

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL



Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas

"Proyecto de Inversión para la Creación de
una Empresa Consultora Especializada en
Estrategias, Asesoría Financiera y de
Comercio Exterior"



Previo a la obtención del título de Ingeniero
Comercial y Empresarial con especialización
Comercio Exterior y Marketing y
Economista con Mención en Gestión
Empresarial especialización
Finanzas

Marlene Elizabeth Alvarado García
María Rosángela Carrillo Castillo



Guayaquil - Ecuador

2006



T
658.4
ALV
D-35056

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



D-35056



"FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS"

"PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA CONSULTORA ESPECIALIZADA EN ESTRATEGIAS, ASESORÍA FINANCIERA Y DE COMERCIO EXTERIOR"

**Previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial y
Empresarial con especialización Comercio Exterior y
Marketing y Economista con mención en Gestión
Empresarial especialización Finanzas**

**Marlene Elizabeth Alvarado García
María Rosángela Carrillo Castillo**

Guayaquil – Ecuador

2006



CIB-ESPOL

TRIBUNAL DE GRADUACION.



Ing. Oscar Mendoza

Presidente del Tribunal



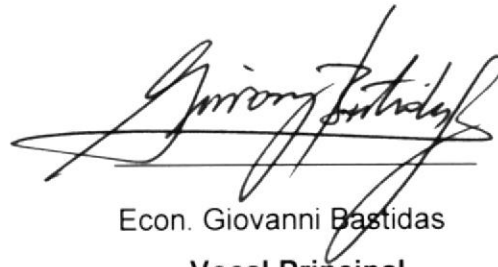
Msc. María Elena Romero

Director del Proyecto



Econ. Mariela Méndez

Vocal Principal



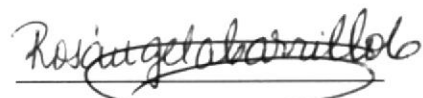
Econ. Giovanni Bastidas

Vocal Principal

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Grado, corresponde exclusivamente a los autores y los derechos de propiedad intelectual del mismo a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.


Marlene Alvarado García


Rosángela Carrillo Castillo

DEDICATORIAS

*A mi padre Dios, que con su luz y su amor
ha iluminado mi vida y mi corazón.*

*A mis padres por su apoyo y compañía
en todas las etapas de mi vida y
mis hermanos los mejores
del mundo.*

*A David por su paciencia e
inigualable apoyo.*



Rosángela.

*Este proyecto es un obsequio exclusivamente
para Dios, para mis padres, mis hermanos
y mi familia por ser ustedes quienes le
dan el significado a mi vida, por su
apoyo, amor, confianza y
paciencia brindada,
los amo*

Marlene Elizabeth.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por estar siempre conmigo y sentir su presencia en cada momento, por darme paciencia y fortaleza para cumplir todos los objetivos propuestos a lo largo de mi carrera.

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional a lo largo de mi vida por su ejemplo de lucha y constante superación.

A todas las personas que nos ayudaron directa o indirectamente en obtener la información y colaborar con nosotros.

Rosángela.

Agradezco a Dios por brindarme vida, protección, sabiduría y fortalezas.

A mi mamá por ser una mujer incondicional, quien me brinda siempre amor, comprensión y tiempo. A mi papá por enseñarme a vivir con energías, fuerza y coraje para alcanzar todas mis metas.

A toda mi familia y amigos, en especial a Lady Diana, Héctor, Tía Jenny, José, Alex y Enrique y a todas las personas que creyeron en mí y a quienes de una u otra forma contribuyeron con la creación de este proyecto.

Marlene Elizabeth.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	II
DECLARACIÓN EXPRESA	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE GENERAL	VI
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS	X
ÍNDICE DE ANEXOS	XI
RESUMEN	XII
INTRODUCCIÓN	XIII
	
1. ASPECTOS PRELIMINARES DEL NEGOCIO	14
1.1. Antecedentes	14
1.2. Justificación del Proyecto	17
1.3. Definición del Proyecto	22
1.4. Objetivos del Proyecto	23
1.4.1. Objetivo General	23
1.4.2. Objetivos Específicos	23
	
2. ESTUDIO DE MERCADO	25
2.1. Diseño del Estudio del Mercado, Procesos de Ejecución y Recopilación de Datos	25
2.1.1. Objetivos del Estudio de Mercado	26
2.1.2. Metodología del Estudio de Mercado	27
2.1.3. Cálculos para la Obtención y Determinación de la Muestra	31
2.2. Análisis de las Hipótesis Formuladas	33
2.3. Estudio de la Demanda y los Clientes Potenciales	38
2.3.1. Definiciones Generales acerca de los Clientes Potenciales	38
2.3.2. Definiciones Específicas acerca de los Clientes Potenciales	40
	

