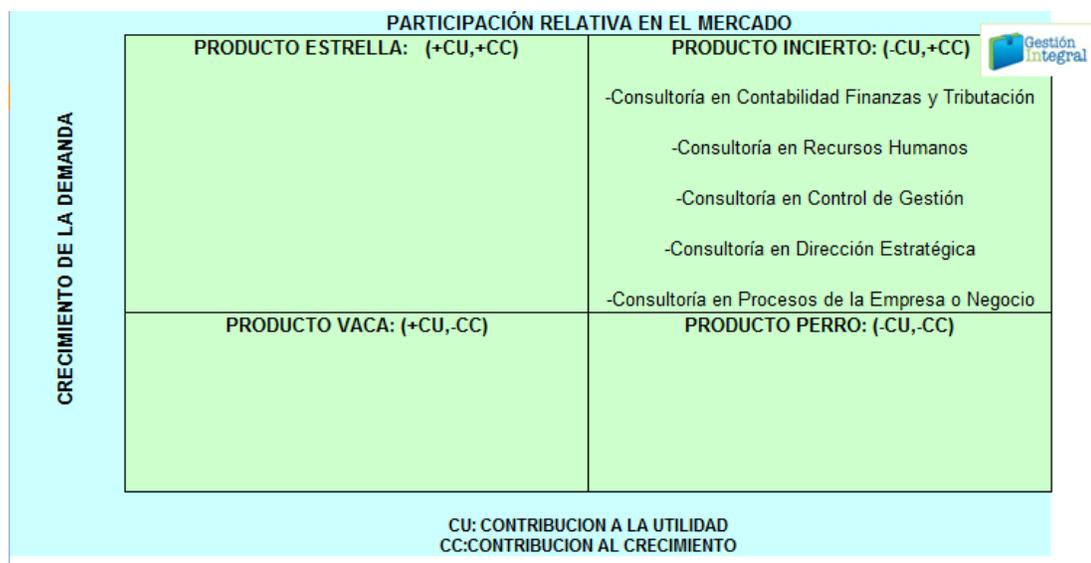


Gráfico 2.12.-Matriz BCG de Gestión Integral Cía. Ltda.

Es evidente que cuando se inicia un nuevo proyecto de negocio se debe tener en cuenta que todos los servicios inician como inciertos, dado que lo único que tenemos con el análisis de mercado que se realizó es una apreciación del comportamiento del mercado ante un servicio de características determinadas pero no un servicio que ya exista.

Es así que la principal propuesta con la que partimos es de dar un empuje a toda nuestra cartera de servicios para cumplir de esta forma con nuestros objetivos estratégicos, tal como se pudo observar se debería explotar el mercado al máximo en los segmentos de Contabilidad y Recursos Humanos dejando entre ver que esta sería nuestra primera tarea. Dado que estos serían nuestros productos de mayor acogida.

Por otro lado tenemos a la Consultoría en Control de Gestión que es nuestro producto el cual deberíamos impulsarlos para que en algún momento dado llegue a ser un producto estrella; por medio de una mayor publicidad del servicio dando a conocer a más potenciales clientes las utilidades y beneficios de los mismos, de ser necesario hasta brindar charlas gratuitas sobre temas de esta materia todo con el fin último de difundir esta materia y que en un futuro goce de una mayor y mejor aceptación.

De la misma forma como procederemos con el restante de nuestra cartera de servicios para por lo menos convertirlos en un producto vaca en el menor tiempo posible,

## 2.2.8 Análisis del Sector

En 1980, Michael E. Porter desarrolló un modelo en que se describen las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. El modelo se basa en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

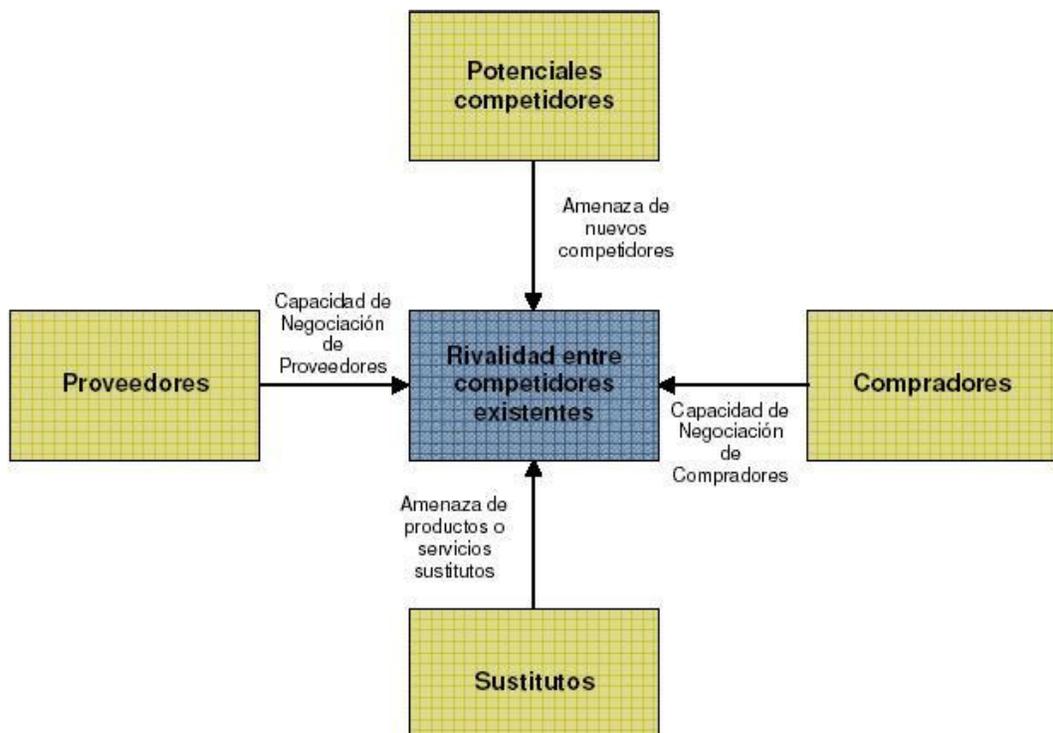


Gráfico 2.13.- Las 5 fuerzas de Porter de Gestión Integral Cía. Ltda.

Como lo muestran el gráfico 2.13, la *amenaza de entrada de nuevos competidores* es alta actualmente en el sector debido a las pocas barreras de entrada existentes; es así que la poca inversión inicial que se necesita para incursionar en este tipo de negocios, el fácil alcance del conocimiento de la

materia y de las regulaciones presentan un mercado el cual se puede saturar con la presencia de gran número de competidores.

La *rivalidad entre los competidores existentes* en el sector de servicios de consultoría es alta, este comportamiento se debe a la guerra de precios entre cada una de las empresas que buscan captar una participación del mercado, así como también a la diversidad de servicios que se ofrece para la satisfacción de los clientes. Otro factor importante es el marketing, pero no se lo considera influyente en el estudio por cuanto los competidores del sector no ponen énfasis en realizar campañas publicitarias para captar mercado, más bien utilizan otro tipo de estrategias para acercarse al cliente como por ejemplo la presentación formal de documentos descriptivos de los servicios que ofrecen.

Para la actividad de consultoría, el análisis del nivel de *servicios sustitutos* demuestra que este factor actualmente se encuentra equilibrado por cuanto no existen bienes similares que reemplacen la prestación del servicio de consultoría, salvo no acudir a ella.

El *poder de negociación de los consumidores* es bajo en este sector ya que no existe gran cantidad de servicios sustitutos que entreguen el mismo nivel de calidad y precio que una compañía consultora especializada en la rama administrativa, contable – tributaria y financiera. Adicionalmente, los consumidores no tienen clara la relación adecuada de calidad/precio que puede, y debe, exigirse en el mercado.

Respecto al *poder de negociación de los proveedores*, es necesario partir de una correcta identificación de los agentes involucrados. Para empresas dedicadas a ofrecer servicios de consultoría, en donde su principal recurso de

trabajo es el desarrollo profesional y el conocimiento de su personal, básicamente los proveedores son:

- **Equipos de computación.**- Formarán parte del activo fijo de la empresa y serán una herramienta importante para el desempeño de los consultores y la calidad del servicio a ofrecer. Dado que en el mercado existen muchos proveedores de este tipo de equipos, el poder obtener una ventaja en cuanto al costo del bien es mínimo, por eso se estima que el precio al cual se va a adquirir estos activos es el precio que se encuentra en el mercado.
- **Software de Gestión.**- Esta es una herramienta necesaria para el servicio a ofrecer y debe ser muy bien escogida para evitar contratiempos innecesarios en este aspecto. Existen algunos software de gestión y control que ofrecen buena calidad, el precio que se pague es el que esté vigente en el mercado. Se ha ideado una estrategia que podría crear una ventaja competitiva en cuanto a la negociación con este tipo de proveedor.
- **Consultores de otras ramas.**- Serán los consultores especializados en ramas diferentes a las que conforman el campo de acción de Gestión Integral Cía. Ltda. con los cuales se podrá realizar alianzas estratégicas para cubrir las necesidades de los clientes.
- **Capacitación.**- Para el tipo de servicio a ofrecer es indispensable planificar una continua capacitación de los consultores que conforman la empresa. Los proveedores de este tipo de servicio son los centros de estudios.

En consecuencia, el *poder de negociación de los proveedores* no influye mucho en el sector por cuanto al final de cualquier negociación siempre se terminará pagando el precio que esté en el mercado, ya sea para los equipos de computación o bien para el software de control y gestión.

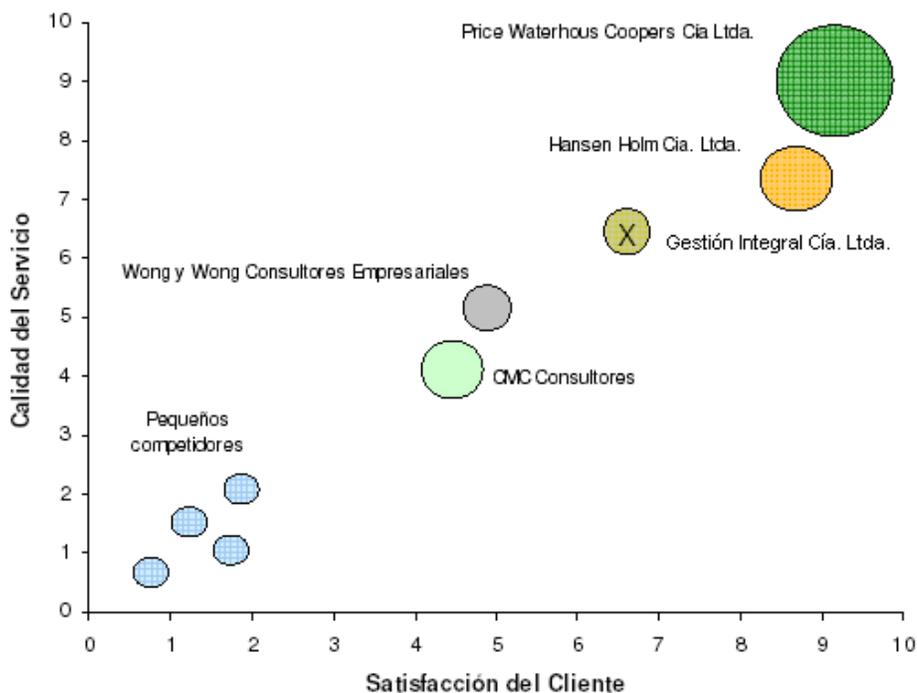
Como resultado del análisis de estos factores obtenemos un mercado cuya rentabilidad promedio en el largo plazo tenderá a cubrir los costos de oportunidad de capital, fruto de dos fuerzas sectoriales claramente perjudiciales (fácil ingreso de nuevos competidores y fuerte rivalidad entre los competidores actuales), dos fuerzas claramente favorables (no existencia de sustitutos y bajo poder de negociación del consumidor) y una fuerza indiferente (poder de negociación del proveedor). En consecuencia, es preciso contrarrestar las fuerzas negativas para conseguir que Gestión Integral Cía. Ltda. alcance una rentabilidad superior al costo de oportunidad de capital,

### **2.2.9 Análisis de la competencia**

Actualmente en el mercado no existen muchas compañías dedicadas a la consultoría integral que generen un nivel de satisfacción del cliente elevado relacionado directamente con la calidad del servicio entregado, es por esto que para la elaboración del mapa estratégico se considera estas dos variables para determinar la ubicación estratégica que debe ocupar la empresa propuesta.

El mapa estratégico (Gráfico 2.14) muestra que en los niveles más bajos de calidad y satisfacción de cliente se encuentra bastante poblado por empresas y consultores independientes no reconocidos en el mercado los cuales han llegado a saturar esa cantidad de mercado de PYMES que por razones de precio (directamente ligado a la calidad) han optado por acceder a sus servicios: el nivel medio y el nivel alto de las variables relacionadas no está

completamente ocupado por cuanto la cantidad de empresas de consultoría que ofrecen sus servicios a estos niveles no es representativo, entre las principales podemos reconocer por su grado de importancia a Price Waterhouse Coopers del Ecuador Cía. Ltda., Hansen Holm Cía. Ltda., CMC Consultores, Wong y Wong Consultores Empresariales, entre otros. Es por esto, que la intención de Gestión Integral Cía. Ltda. es ocupar una proporción de ese mercado disponible captando clientes que deseen obtener una satisfacción total de sus necesidades con un nivel de calidad superior.



**Gráfico 2.14.- Mapa Estratégico**

## 2.2.10. Localización y Logística

### 2.2.10.1. Localización

Para determinar la ubicación del inmueble donde se encontrará el centro de operaciones de la empresa Gestión Integral Cía. Ltda., se consideró

conveniente analizar los factores relevantes para la toma de esta decisión. El criterio para evaluar cada uno de los factores fue el nivel de importancia que representa. Lo primero que debe seleccionarse es el tipo de ubicación, ya que cada una puede ofrecer ventajas y desventajas para la empresa. Las características de cada ubicación son las siguientes:

**Ubicación: Sur**

- El costo del alquiler es más bajo.
- El sector es inseguro.
- No es un sector comercial salvo pequeños puntos específicos.

**Ubicación: Centro (Zona Bancaria)**

- El costo del alquiler es bajo.
- El sector es seguro.
- Edificios antiguos o deteriorados.
- Predominan presencias de Pequeñas y Medianas Empresas así como cercanía a negocios informales de la ciudad de Guayaquil

**Ubicación Norte: (Zona Comercial)**

- Tienen interiores y exteriores modernos, el precio del alquiler de un bien inmueble en este sector suele ser moderado y alto.
- El sector es seguro.
- Recluta clientela entre los residentes locales.
- Existen facilidades de estacionamiento.
- Predominan las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)
- Constante crecimiento poblacional.

Luego de haber analizado los factores descritos en los párrafos que anteceden, se determinó que la elección de la zona más adecuada para la empresa es el Centro (Sector Bancario). En el cuadro 2.8 se demuestra la utilización del Método Cualitativo por puntos para determinar la localización.

FACTORES DE LOCALIZACIÓN	PESO	ZONAS					
		ZONA NORTE		ZONA CENTRO		ZONA SUR	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
PRECIOS DE ARRENDAMIENTO	0,16	6	0,97	8	1,29	10	1,61
ACCESIBILIDAD A LOS SUMINISTROS	0,08	8	0,65	10	0,81	7	0,56
COSTOS DE SERVICIOS BÁSICOS	0,11	5	0,56	8	0,90	10	1,13
SEGURIDAD DEL SECTOR	0,15	8	1,16	8	1,16	6	0,87
PRESENTACIÓN DEL INMUEBLE	0,15	10	1,45	8	1,16	6	0,87
REPUTACIÓN DEL SECTOR	0,08	10	0,81	10	0,81	6	0,48
FACILIDAD DE ACCESO A DIVERSOS PUNTOS DE LA CIUDAD	0,13	8	1,03	10	1,29	8	1,03
FACILIDAD DE ACCESO A MERCADOS OBJETIVOS	0,15	8	1,16	10	1,45	7	1,02
TOTALES	1,00	63,00	7,79	72,00	8,87	60,00	7,58

Cuadro 2.8. Método cualitativo por punto para determinar localización elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza.

Al revisar el cuadro notaremos que se le dio una serie de ponderadores a factores que a nuestro criterio son de vital importancia para la empresa y cada uno de estos ponderadores fue calificado para cada una de las zonas que participo en el proceso quedando seleccionada la zona del centro de la ciudad con 8,87 puntos ponderados.

En síntesis la ubicación de la oficina de la empresa consultora seria en el centro de la ciudad porque es un sector seguro, con fácil acceso a nuestro mercado objetivo y a diversos puntos de la ciudad, los costos de arrendamientos son asequibles.

### **2.2.10.2. Logística**

De acuerdo a los modelos de oficinas escogidos para las instalaciones de la oficina (Gráfico 2.15, 2.16, 2.17 y 2.18) se ha considerado un metraje de 70 metros cuadrados.



**Gráfico 2.15.- Modelo de estaciones de trabajo para consultores (\*)**



**Gráfico 2.16.- Modelo de oficina para la Gerencia de Proyectos de Consultoría (3)**



**Gráfico 2.17.- Modelo de oficina para la Gerencia Financiera Administrativa (3)**



**Gráfico 2.18.- Modelo de Sala de Reuniones (3)**

## **CAPITULO III**

### **Análisis Financiero de la implementación de Gestión Integral Cía. Ltda.**

#### **3.1. Inversión**

El presente capítulo tiene como finalidad analizar como la información provistas previamente por los estudios de mercado; para de esta forma definir el valor de las inversiones del proyecto el cual debe ser sistematizado, a fin de ser incorporado para un antecedente más en la proyección del flujo de caja que posibilite su posterior evaluación.

Si bien la mayor parte de las inversiones deberán realizarse antes de la puesta en marcha del proyecto, pueden existir inversiones que sea necesario realizar durante la operación, ya sea porque se precise reemplazar activos desgastados o porque se requiere incrementar la capacidad productiva ante posibles aumentos en la demanda.

De la misma manera el capital de trabajo inicial puede aumentar o disminuir durante la operación del proyecto, si se proyectan cambios en los niveles de actividad.

#### **3.1.1. Inversiones Pre-operacionales**

Las inversiones previas a la puesta en marcha de un proyecto se pueden agrupar en tres tipos: Activos Fijos, Activos Intangibles y Capital de Trabajo.

Las inversiones en activos fijos son todas aquellas que se realizan en los bienes tangibles que se utilizaran en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan de apoyo a la normal operación del proyecto. Constituyen activos fijos entre otros, los terrenos, las obras fijas (edificios industriales, sala de ventas,

oficina administrativa, vías de acceso, estacionamientos, bodegas, etc.); el equipamiento de la planta, oficinas administrativas, sala de ventas (en maquinarias muebles, herramientas, vehículos y alhajamiento en general) y la infraestructura de servicios de apoyo (agua potable, desagües, red eléctrica, comunicaciones, energía, etc.).

Para efectos contables, los activos fijos están sujetos a depreciación, la cual afectara el resultado de la evaluación por su efecto sobre el cálculo de los impuestos.

Las inversiones en activos intangibles son todas aquellas que se realizan sobre los activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Constituyen inversiones intangibles susceptibles de amortizar y, al igual que la depreciación, afectaran al flujo de caja indirectamente por la vía de una disminución en la renta imponible, por tanto, de los impuestos pagaderos. Las principales clasificaciones por las cuales se configura esta inversión son:

- **Gastos de Organización:** Son desembolsos originados por la dirección y coordinación de las obras de instalación y por el diseño de los sistemas y procedimientos administrativos de gestión y apoyo.
- **Gastos en Patentes y Licencias:** Corresponde al pago sobre el derecho al uso de la marca, formula o proceso productivo.
- **Gastos de Puesta en Marcha:** Todos aquellos que deben realizarse al iniciar el funcionamiento de las instalaciones, tanto en la etapa de pruebas preliminares como en el inicio de las operaciones, y hasta que alcance un funcionamiento adecuado.
- **Gastos de Capacitación:** Son aquellos tendientes a la instrucción, adiestramiento y preparación del personal, para el desarrollo de las

habilidades y conocimientos que debe adquirirse con anticipación a la puesta en marcha del proyecto.

Al igual que los activos fijos, los activos intangibles pierden valor con el tiempo. Mientras la pérdida de valor contable de los activos fijos se denomina depreciación la de los activos intangibles se denomina amortización.

Como no todas las inversiones serian desembolsadas conjuntamente al momento cero (fecha de inicio de operaciones del proyecto), es conveniente identificar el momento en que cada una debe efectuarse, ya que los recursos invertidos en la etapa de construcción y montaje tienen un costo de capital, ya sea financiero, si los recursos se obtuvieron en préstamos, o si los recursos son propios y obligan a abandonar otra alternativa de inversión.

La Inversión Inicial del proyecto asciende a \$ 37.767,88, la cual está comprendida por el inmobiliario, los equipos de oficina, los equipos de computación y los gastos de constitución y pre-operacionales y el capital de trabajo que mas adelante se detalla. El detalle de la inversión de activos fijos se muestra en el cuadro 3.1:

Activo Fijo	Inversión
Muebles y Eseres	\$ 4.970,00
Equipos de Oficina	\$ 3.560,00
Equipos de Computación	\$ 12.470,00
<b>Monto Total en Inversión en Activos Fijos</b>	<b>\$ 21.000,00</b>

**Cuadro 3.1. Detalle de la inversión en activos fijos elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza.**

Dentro del rubro de muebles y enseres se considera los escritorios necesarios para cada uno de los miembros de la compañía, archivadores, el mobiliario necesario para la sala de reuniones y los sillones de espera. Los equipos de

oficina están conformados por la central telefónica, los teléfonos, el fax, los aires acondicionados, el surtidor de agua, entre otros. Por último, dentro de los equipos de computación se cuenta con las computadoras portátiles, impresoras, PC y un proyector para las presentaciones de propuestas e informes a los clientes.

### 3.1.1.1. Detalles de Gastos de Constitución y Gastos Pre-operacionales del Proyecto

Para la conformación legal y operativa de la compañía se necesita incurrir en algunos gastos, los cuales deberán amortizarse durante los primeros cinco años de labores de la empresa. Entre los principales gastos constitucionales y pre-operacionales se tienen los honorarios profesionales de un abogado, el costo de notariación de la escritura de constitución, el respectivo registro en el ente correspondiente, los permisos de funcionamiento, etc. Para una mejor apreciación, en el cuadro 3.2 se considera un detalle de los gastos con sus valores respectivos:

<b>GASTO DE CONSTITUCIÓN</b>	<b>\$ 1.300,00</b>
Honorarios Abogado	\$ 200,00
Escritura de Constitución de la Compañía	\$ 150,00
Cetificado Cuenta de Integración de Capital	\$ 20,00
Capital Social Susrito y Pagado	\$ 800,00
Inscripción de Escritura de Constitución en Registro Mercantil	\$ 55,00
Inscripción del Nombramiento en Registro Mercantil	\$ 30,00
Publicación de Extracto en Diario	\$ 45,00
<b>GASTOS PRE-OPERACIONALES</b>	<b>\$ 170,00</b>
Compra de Extintor	\$ 28,00
Permiso de Benemerito Cuerpo de Bomberos	\$ 32,00
Pago de Patente Municipal	\$ 10,00
Otros Gastos Per-operacionales	\$ 100,00

**Cuadro 3.2. Detalle de Gastos de Constitución y Gastos Pre-operacionales elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza.**

### **3.1.2. Inversión en Capital de Trabajo**

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes; para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo conforme a la capacidad y tamaño determinado.

La teoría financiera se refiere normalmente al capital de trabajo que se denomina activos de corto plazo. Esto es efectivo desde el punto de vista de su administración, mas no así de la inversión.

En consecuencia, para efectos de la evaluación del proyecto, el capital de trabajo inicial constituirá una parte de las inversiones de largo plazo, ya que forma parte del monto permanente de los activos corrientes necesarios para asegurar la operación del proyecto.

Los métodos principales para calcular el monto de la inversión en capital de trabajo son:

- Método Contable
- Método del Periodo de Desfase
- Método del Déficit Acumulado Máximo

De los métodos antes citados para nuestro proyecto utilizaremos el método del Déficit Acumulado Máximo, a continuación se detalla su forma de procedimiento y cálculo:

#### **3.1.2.1. Método del Déficit Acumulado Máximo**

El cálculo de las inversiones en capital de trabajo por este método supone calcular para cada mes los flujos de ingresos y egresos proyectados y determinar

su cuantía como el déficit acumulado máximo, en el cuadro 3.3 se observa el déficit acumulado máximo para nuestro proyecto.

METODO DE DEFICIT ACUMULADO MAXIMO												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	\$ 0,00	\$ 67.500,00	\$ 67.500,00	\$ 67.500,00	\$ 67.500,00	\$ 67.500,00	\$ 67.500,00	\$ 67.500,00	\$ 67.500,00	\$ 67.500,00	\$ 67.500,00	\$ 67.500,00
Egresos	\$ 15.297,88	\$ 15.297,88	\$ 15.297,88	\$ 15.297,88	\$ 15.297,88	\$ 15.297,88	\$ 15.297,88	\$ 15.297,88	\$ 15.297,88	\$ 15.297,88	\$ 15.297,88	\$ 15.297,88
Saldos	-\$ 15.297,88	\$ 52.202,12	\$ 52.202,12	\$ 52.202,12	\$ 52.202,12	\$ 52.202,12	\$ 52.202,12	\$ 52.202,12	\$ 52.202,12	\$ 52.202,12	\$ 52.202,12	\$ 52.202,12
Saldos Acum.	-\$ 15.297,88	\$ 36.904,24	\$ 89.106,36	\$ 141.308,48	\$ 193.510,60	\$ 245.712,72	\$ 297.914,84	\$ 350.116,96	\$ 402.319,08	\$ 454.521,20	\$ 506.723,32	\$ 558.925,44

**Cuadro 3.3. Deficit acumulado máximo elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza.**

En una situación como la detallada en el cuadro anterior donde los servicios son cobrados una vez terminado el mes, el máximo déficit acumulado asciende a \$15.297,88, por lo que este valor deberá adicionarse al valor calculado como inversión inicial; para financiar la operación normal de nuestro proyecto.

A continuación se muestra el estado de situación inicial de Gestión Integral Cía. Ltda. para ser tomado como punto de partida para los análisis de este capítulo.

		<b>ESTADO DE SITUACION INICIAL</b> <b>GESTION INTEGRAL CIA. LTDA.</b> <b>Al 01 de Enero del 2010</b>	
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Activos Circulantes</b>		<b>Pasivo Corriente</b>	
Efectivo	\$ 15.297,88	Prestamo Bancario	\$ 15.107,15
Total Activos Circulantes	\$ 15.297,88	Total Pasivo Corriente	\$ 15.107,15
<b>Activo Fijo Tangible</b>		<b>PATRIMONIO</b>	
Equipo de computaci6n	\$ 12.470,00	Capital Social	\$ 22.660,73
Muebles y enseres	\$ 4.970,00	Total patrimonio	\$ 22.661
Equipos de Oficina	\$ 3.560,00		
Total de Activos Fijos Tangibles	\$ 21.000		
<b>Activo Fijo Intangible</b>			
Gastos de Constitucion	\$ 1.300,00		
Gastos Pre-Operacione	\$ 170,00		
Total de Activos Fijos Intangibles	\$ 1.470		
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 37.767,88</b>	<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>\$ 37.767,88</b>

**Cuadro 3.4. Estado de Situación Inicial elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza.**

Es importante mencionar que el valor que se considera en la cuenta de efectivo; es el valor que resulto como valor de capital de trabajo calculado por el método de Déficit Máximo Acumulado.

### **3.2. Valores de Desecho**

La estimación del valor que podría tener nuestro proyecto después de varios años de operaciones es una tarea compleja. Muchas veces, el factor decisivo entre varias opciones de inversión lo constituye el valor de desecho.

Para este efecto existen tres métodos que podrían usarse para calcular el valor remanente que tendrá la inversión en el horizonte de su evaluación, y aunque cada uno conduce a un resultado diferente, su inclusión aporta en todos los casos. Esta información es valiosa para tomar la decisión de la aceptación o rechazo del proyecto. Dos de ellos valoran activos y el tercero la capacidad futura de generación de recursos.

Métodos que valoran activos:

- Método Contable: valor de libro de los activos
- Método Comercial: valor d mercado neto

Métodos que valoran flujos:

- Método Económico: valor actual de un flujo promedio perpetuo

Para el análisis de nuestro proyecto procedemos a utilizar el tercer método el cual lo detallamos a continuación:

Supone que el proyecto valdrá lo que es capaz de generar desde el momento que se evalúa hacia adelante. Dicho de otra forma, puede estimarse el valor que

un comprador cualquiera estaría dispuesto a pagar por el negocio en el momento de su valoración.

$$VD = \frac{(B - C)_k - Dep_k}{i}$$

**Tabla para Flujo de Inversionista**

Nomenclatura	Significado	Valor
(B-C) <sub>k</sub> :	Beneficio Normal al Año 4	\$ 13.646,47
Dep <sub>k</sub>	Depreciación del año 4 del flujo	\$ 5.876,00
i	Costo Financiero	19,23%

$$VD = (13.646,47 - 5.876,00) / 19,23\%$$

$$VD = \text{US\$ } 40.411,91$$

**Tabla para Flujo del Proyecto**

Nomenclatura	Significado	Valor
(B-C) <sub>k</sub> :	Beneficio Normal al Año 4	\$ 15.175,74
Dep <sub>k</sub>	Depreciación del año 4 del flujo	\$ 5.876,00
i	Costo Financiero	24,63%

$$VD = (15.175,74 - 5.876,00) / 24,63\%$$

$$VD = \text{US\$ } 37.762,45$$

**Tabla 3.1.- Valores de Desecho por Método Económico para el flujo del inversionista y del proyecto elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza**

Los datos obtenidos en la tabla 3.1. son útiles en la evaluación de los flujos que realizaremos en el punto 3.

### 3.3. Estado de Resultados

En el estado de resultados que a continuación se presenta se podrá verificar la utilidad de la actividad de la empresa contemplada a 5 años que es el horizonte de evaluación de nuestro proyecto:

## Estado de Resultados

	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos Operacionales</b>						
Ventas		\$ 190.250,00	\$ 199.800,55	\$ 209.830,54	\$ 220.364,03	\$ 231.426,30
<b>Egresos Operacionales</b>		\$ 177.504,07	\$ 184.970,97	\$ 192.748,30	\$ 200.847,69	\$ 209.281,07
<b>Gastos Administrativos</b>		\$ 170.822,64	\$ 178.338,84	\$ 186.185,74	\$ 194.377,92	\$ 202.930,55
Gastos de Personal		\$ 144.422,64	\$ 150.777,24	\$ 157.411,43	\$ 164.337,54	\$ 171.568,39
Alquiler de Oficina		\$ 14.400,00	\$ 15.033,60	\$ 15.695,08	\$ 16.385,66	\$ 17.106,63
Servicios Basicos		\$ 3.000,00	\$ 3.132,00	\$ 3.269,81	\$ 3.413,68	\$ 3.563,88
Servicios de Internet		\$ 1.000,00	\$ 1.044,00	\$ 1.089,94	\$ 1.137,89	\$ 1.187,96
Capacitación		\$ 5.000,00	\$ 5.220,00	\$ 5.449,68	\$ 5.689,47	\$ 5.939,80
Otros Gastos Administrativos		\$ 3.000,00	\$ 3.132,00	\$ 3.269,81	\$ 3.413,68	\$ 3.563,88
<b>Gastos de Ventas</b>		\$ 5.000,00	\$ 5.220,00	\$ 5.449,68	\$ 5.689,47	\$ 5.939,80
Publicidad y Promoción		\$ 5.000,00	\$ 5.220,00	\$ 5.449,68	\$ 5.689,47	\$ 5.939,80
<b>Gastos Financieros</b>		\$ 1.681,43	\$ 1.412,14	\$ 1.112,87	\$ 780,30	\$ 410,72
Intereses		\$ 1.681,43	\$ 1.412,14	\$ 1.112,87	\$ 780,30	\$ 410,72
Otros Gastos Financieros		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>		\$ 12.745,93	\$ 14.829,58	\$ 17.082,24	\$ 19.516,34	\$ 22.145,24
<b>Gastos de Depreciacion y Amortización</b>		\$ 6.170,00	\$ 6.170,00	\$ 6.170,00	\$ 6.170,00	\$ 6.170,00
Depreciación de Activos Fijos		\$ 5.876,00	\$ 5.876,00	\$ 5.876,00	\$ 5.876,00	\$ 5.876,00
Amortización de Gastos de Constitución y Pre-operacionales		\$ 294,00	\$ 294,00	\$ 294,00	\$ 294,00	\$ 294,00
<b>Utilidad Antes de Participación de Trabajadores</b>		\$ 6.575,93	\$ 8.659,58	\$ 10.912,24	\$ 13.346,34	\$ 15.975,24
Participación de Utilidad a Trabajadores (15%)		\$ 986,39	\$ 1.298,94	\$ 1.636,84	\$ 2.001,95	\$ 2.396,29
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 5.589,54	\$ 7.360,64	\$ 9.275,40	\$ 11.344,39	\$ 13.578,95
Impuesto a la Renta Causado (25%)		\$ 1.397,39	\$ 1.840,16	\$ 2.318,85	\$ 2.836,10	\$ 3.394,74
Utilidad Neta		\$ 4.192,16	\$ 5.520,48	\$ 6.956,55	\$ 8.508,29	\$ 10.184,21

**Cuadro 3.5. Estado de Resultados elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza.**

### **3.4. Flujo de caja**

La proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes de la evaluación de un proyecto, ya que la decisión que se tome dependerá de los resultados que este determine. La información básica para realizar esta proyección está contenida en los estudio de mercado así como en el cálculo de valor de desecho explicado anteriormente en el punto 3.2. Al proyectar el flujo de caja, será necesario incorporar información adicional relacionada, principalmente, con los efectos tributarios de la depreciación, de la amortización del activo nominal, valor residual, utilidades y pérdidas provenientes del estado de resultados presentado en el cuadro 3.5.

El problema más común asociado a la construcción del flujo de caja es que existen diferentes flujos para diferentes fines: uno para medir la rentabilidad del proyecto, otro para medir la rentabilidad de los recursos propios y otro para medir la capacidad de pago frente a los préstamos que ayudaron a su financiamiento.

Por otra parte, la forma de construir un flujo de caja también difiere si es un proyecto de creación de una nueva empresa como es nuestro caso o si se evalúa en empresas en funcionamiento.

#### **3.4.1. Elementos del Flujo de caja**

El flujo de caja de cualquier proyecto debe contener cuatro elementos básicos:

- A. Los egresos iniciales de fondos: corresponden a la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto.
- B. Los ingresos y egresos de operaciones: constituyen las entradas y salidas reales de caja.
- C. El momento en el que ocurren estos ingresos y egresos: todo flujo de caja se expresa en momentos. El horizonte de evaluación de pende de las

características del proyecto para nuestro caso para la evaluación de nuestro proyecto se asume un horizonte de evaluación de 5 años.

D. El valor de desecho o salvamento del proyecto: valor que podría tener nuestro proyecto después de varios años de operaciones.

### **3.4.2. Estructura del Flujo de caja**

Para nuestro proyecto consideraremos los siguientes supuestos para la elaboración del Plan Financiero:

1.- Se fija un nivel de ingresos estimado en US\$ 190,250.00 para el primer año de operación, con un incremento de 5,02% <sup>(4)</sup> equivalente a la tasa de crecimiento esperada de la población de empresas según datos proporcionados por la superintendencia de compañías en el año 2009, ya que no existen proyectados. Este nivel de ingresos se origina de la combinación adecuada de cada uno de los ítems del portafolio de servicios considerando una periodicidad de que cada evento ocurra.

2.- Los gastos administrativos estarán integrados por la remuneración y los beneficios sociales de cada uno de los empleados de la empresa, los costos operativos que se incurren en el mantenimiento de la estructura física de la oficina, la constante capacitación del personal, los servicios básicos, el alquiler del bien inmueble, entre otros. Estos rubros se proyectan con un crecimiento promedio del 4,44% <sup>(5)</sup> equivalente a la tasa de inflación anual del 2009 proporcionada por el Banco Central del Ecuador.

---

(4)[http://www.supercias.gov.ec/paginas\\_htm/societario/Boletines/escoger\\_boletines.htm](http://www.supercias.gov.ec/paginas_htm/societario/Boletines/escoger_boletines.htm) - boletín estadístico al 2009.

(5)<http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>

3.- La inversión inicial será básicamente en inmobiliario, equipos de oficina, equipos de computación y software, esta también incluirá los gastos de constitución y los gastos pre-operacionales los cuales serán amortizados durante los próximos 5 años. Se estima que dicha inversión no supere los US\$ 37, 767,88.

Al momento de tomar decisiones en proyectos de inversión, una empresa evalúa los flujos de efectivo esperados en relaciones con la inversión inicial requerida. El objetivo es encontrar proyectos de inversión que agreguen valor a la empresa.

Los pasos para realizar la evaluación de una inversión de largo plazo de una empresa son:

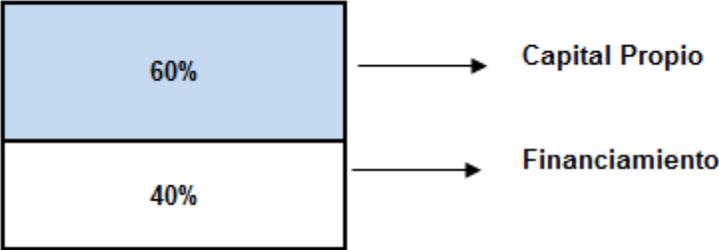
1. Estimar los flujos de efectivo esperados futuros del proyecto y del inversionista.
2. Evaluar el riesgo y determinar el rendimiento requerido (costo de capital) para descontar los flujos de efectivo esperados futuros.
3. Calcular el valor presente de los flujos de efectivo esperados futuros.
4. Determinar el costo del proyecto y compararlo con su valor. Si el proyecto tiene un VAN positivo, creará valor<sup>(6)</sup>.

---

(6) Administración Financiera Corporativa, Douglas Emery y John Finnerty, Prentice Hall, 2000.

### 3.5. Estructura de Capital y Financiamiento

La estructura de capital y financiamiento se presenta en el cuadro 3.6:



Cuadro 3.6. Estructura del Capital elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza.

En términos monetarios, el financiamiento que se realizará a través del Banco Nacional de Fomento por el valor de US\$ 15.107,15 a una tasa activa referencial del 11.13%, en plazo de 5 años. El capital a invertir entre los socios es de \$ 22.660,73 y el número de socios fundadores es de 3.

### 3.6. Ingresos y Egresos Operacionales

El Flujo de Caja está estructurado por los Ingresos Operacionales que son las ventas, producto de la prestación de la variedad de servicios presentada anteriormente. En el año inicial se considera un valor de \$ 190,250.00 (Ciento noventa mil doscientos cincuenta dólares) el cual se obtuvo de una combinación de los ingresos aproximados por cada uno de los servicios a ofrecer, estableciendo además una periodicidad en la que cada evento ocurra, tal y como lo demuestra el siguiente cuadro 3.7. Esta información es proveniente del análisis del mercado:

CUADRO DE INGRESOS PROYECTADOS AL PRIMER AÑO					
SERVICIOS	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR X MES	PERIODICIDAD EN EL AÑO	TOTAL ANUAL
<b>Consultoría en Contabilidad y Tributación</b>					
Outsourcing Contable y de Impuestos	\$ 400,00	8	\$ 3.200,00	5	\$ 16.000,00
Consultoría Contable	\$ 600,00	2	\$ 1.200,00	3	\$ 3.600,00
Auditoría Contable y Tributaria	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00	3	\$ 3.000,00
Consultoría Tributaria	\$ 2.000,00	1	\$ 2.000,00	3	\$ 6.000,00
<b>Ingresos Totales</b>			<b>\$ 7.400,00</b>		<b>\$ 28.600,00</b>
<b>Consultoría en Finanzas</b>					
Análisis de Estados Financieros y Elaboración de Indicadores Financieros	\$ 400,00	1	\$ 400,00	1	\$ 400,00
Valoración de Empresas	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00	3	\$ 3.000,00
Fusiones y Adquisiciones	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00
<b>Ingresos Totales</b>			<b>\$ 2.400,00</b>		<b>\$ 4.400,00</b>
<b>Consultoría en Recursos Humanos</b>					
Busqueda y Selección	\$ 150,00	15	\$ 2.250,00	4	\$ 9.000,00
Desarrollo y Capacitación del Talento Humano	\$ 250,00	5	\$ 1.250,00	3	\$ 3.750,00
Evaluación de Capacidades Psicotécnicas	\$ 200,00	10	\$ 2.000,00	3	\$ 6.000,00
Evaluación y Control del Desempeño del Talento Humano	\$ 200,00	10	\$ 2.000,00	3	\$ 6.000,00
Análisis y Medición del Clima Organizacional	\$ 400,00	3	\$ 1.200,00	3	\$ 3.600,00
Gestión, Control y Descripción del Perfil Ocupacional	\$ 150,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00
Implementación del Modelo de Gestión por Competencias	\$ 1.500,00	3	\$ 4.500,00	3	\$ 13.500,00
Outsourcing del Departamento de Recursos Humanos	\$ 700,00	4	\$ 2.800,00	3	\$ 8.400,00
Outsourcing en la Administración de la Nomina	\$ 400,00	8	\$ 3.200,00	5	\$ 16.000,00
Gestión en Tramites Ante entidades de Gobierno (IESS, Inspectoría de Trabajo)	\$ 350,00	10	\$ 3.500,00	5	\$ 17.500,00
Asesoría Laboral	\$ 150,00	10	\$ 1.500,00	5	\$ 7.500,00
Capacitación en temas de Recursos Humanos y de Margen Laboral	\$ 2.500,00	2	\$ 5.000,00	3	\$ 15.000,00
<b>Ingresos Totales</b>			<b>\$ 29.200,00</b>		<b>\$ 106.250,00</b>
<b>Consultoría en Control de Gestión</b>					
Diagnostico Organizacional para Empresas y Negocios	\$ 500,00	3	\$ 1.500,00	2	\$ 3.000,00
Implementación del Modelo Administración de Control de Gestión	\$ 2.500,00	1	\$ 2.500,00	3	\$ 7.500,00
Levantamiento de KPI'S	\$ 750,00	2	\$ 1.500,00	2	\$ 3.000,00
Capacitación en Administración del Control de la Gestión	\$ 1.500,00	1	\$ 1.500,00	1	\$ 1.500,00
Implementación del Cuadro de Mando Integral	\$ 2.000,00	3	\$ 6.000,00	1	\$ 6.000,00
<b>Ingresos Totales</b>			<b>\$ 13.000,00</b>		<b>\$ 21.000,00</b>
<b>Consultoría en Dirección estratégica</b>					
Planificación o Planeación Estratégica					
Servicio de Moderador	\$ 1.000,00	2	\$ 2.000,00	3	\$ 6.000,00
Servicio de Capacitación en el tema Administración Estratégica	\$ 2.000,00	1	\$ 2.000,00	1	\$ 2.000,00
Servicio de Capacitación en el tema	\$ 2.500,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00
Servicio de implementación y control para su aplicación a clientes	\$ 1.000,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00
Servicio de desarrollador	\$ 1.500,00	1	\$ 1.500,00	3	\$ 4.500,00
Business Plan					
Servicio de Capacitación en el tema Servicios de desarrollador del Business Plan	\$ 2.500,00	1	\$ 2.500,00	1	\$ 2.500,00
	\$ 1.500,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00
<b>Ingresos Totales</b>			<b>\$ 8.000,00</b>		<b>\$ 15.000,00</b>
<b>Consultoría en Procesos de la Mepresa o Negocio</b>					
Arquitectura e Ingeniería de Procesos	\$ 1.500,00	2	\$ 3.000,00	2	\$ 6.000,00
Reingeniería de Procesos	\$ 2.500,00	1	\$ 2.500,00	2	\$ 5.000,00
Estandarización de Procesos	\$ 1.500,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00
Planes de Mejora en Procesos	\$ 1.000,00	2	\$ 2.000,00	2	\$ 4.000,00
<b>Ingresos Totales</b>			<b>\$ 7.500,00</b>		<b>\$ 15.000,00</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>\$ 67.500,00</b>		<b>\$ 190.250,00</b>

Cuadro 3.7. Ingresos Operacionales elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza.

El servicio de mayor peso en la conformación de los precios es el de Outsourcing Contable y Tributario, el cual se podrá considerar como el ingreso fijo durante todos los meses del año y al cual se colocará mayor énfasis en las negociaciones. De la misma forma podemos ver que el resto de servicios en el orden de importancia que se le dio de acuerdo a la aceptación que se evidencio el análisis de mercado anteriormente detallado. De igual manera, se deberá buscar mayor demanda en el servicio de Seminarios y Capacitación.

En los Egresos Operacionales se registran los gastos provenientes del mantenimiento del personal, es decir, los sueldos y salarios y los beneficios sociales que indica la ley, a continuación se detalla en el siguiente cuadro:

Gastos de Personal - Anuales		Gerente Finc. - Adm.	Gerente Proy. Cons.	Contador	Consultor	Asistente	Total Anual
Sueldos y Salarios		\$ 25.200,00	\$ 25.200,00	\$ 12.000,00	\$ 6.600,00	\$ 4.800,00	\$ 73.800,00
Beneficios Sociales	Aporte Patronal IESS 11,1%	\$ 2.809,80	\$ 2.809,80	\$ 1.338,00	\$ 735,90	\$ 535,20	\$ 8.228,70
	Aporte IECE - SECAP 1%	\$ 252,00	\$ 252,00	\$ 120,00	\$ 66,00	\$ 48,00	\$ 738,00
	Decimo Tercer Sueldo	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 1.000,00	\$ 550,00	\$ 400,00	\$ 6.150,00
	Decimo Cuarto Sueldo	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 1.200,00
	Vacaciones	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 500,00	\$ 275,00	\$ 200,00	\$ 3.075,00
	Fondos de Reserva 8,33%	\$ 2.099,16	\$ 2.099,16	\$ 999,60	\$ 549,78	\$ 399,84	\$ 6.147,54
		\$ 33.750,96	\$ 33.750,96	\$ 16.197,60	\$ 54.100,08	\$ 6.623,04	\$ 144.422,64

**Cuadro 3.8. Gasto anual de personal elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza**

De igual manera, en este rubro se colocan los gastos administrativos correspondientes al bien inmueble, es decir, el arriendo de la oficina, los servicios básicos (agua, luz y teléfono), el servicio de Internet y un rubro llamado “otros gastos administrativos” que se lo colocó para corregir cualquier omisión o ajuste con respecto a los gastos indicados inicialmente. Otro gasto que se considera es fundamental para la eficiencia en la prestación de servicios de Gestión Integral Cía. Ltda. es el de capacitación, el cual por la actividad a desarrollar es uno de los más importantes y que debe realizarse periódicamente.

Son también egresos operacionales los gastos correspondientes a la publicidad y comunicación necesarias para dar a conocer la empresa y poder captar nuevos clientes, estos son conocidos como gastos de ventas. En este rubro se considera: la publicación de un anuncio mensual con un detalle del portafolio de servicios, la elaboración de la página web, y, la elaboración y constante actualización de la presentación digital.

Finalmente, completan el rubro de egresos operacionales los costos por mantenimiento de la cuenta bancaria, y gastos financieros provenientes del pago de intereses por el préstamo incurrido para realizar la inversión inicial de los activos fijos de la compañía como se detalla en el cuadro 3.9 que incluye la tabla de amortización del préstamo inicial indicado en el apartado de la Estructura de Financiamiento:

Datos del Préstamo	
Capital	\$ 15.107,15
Tasa de Interes	11,13%
Numero de Periodos	5
Anualidad	\$ 4.269,63

Tabla de Amortización de Préstamo de Capital							
Periodo	Capital	Interes	Total Deuda	Pago Capital	Pago Interes	Anualidad	Saldo
0	\$ 15.107,15	\$ 0,00	\$ 15.107,15				\$ 15.107,15
1	\$ 15.107,15	\$ 1.681,43	\$ 16.788,58	-\$ 2.419,50	-\$ 1.681,43	\$ 4.100,92	\$ 12.687,65
2	\$ 12.687,65	\$ 1.412,14	\$ 14.099,79	-\$ 2.688,79	-\$ 1.412,14	\$ 4.100,92	\$ 9.998,87
3	\$ 9.998,87	\$ 1.112,87	\$ 11.111,74	-\$ 2.988,05	-\$ 1.112,87	\$ 4.100,92	\$ 7.010,82
4	\$ 7.010,82	\$ 780,30	\$ 7.791,12	-\$ 3.320,62	-\$ 780,30	\$ 4.100,92	\$ 3.690,20
5	\$ 3.690,20	\$ 410,72	\$ 4.100,92	-\$ 3.690,20	-\$ 410,72	\$ 4.100,92	\$ 0,00
				-\$ 15.107,15			

**Cuadro 3.9. Amortización del préstamo elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza**

### **3.7. Egresos No Operacionales**

La depreciación de los activos fijos adquiridos en la inversión inicial y la amortización de los gastos de constitución y pre-operacionales son considerados egresos no operacionales.

### **3.8. Ajustes al Estado de Resultado**

Al resultado producto de la operación aritmética de los ingresos operacionales menos los egresos operacionales y no operacionales se debe calcular el 15%, que es el porcentaje de utilidades de los trabajadores de la compañía, y al resultado el 25% que es el porcentaje de los impuestos, dando como resultado la Utilidad Neta.

### **3.9. Elaboración del Flujo de Caja del proyecto y el inversionista**

Para obtener un análisis sobre la factibilidad del proyecto se deben realizar algunos ajustes al estado de resultados para obtener el flujo de caja neto. Los ajustes a realizar son:

- 1) La suma de la depreciación y amortización, debido a que no entran en el flujo de caja por no ser una salida de dinero,
- 2) Inversión en Activo Fijo, son la inversión inicial y las inversiones futuras dependiendo de la vida útil del bien,
- 3) Pagos de Capital del préstamo para inversión inicial pagadero a 5 años plazo (según tabla de amortización), y,
- 4) Valor en libros de los activos al momento de ser renovados, es decir, el valor de salvamento que fue calculado al momento de escoger el método de depreciación.

### FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos Operacionales</b>						
Ventas		\$ 190.250,00	\$ 199.800,55	\$ 209.830,54	\$ 220.364,03	\$ 231.426,30
<b>Egresos Operacionales</b>						
<b>Gastos Administrativos</b>		\$ 175.822,64	\$ 183.558,84	\$ 191.635,42	\$ 200.067,38	\$ 208.870,35
Gastos de Personal		\$ 170.822,64	\$ 178.338,84	\$ 186.185,74	\$ 194.377,92	\$ 202.930,55
Alquiler de Oficina		\$ 144.422,64	\$ 150.777,24	\$ 157.411,43	\$ 164.337,54	\$ 171.568,39
Servicios Basicos		\$ 14.400,00	\$ 15.033,60	\$ 15.695,08	\$ 16.385,66	\$ 17.106,63
Servicios de Internet		\$ 3.000,00	\$ 3.132,00	\$ 3.269,81	\$ 3.413,68	\$ 3.563,88
Capacitación		\$ 1.000,00	\$ 1.044,00	\$ 1.089,94	\$ 1.137,89	\$ 1.187,96
Otros Gastos Administrativos		\$ 5.000,00	\$ 5.220,00	\$ 5.449,68	\$ 5.689,47	\$ 5.939,80
<b>Gastos de Ventas</b>		\$ 3.000,00	\$ 3.132,00	\$ 3.269,81	\$ 3.413,68	\$ 3.563,88
Publicidad y Promoción		\$ 5.000,00	\$ 5.220,00	\$ 5.449,68	\$ 5.689,47	\$ 5.939,80
<b>Gastos Financieros</b>		\$ 5.000,00	\$ 5.220,00	\$ 5.449,68	\$ 5.689,47	\$ 5.939,80
Intereses		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Otros Gastos Financieros						
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>		\$ 14.427,36	\$ 16.241,71	\$ 18.195,11	\$ 20.296,65	\$ 22.555,96
Gastos de Depreciacion y Amortización		\$ 6.170,00	\$ 6.170,00	\$ 6.170,00	\$ 6.170,00	\$ 6.170,00
Depreciación de Activos Fijos		\$ 5.876,00	\$ 5.876,00	\$ 5.876,00	\$ 5.876,00	\$ 5.876,00
Amortización de Gastos de Constitución y Pre-operacionales		\$ 294,00	\$ 294,00	\$ 294,00	\$ 294,00	\$ 294,00
<b>Utilidad Antes de Participación de Trabajadores</b>		\$ 8.257,36	\$ 10.071,71	\$ 12.025,11	\$ 14.126,65	\$ 16.385,96
Participación de Utilidad a Trabajadores (15%)		\$ 1.238,60	\$ 1.510,76	\$ 1.803,77	\$ 2.119,00	\$ 2.457,89
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 7.018,76	\$ 8.560,96	\$ 10.221,35	\$ 12.007,65	\$ 13.928,06
Impuesto a la Renta Causado (25%)		\$ 1.754,69	\$ 2.140,24	\$ 2.555,34	\$ 3.001,91	\$ 3.482,02
Utilidad Neta		\$ 5.264,07	\$ 6.420,72	\$ 7.666,01	\$ 9.005,74	\$ 10.446,05
<b>Ajustes para el Flujo de Caja</b>						
(+)Depreciación		\$ 5.876,00	\$ 5.876,00	\$ 5.876,00	\$ 5.876,00	\$ 5.876,00
(+)Amortización de Intangible		\$ 294,00	\$ 294,00	\$ 294,00	\$ 294,00	\$ 294,00
(-)Inversión en activos fijos	\$ 21.000,00					
(-)Capital de Trabajo	\$ 15.297,88					
(+)Prestamo						
(-)Amortización de Deuda						
(-) Gastos de Constitución y Preoperacionales	\$ 1.470,00					
(+)Valor de Desecho						\$ 37.762,45
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	-\$ 37.767,88	\$ 11.434,07	\$ 12.590,72	\$ 13.836,01	\$ 15.175,74	\$ 54.378,50
<b>VAN</b>		\$ 8.857,44				
<b>TIR</b>		34,92%				
<b>Ke</b>		24,63%				

Cuadro 3.10. Flujo de caja del proyecto elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza

### FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA

	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos Operacionales</b>						
Ventas		\$ 190.250,00	\$ 199.800,55	\$ 209.830,54	\$ 220.364,03	\$ 231.426,30
<b>Egresos Operacionales</b>		\$ 183.504,07	\$ 191.234,97	\$ 199.287,91	\$ 207.675,05	\$ 216.408,83
<b>Gastos Administrativos</b>		\$ 170.822,64	\$ 178.338,84	\$ 186.185,74	\$ 194.377,92	\$ 202.930,55
Gastos de Personal		\$ 144.422,64	\$ 150.777,24	\$ 157.411,43	\$ 164.337,54	\$ 171.568,39
Alquiler de Oficina		\$ 14.400,00	\$ 15.033,60	\$ 15.695,08	\$ 16.385,66	\$ 17.106,63
Servicios Basicos		\$ 3.000,00	\$ 3.132,00	\$ 3.269,81	\$ 3.413,68	\$ 3.563,88
Servicios de Internet		\$ 1.000,00	\$ 1.044,00	\$ 1.089,94	\$ 1.137,89	\$ 1.187,96
Capacitación		\$ 5.000,00	\$ 5.220,00	\$ 5.449,68	\$ 5.689,47	\$ 5.939,80
Otros Gastos Administrativos		\$ 3.000,00	\$ 3.132,00	\$ 3.269,81	\$ 3.413,68	\$ 3.563,88
<b>Gastos de Ventas</b>		\$ 5.000,00	\$ 5.220,00	\$ 5.449,68	\$ 5.689,47	\$ 5.939,80
Publicidad y Promoción		\$ 5.000,00	\$ 5.220,00	\$ 5.449,68	\$ 5.689,47	\$ 5.939,80
<b>Gastos Financieros</b>		\$ 7.681,43	\$ 7.676,14	\$ 7.652,49	\$ 7.607,66	\$ 7.538,48
Intereses		\$ 1.681,43	\$ 1.412,14	\$ 1.112,87	\$ 780,30	\$ 410,72
Otros Gastos Financieros		\$ 6.000,00	\$ 6.264,00	\$ 6.539,62	\$ 6.827,36	\$ 7.127,76
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>		\$ 6.745,93	\$ 8.565,58	\$ 10.542,62	\$ 12.688,98	\$ 15.017,47
Gastos de Depreciacion y Amortización		\$ 6.170,00	\$ 6.170,00	\$ 6.170,00	\$ 6.170,00	\$ 6.170,00
Depreciación de Activos Fijos		\$ 5.876,00	\$ 5.876,00	\$ 5.876,00	\$ 5.876,00	\$ 5.876,00
Amortización de Gastos de Constitución y Pre-operacionales		\$ 294,00	\$ 294,00	\$ 294,00	\$ 294,00	\$ 294,00
<b>Utilidad Antes de Participación de Trabajadores</b>		\$ 575,93	\$ 2.395,58	\$ 4.372,62	\$ 6.518,98	\$ 8.847,47
Participación de Utilidad a Trabajadores (15%)		\$ 86,39	\$ 359,34	\$ 655,89	\$ 977,85	\$ 1.327,12
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 489,54	\$ 2.036,24	\$ 3.716,73	\$ 5.541,14	\$ 7.520,35
Impuesto a la Renta Causado (25%)		\$ 122,39	\$ 509,06	\$ 929,18	\$ 1.385,28	\$ 1.880,09
Utilidad Neta		\$ 367,16	\$ 1.527,18	\$ 2.787,55	\$ 4.155,85	\$ 5.640,26
<b>Ajustes para el Flujo de Caja</b>						
(+)Depreciación		\$ 5.876,00	\$ 5.876,00	\$ 5.876,00	\$ 5.876,00	\$ 5.876,00
(+)Amortización de Intangible		\$ 294,00	\$ 294,00	\$ 294,00	\$ 294,00	\$ 294,00
(-)Inversión en activos fijos	\$ 21.000,00					
(-)Capital de Trabajo	\$ 15.297,88					
(+)Prestamo	\$ 15.107,15					
(-)Amortización de Deuda		-\$ 2.419,50	-\$ 2.688,79	-\$ 2.988,05	-\$ 3.320,62	-\$ 3.690,20
(-) Gastos de Constitución y Preoperacionales	\$ 1.470,00					
(+)Valor de Desecho						\$ 40.411,91
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	-\$ 22.660,73	\$ 8.956,65	\$ 10.385,97	\$ 11.945,59	\$ 13.646,47	\$ 55.912,38
<b>VAN</b>		\$ 24.461,97				
<b>TIR</b>		53,28%				
<b>Ko</b>		19,23%				

Cuadro 3.11. Flujo de caja del inversionista elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza

### 3.10. Costo de Capital

El costo de capital es el rendimiento requerido de un proyecto de inversión <sup>(6)</sup> es decir, es el rendimiento mínimo que los inversionistas deben esperar ganar con el fin de estar dispuestos a financiar el proyecto.

Para el cálculo del Costo de Capital del proyecto se analizan los referenciales, la relación deuda/patrimonio, los impuestos corporativos y la participación en el mercado de empresas estadounidenses pertenecientes al sector de servicios de gestión. Para realizar el cálculo del costo de capital se detallan los componentes en la tabla 3.12 y 3.13 a continuación:

Descrpción	Beta	Market Cap	Debt to Equity	Tc	Pesos
Accenture Ltd	0,7300	23310	0,03	30,44%	84,80%
CRA International Inc	0,9100	476,7	0,369	41,59%	1,73%
Genpact Ltd.	0,9300	2440	0,112	20,27%	8,88%
Huron Consulting	1,6400	1260	0,929	44%	4,58%

Promedio Ponderado	0,7926	27486,7000	0,0165	0,3035
--------------------	--------	------------	--------	--------

**Cuadro 3.12. Modelo de precios de los activos de capital elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza**

Datos de la Industria	
Beta	0,79259049
Total Activo	\$ 162.668.463,61
Total Pasivo	\$ 30.175.000,00

**Cuadro 3.13. Datos de la industria (7)**

(6) Administración Financiera Corporativa, Douglas Emery y John Finnerty, Prentice Hall, 2000.

(7) <http://biz.yahoo.com/ic/11769mkt.html>

Con el promedio ponderado de estos datos se obtiene el Beta de la industria sin deuda del proyecto que es el dato que se necesitaba para utilizar la fórmula del ajustado (con deuda) y así poder obtener el rendimiento requerido para analizar la viabilidad del proyecto.

$$B^{sd} = ((1-L) \times B^{cd}) / (1-(T \times L))$$

**L** = Tot. de Pasivo / Tot de Activo

**L** = 30.175.000,00/162.668.463,61

**L** = 18.55%

**T** = 1 - L

**T** = 1 - 18.55%

**T** = 81.45%

$$B^{sd} = ((1-0.1855) \times 0,79259049) / (1-(0.8145 \times 0.1855))$$

$$B^{sd} = 0,7605$$

### **3.10.1. Método CAPM**

A continuación se detallan las fórmulas utilizadas para la obtención del Costo de Capital del proyecto por método CAPM.

Luego de se aplica la fórmula de Costo de Capital ajustada por el indicador de Riesgo País (Spread) del Ecuador lo ponemos en la realidad del país dado que todos los datos son de los Estados Unidos:

### Formula del CAPM ajustado con el riesgo pais

$$k_e = Rf + [E(Rm) - Rf]\beta + \text{Riesgo Pais}$$

Nomenclatura	Significado	Valor
Rf	Rendimiento de un activo libre de riesgo	2,200%
E(Rm)	Rentabilidad Esperada del Mercado de un activo	21,05%
$\beta$	cantidad de riesgo con respecto al Portafolio de Mercado	0,7600
Riesgo Pais	Riesgo Pais del Ecuador al 20 de Febrero 2010	8,10%

$$K_e = 2,20\% + [21,05\% - 2,20\%] * 0,76 + 8,10\%$$

$$K_e: \quad \quad \quad 24,63\%$$

Así se obtiene que la tasa mínima atractiva de retorno para este proyecto debe ser de 24,63%. De esta manera, el flujo de caja proyectado debe arrojar como resultado una TIR igual o mayor para que el proyecto sea atractivo.

#### 3.10.2. Método de Costo Ponderado de Capital (WACC)

Como su nombre lo indica, el costo ponderado de capital es un promedio de los costos relativos a cada una de las fuentes de financiamiento que la empresa utiliza los que se ponderan de acuerdo con la proporción de los costos dentro de la estructura de capital definida

## FORMULA DEL COSTO PONDERADO DE CAPITAL

$$k_o = k_d \frac{D}{V} + k_e \frac{P}{V}$$

### Componentes

Nomenclatura	Significado	Valor
Kd	Costo de la deuda Financiera	11,13%
Ke	CAPM, sacado del flujo del proyecto	24,63%
C	Capital	\$ 22.660,73
D	Pasivos, Deuda	\$ 15.107,15
V	Valor de la empresa en el Mercado	\$ 37.767,88
t	Tasa de Impuestos a las Ganancias	25%

$$K_o = (11,13\%)*(\$15.107,15/\$37.767,88) + (24,63\%)*(\$22.660,73/\$37.767,88)$$

$$K_o = 19,23\%$$

El resultado que obtendremos será un porcentaje, y aceptaremos cualquier inversión que esté por encima de este. Para nuestro proyecto el valor es de 19,23%, esto indicaría que si el proyecto financiado con deuda y capital propio que sea superior a este valor es aceptado.

### 3.11. Criterio VAN y TIR ( Tasa Interna de Retorno)

#### 3.11.1. Criterio VAN

Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el van es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.

### 3.11.2. Criterio TIR (Tasa Interna de Retorno)

Este criterio evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente igual a los desembolsos esperados en moneda actual.

Se debe tener particular cuidado al momento de evaluar el presente proyecto dado que existen dos tipos de flujos uno del proyecto y otro del inversionista.

De acuerdo a la teoría previamente descrita mediante el criterio del VAN el valor actual neto de estos dos flujos debería ser positivo para que sean aceptado el proyecto teniendo muy en cuenta que para el flujo del proyecto se debe evaluar con la tasa  $K_e$  que fue calculada por el método CAPM previamente y que para el flujo del inversionista se deberá calcular con la tasa  $K_o$  calculada por el método WACC.

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 37.767,88	\$ 11.434,07	\$ 12.590,72	\$ 13.836,01	\$ 15.175,74	\$ 54.378,50
VAN	\$ 8.857,44					
TIR	34,92%					
$K_e$	24,63%					

**Cuadro 3.14. Análisis comparativo VAN y TIR para el flujo del proyecto elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza**

Como podrá evidenciarse en el flujo anterior el VAN es positivo y la TIR supera a la  $K_e$  que es la tasa mínima que acepta el proyecto, lo que sugiere el atractivo del proyecto.

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
	0	1	2	3	4	5
		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	-\$ 22.660,73	\$ 8.956,65	\$ 10.385,97	\$ 11.945,59	\$ 13.646,47	\$ 55.912,38
VAN	\$ 24.461,97					
TIR	53,28%					
Ko	19,23%					

**Cuadro 3.15. Análisis comparativo VAN y TIR para el flujo del inversionista elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza**

De la misma forma en el flujo del inversionista podrá visualizarse que el VAN es positivo y que la TIR es superior a la tasa Ko que es la tasa mínima que acepta el proyecto bajo este esquema, lo que a su vez también nos sugiere una aceptación del proyecto por medio de los dos criterios anteriores.

### 3.12. Análisis de sensibilidad con Crystal Ball

A la hora de analizar la factibilidad económica de este proyecto, se vio la necesidad de contar con alguna herramienta que permita reducir el nivel de riesgo, a través de una predicción más precisa de los flujos futuros de efectivo.

Fue así que se descubrió que las técnicas tradicionales del análisis de factibilidad basadas en el cálculo de la Tasa Interna de Retorno y el Valor Actual Neto, podían ser grandemente mejoradas si se consideraban múltiples escenarios. Para la consideración de estos escenarios, se recurrirá a la construcción de un modelo en Excel que será simulado mil veces bajo diferentes parámetros, utilizando la herramienta Crystal Ball®.

Los resultados de esta simulación permitirán trazar conclusiones más certeras acerca de la factibilidad económica de este proyecto. Estas

conclusiones se basarán en la gran cantidad de escenarios que proveerá Crystal Ball®.

### **3.12.1. Objetivos Generales**

Desarrollar un modelo de simulación que permita determinar de manera confiable, a través de los indicadores TIR y VAN6, la factibilidad económica del proyecto.

### **3.12.2. Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos que se persiguieron durante la realización de este proyecto fueron los siguientes:

1. Construir un modelo que describa los flujos de efectivo proyectados para los siguientes cinco años.
2. Definir en el modelo las celdas de entrada y de pronóstico.
3. Correr el modelo de simulación y determinar la probabilidad de tener una TIR superior al costo de capital y un VAN positivo.
4. Desarrollar múltiples escenarios en los cuales se varíe el costo de capital y se analice el impacto sobre el VAN

### **3.12.3. Procedimientos y Métodos**

Para la construcción de este modelo, se siguieron cinco etapas, a saber:

## **Primera Etapa: Construcción del Modelo Excel**

En una hoja de Excel se procedió a construir un modelo que considerara los flujos de efectivo proyectados, los costos, las utilidades, el costo de capital, etc. Este modelo es mostrado anteriormente.

Nótese que en este modelo inicial solo es posible obtener el TIR y el VAN para un escenario, es decir solo para los valores que son mostrados dentro del modelo. Esta limitación será superada con el uso de Crystal Ball® que a través de la simulación considerará múltiples escenarios.

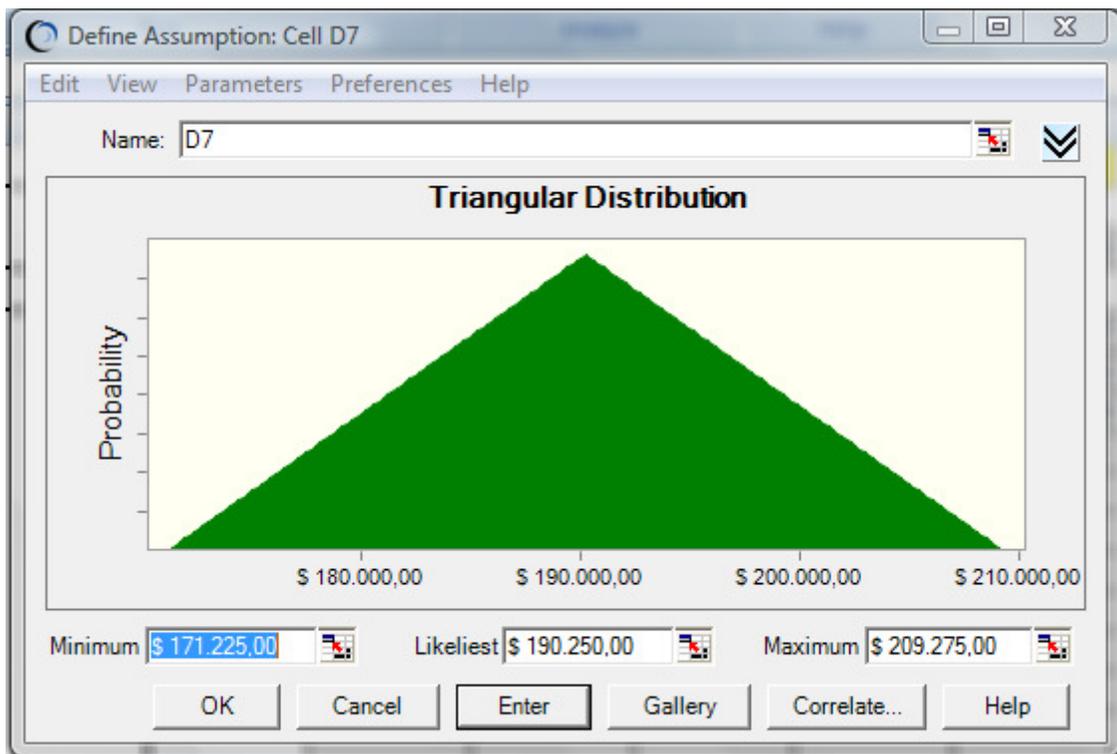
El considerar múltiples escenarios es definitivamente una técnica que ayudará a determinar la posibilidad de que las celdas de pronóstico asuman valores que caigan dentro de intervalos con cierto grado de confiabilidad.

## **Segunda Etapa: Definición de las celdas de entrada**

Para poder realizar la simulación del modelo, es necesario definir valores que varíen siguiendo algún tipo de distribución. En nuestro modelo es imposible contar con información histórica, ya que el proyecto es completamente nuevo y los datos de otros proyectos similares no serían del todo aplicables.

Consecuentemente, se hace necesario trabajar con una distribución cuyos parámetros sean relativamente fáciles de estimar. Precisamente la distribución triangular presenta esta característica. Recuérdese que este tipo de distribución requiere de tres parámetros: el caso base, el valor mínimo y el valor máximo.

Una vez definidas las variables de entrada y los parámetros de la distribución triangular que se aplicarán a las mismas, el siguiente paso consistió en declarar las celdas de entrada dentro de Crystal Ball®. Esta declaración es muy similar para todas las variables, y a manera de ejemplo, se muestra la siguiente figura que contiene los parámetros introducidos en Crystal Ball® para los ingresos por ventas.

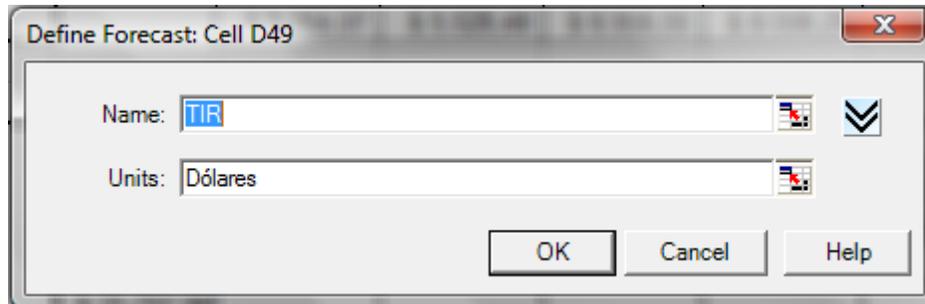


**Gráfico 3.1 .Variable de entrada por distribución triangular elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza**

Recuérdese que Crystal Ball® tomará valores para las variables de entrada, en este proyecto son los ingresos por ventas, por ende algún punto del rango de valores permitidos por la distribución triangular. El punto del cual se tomarán los valores, estará determinado por números aleatorios que generará Crystall Ball® a la hora de correr la simulación.

### Tercera Etapa: Definición de las celdas de pronóstico

Las celdas de pronóstico en este caso serán las correspondientes a las de cálculo del TIR y el VAN. Para la definición de estas celdas, no se utilizaron mayores parámetros, tal como muestra la siguiente figura:

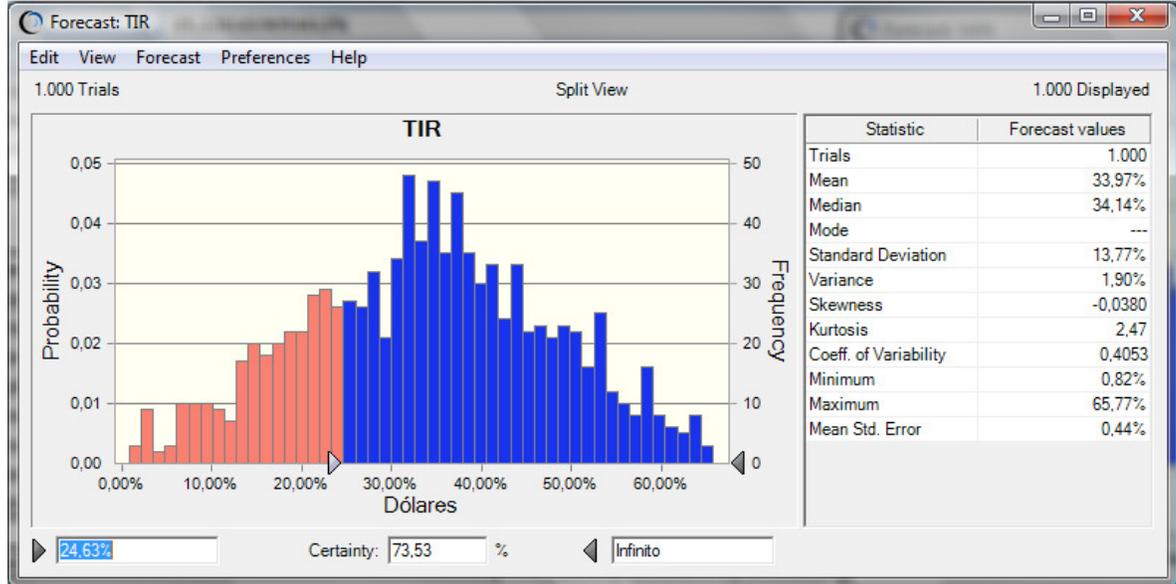


**Gráfico 3.2. Definición de Variable de salida elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza**

Nótese que la simulación proveerá múltiples valores de resultado para las variables de pronóstico, en particular en este caso, correremos el modelo por mil replicaciones. Este número de replicaciones es lo suficientemente grande, como para recolectar un volumen de muestras significativo para dibujar una gráfica de pronóstico.

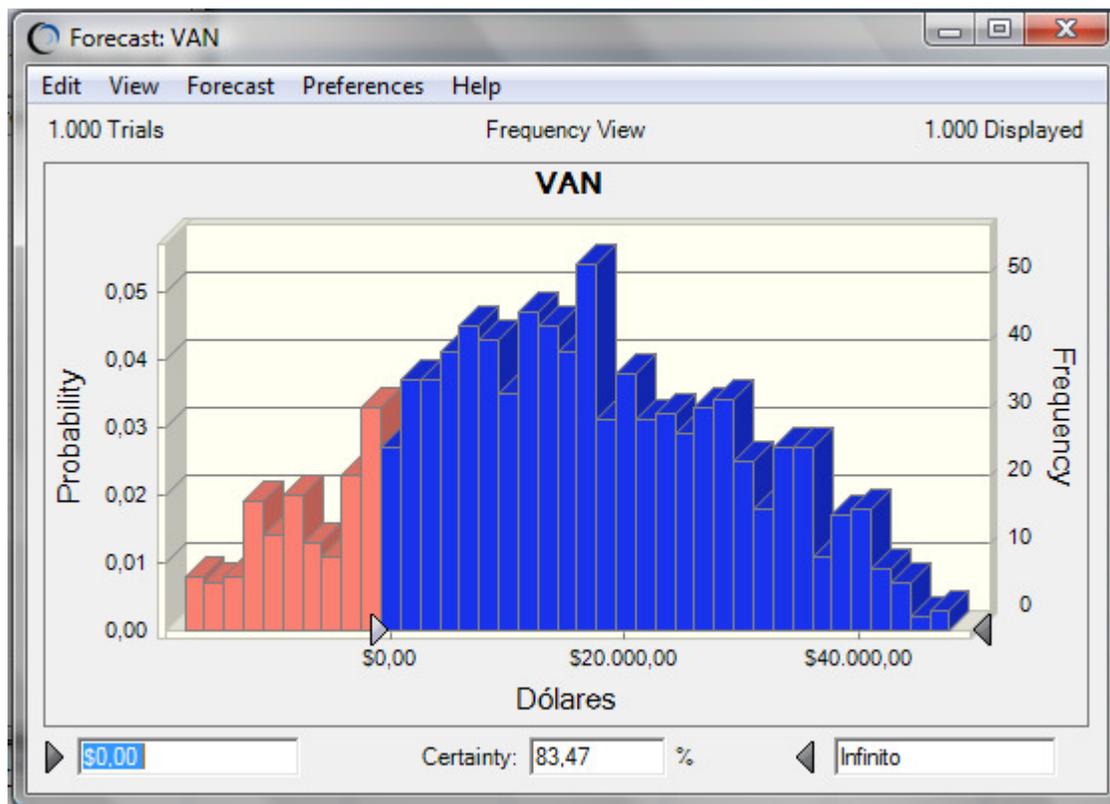
### Cuarta Etapa: Interpretación de Resultados

La gráfica de pronósticos nos permite estimar de manera gráfica y numérica porcentaje de certeza de que la TIR o VAN asuman ciertos valores. En particular, podemos utilizar la gráfica de pronósticos de la TIR para determinar el porcentaje de certeza de que obtendremos una TIR mayor o igual al 24,63%:



**Gráfico 3.3. Resultados de la TIR elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza**

Nótese que este porcentaje de certeza del 73,53%, que en realidad define la probabilidad de que los valores obtenidos por la TIR sean superiores al 24,63%, es bastante alentador. Visto de una manera simplificada, esto querría decir que si tuviéramos la hipotética oportunidad de realizar este proyecto 1000 veces, en al menos 730 de las veces la TIR superaría el 24,63%.



**Gráfico 3.4. Resultados del VAN elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza**

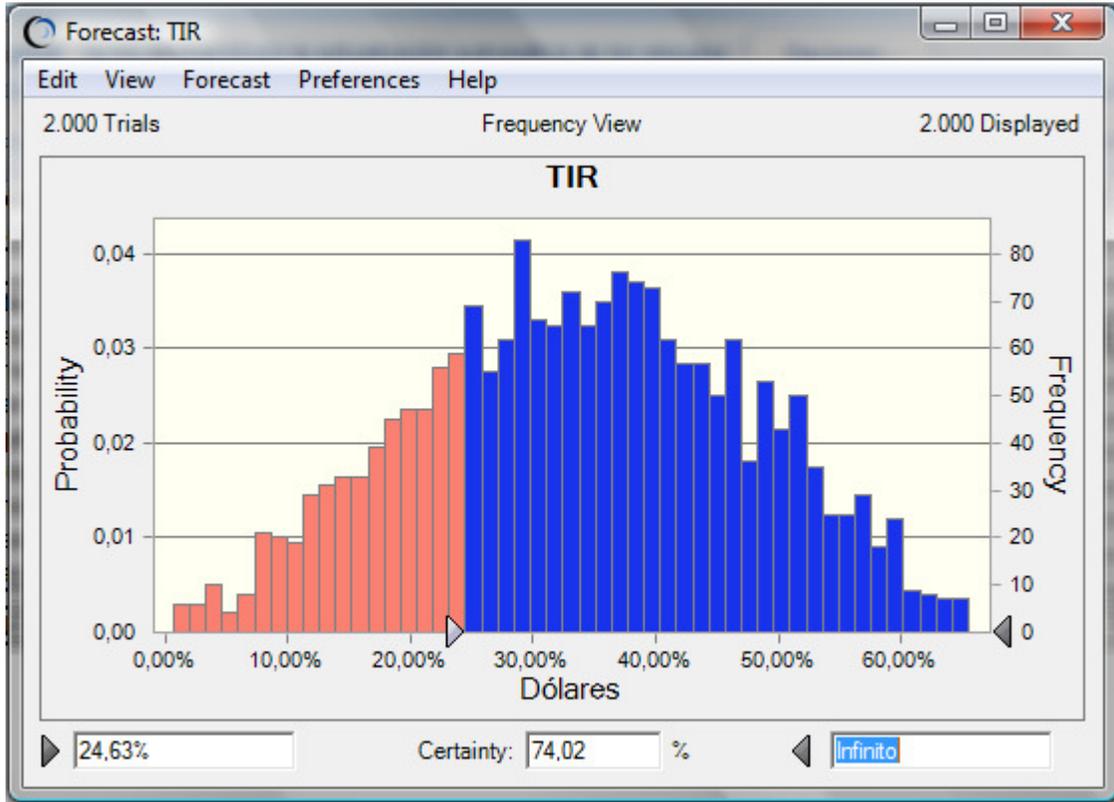
Similarmente, la gráfica de frecuencia de el VAN muestra que existe un porcentaje de certeza de 83,48% de obtener un VAN positivo.

Adicionalmente, podemos analizar el reporte de percentiles<sup>14</sup> de la TIR muestra que existe un 73,53% de que la TIR sea como mínimo del 24,63%.

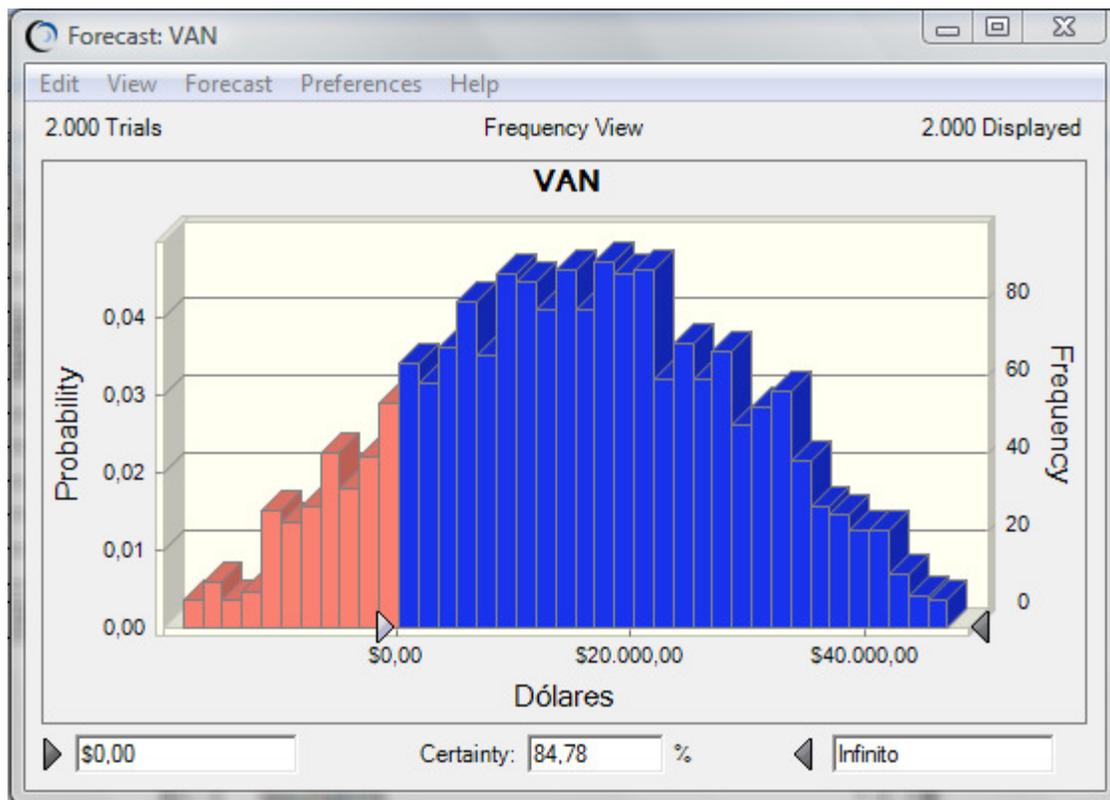
### **Quinta Etapa: Análisis de Sensibilidad**

Con el afán de validar los resultados obtenidos, se corrió el modelo por un número de 2000 replicaciones y los resultados no variaron grandemente: 74,02% de certeza de obtener una TIR superior al 24,63% y 84,78% de certeza de obtener un VAN positivo. En consecuencia, se puede afirmar que con 1000

replicaciones, tenemos una aproximación bastante exacta. Nótese que en modelo, un incremento en el número de replicaciones solo contribuye a afinar ligeramente los resultados, ya que la tendencia general se mantiene.



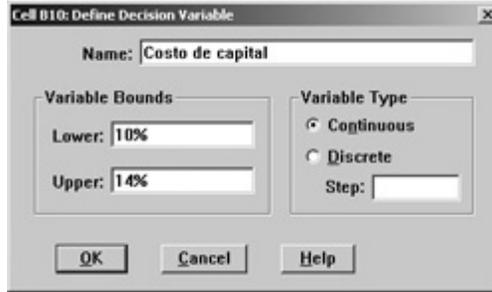
**Gráfico 3.5. Resultado del análisis de la TIR elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza**



**Gráfico 3.6. Resultado del análisis del VAN elaborado por Jorge Cabanilla y Andrea Panimboza**

Por otro lado, resulta lógico suponer que el costo de capital podría experimentar variaciones imprevistas, complicando o favoreciendo la factibilidad del proyecto. Estas variaciones son incontrolables, ya que son atribuibles a factores exógenos. Sin embargo, podemos construir escenarios en los cuales se consideren los efectos de estas variaciones.

Para poder trabajar con estos escenarios, se hace imprescindible definir variables de decisión; en nuestro caso el costo de capital se convertirá en una variable de decisión continua que variará entre el 10% y el 14%. La definición de esta variable de decisión se realizó en Crystal Ball® de la siguiente manera:



Nótese que para cada valor asumido por la variable de decisión se construirá un escenario independiente en el cual se realizarán mil simulaciones. Consecuentemente, tendremos un total de 10.000 mil simulaciones para el VAN.

El reporte conocido como tabla de decisión muestra los valores asumidos por la variable de pronóstico VAN para cada uno de los escenarios que considera un costo de capital diferente. La siguiente tabla resume los resultados de este reporte para el indicador VAN:

Percentile	Forecast values
0%	\$7.689,80
10%	\$7.689,80
20%	\$7.689,80
30%	\$7.689,80
40%	\$7.689,80
50%	\$7.689,80
60%	\$7.689,80
70%	\$7.689,80
80%	\$7.689,80
90%	\$7.689,80
100%	\$7.689,80

En la tabla anterior puede observarse claramente que el costo de capital se correlaciona negativamente con el VAN. Nótese que aun a pesar de que el costo de capital varíe positiva o negativamente, los valores del VAN todavía resultan atractivos.

## CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones del Proyecto de la reacción de la empresa Gestión Integral Cía. Ltda., en su primer parte las conclusiones financieras y luego algunas conclusiones generales:

- ✓ En el presente trabajo se logró formular un modelo para el cálculo de la TIR y VAN para el proyecto de creación de una empresa consultora. En este modelo se introdujeron flujos estimados de los ingresos y egresos para los próximo cinco años.
  
- ✓ Se definieron celdas de entrada y de pronóstico, para luego aplicar la herramienta de simulación Crystal Ball® que mostró en sus gráficas de pronóstico un porcentaje de certeza de 73,53% de que la TIR supere el 24,63% del costo de capital. Similarmente, estas gráficas mostraron que el VAN tiene un porcentaje de certeza del 84,21% de obtener un valor positivo.
  
- ✓ También se procedió a analizar el comportamiento del costo de capital, a través de la definición de variables de decisión que contribuyeron a crear escenarios que mostraron que un incremento del costo de capital produciría un decremento del VAN.
  
- ✓ Si bien el número de corridas es por demás significativo y aparentemente los indicadores TIR y VAN son bastante alentadores, la decisión final

debe tomarse con cuidado, ya que como en todo proyecto de inversión, las estimaciones de los flujos de fondos pueden ser irreales.

- ✓ Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) deben dedicar importantes recursos de tiempo, energía, humanos y financieros para medir el trabajo que realizan para alcanzar sus objetivos estratégicos, pero escasamente efectúan planes acordes con sus necesidades organizacionales básicas.
- ✓ La investigación cuantitativa demuestra que el 52% de los encuestados no cuentan con una misión, visión y políticas empresariales, y del 48% que sí las posee, el 71% no efectúa un análisis oportuno que les permita decidir a tiempo el momento de cambiar los valores y las metas hacia nuevos horizontes, reconociendo sus fortalezas y debilidades, pero sobre todo, perdiendo grandes oportunidades de negocio o advirtiendo amenazas latentes en el medio.
- ✓ Considerando que la demanda de consultoría, reflejada en el número de contratos, ubica el área administrativa entre las tres con mayor representación con el 10.63% de la masa global, manifiesta un creciente interés de las empresas por mejorar sus estrategias de posicionamiento en el mercado y la eficacia en la administración de recursos, lo cual en tiempos de crisis puede constituir la supervivencia de la misma, gracias a esto se presenta un escenario favorable para la creación de Gestión Integral Cía. Ltda.
- ✓ El análisis de las fuerzas sectoriales de Porter reflejó que la rentabilidad del sector se ve afectada por la latente amenaza de entrada de nuevos

competidores debido a las pocas barreras en cuanto al capital inicial, conocimiento y leyes, pero se establecieron durante la elaboración del plan de negocios las estrategias sectoriales que ayudarán a posicionar la empresa y hacer cada vez menos sencillo el ingreso de nuevos competidores.

## RECOMENDACIONES

- Orientar la comunicación a dar a conocer los servicios que la consultora política ofrece y a obtener el posicionamiento deseado.
- Destinar un monto importante a gastos que se refieran a la publicidad, es decir en promocionar la empresa y sus servicios como tal.
- Tener en cuenta el perfil demográfico y psicográfico de manera estricta.
- Invertir en el proyecto, buscar diferentes fuentes de financiamiento.
- Se puede economizar en los gastos de capacitación haciendo que los consultores más experimentados brinden capacitaciones a manera de inducción sobre temas relevantes.
- Dentro de lo posible se debería buscar acercamientos a las diferentes asociaciones gremiales de comerciantes ya sean mayoristas o minoristas de diferentes campos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Sapag Chain, Preparación y evaluación de proyectos – Editorial Mc Graw Hill - Quinta edición,
- Van Horne, Administración Financiera,
- Douglas R. Emery y John D. Finery Administración Financiera Corporativa,
- Ronald M. Weiers, Investigación de Mercados,
- Julián Raúl Salvarredy, Gestión Económica y Financiera de Proyectos, (2003).
- Ley de consultoría
- Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa, Grupo Océano.
- Links Diseños de oficinas, 2007
- Pérez Alfaro Carlos, Control de Gestión Balanced Score Card
- Revista Oficial de la Secretaria Técnica del Comité de Consultoría

### **Web Sites:**

- <http://tegra.lasalle.edu.co/dspace/bitstream/10185/1184/1/11021152.pdf>
- <http://humanaconsultores.es.tl>
- <http://consultop.net>
- <http://www.monografias.com/trabajos15/consultoria-organizacional/consultoria-organizacional.shtml>
- <http://www.scribd.com/doc/6922972/CONSULTORIA-Monografia-Manual-de-Consultoria>

- <http://biz.yahoo.com/ic/11/769mkt.html>
- <http://www.ub.edu.ar/>
- <http://www.pwc.cpm/ec/es/inex.jhtml>
- <http://www.supercias.gov.ec>
- <http://www.bce.fin.ec/>
- <http://www.rincondelvago.com>
- <http://www.sri.gov.ec>

### **Software Utilizado**

- SPSS-15
- CRYSTAL BALL