2.3.3. Características de las PYMES	41
2.3.4. Principales Problemas que afrontan las PYMES en la actualidad	42
2.3.5. Oportunidades de las PYMES	44
2.3.6. Características de los clientes y parámetros importantes	46
2.3.7. Requisitos que deben cumplir las PYMES	49
2.3.8. PYMES y Comercio Electrónico	51
2.4. Análisis de la Competencia	51
 3. PLAN DE MARKETING	 59
3.1. Plan Estratégico	59
3.1.1. Definición del Negocio	59
3.1.2. Filosofía y Valores Organizacionales	60
3.1.3. Misión	63
3.1.4. Visión	63
3.1.5. Objetivos Empresariales	63
3.1.6. Análisis FODA de la empresa	64
3.1.7. Objetivos del plan de Marketing	66
3.1.8. Estrategias del Plan de Marketing	67
3.1.8.1. Posicionamiento y Diferenciación	68
3.1.8.1.1. Estrategia de Diferenciación	68
3.1.8.1.2. Estrategia de Posicionamiento	70
3.2. Plan Operativo	71
3.2.1. Aspectos Operativos y Administrativos	71
3.2.1.1. Organigrama de la empresa	72
3.2.1.2. Sueldos y Salarios	75
3.2.1.3. Consideraciones Operativas	76
3.2.2. Marco Legal de la Empresa	77
3.2.2.1. Forma Jurídica Adoptada	77
3.2.2.2. Trámites legales de Constitución	77
3.2.2.3. De la Constitución de la Compañía	79
3.2.2.4. Ley de Consultoría	79
3.2.2.5. Otros Aspectos Legales	81



3.2.2.6. Contrato de Asociación de Compañías Consultoras	83
3.2.2.7. Disolución de las compañías Consultoras	83
3.2.3. Marketing Mix	85
3.2.3.1. Servicios	85
3.2.3.1.1. Servicios y Niveles de Servicios	88
3.2.3.1.2. Atributos de Servicio	87
3.2.3.1.3. Mezcla, Variedad y líneas de Servicios	89
3.2.3.1.4. Marca	89
3.2.3.1.5. Servicios Adjuntos y Atención al Cliente	90
3.2.3.2. Costo de los Servicios	91
3.2.3.3. Comercialización de los Servicios	96
3.2.3.4. Promoción y Publicidad	100
3.2.3.5. Presupuesto de Comunicación	104
4. PRESUPUESTO Y CONSIDERACIONES FINANCIERAS	109
4.1. Niveles de Inversión	108
4.1.1. Inversión Inicial	108
4.1.2. Fuentes, Inversión y Análisis	111
4.2. Presupuestos	113
4.2.1. Proyecciones	113
4.3. Determinación del Riesgo del Proyecto y la tasa Mínima	118
4.4. Flujos Proyectados, Análisis de Rentabilidad y Recuperación de las Inversiones	121
4.5. Punto de Equilibrio	126
4.6. Análisis de Sensibilidad	128
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	129
BIBLIOGRAFÍA	131

Índice de Tablas

Título	Pág.
Tabla 2.1 Cuantificación de la Demanda	45
Tabla 2.2 Servicios que ofrecen las Empresas Consultoras	53
Tabla 2.3 Empresas Consultoras de Guayaquil	54
Tabla 3.1 Sueldos y Salarios	76
Tabla 3.2 Lista de Servicios	90
Tabla 3.3 Cálculo para establecer el precio del Servicio	94
Tabla 3.4 Ejemplo de Cálculo de Servicio	96
Tabla 3.5 Forma de Pago	96
Tabla 3.6 Sistema de Comercialización	99
Tabla 3.7 Presupuesto de Ventas	101
Tabla 3.8 Presupuesto de Publicidad y Promoción	106
Tabla 4.1 Presupuesto de Inversiones	110
Tabla 4.2 Estado de Pérdidas y Ganancias Primer Trimestre	111
Tabla 4.3 Medios de Financiamiento	113
Tabla 4.4 Presupuesto de Ventas año 2006	114
Tabla 4.5 Presupuesto de Gastos año 2006	115
Tabla 4.6 Presupuesto de Pérdidas y Ganancias año 2006	117
Tabla 4.7 Presupuesto de Pérdidas y Ganancias a largo plazo	118
Tabla 4.8 Análisis de Flujo con Deuda	122
Tabla 4.9 Flujo con Deuda	123
Tabla 4.10 Recuperación de Capital con Flujo con Deuda	124
Tabla 4.11 Análisis de Flujo sin Deuda	124
Tabla 4.12 Flujo sin Deuda	126
Tabla 4.13 Recuperación de Capital sin Flujo con Deuda	125
Tabla 4.14 Cálculo del Punto de Equilibrio	127
Tabla 4.15 Análisis de Punto de Equilibrio con Deuda	128
Tabla 4.16 Análisis de Sensibilidad	129



CIB-ESPOL

Índice de Gráficos

	Titulo	Pág.
Gráfico 2.1	Gráfico de Utilización del Servicio de Consultoría	33
Gráfico 2.2	Gráfico de Precio que estarían Dispuestos a Invertir	34
Gráfico 2.3	Gráfico de Aceptación del Servicio de Consultoría	35
Gráfico 2.4	Gráfico de Tipo de Servicios de Consultoría	36
Gráfico 2.5	Gráfico de Publicidad	37
Gráfico 2.6	Distribución sectorial de las PYMES	41
Gráfico 2.7	Gráfico de Cobertura de los servicios	48
Gráfico 2.8	Gráfico de Número de Empleados de las PYMES	48
Gráfico 2.9	Gráfico de las Ventas Promedio de las PYMES	49
Gráfico 2.10 - 2.11	Gráfico de Firmas Consultoras	52-55
Gráfico 2.12	Gráfico de las Características de los Servicios	57
Gráfico 3.1	Gráfico del Proceso de Servicio	77
Gráfico 3.2	Gráfico de las Características de los Servicios	89
Gráfico 4.1	Gráfico de Punto de Equilibrio y Utilidades	128



Índice De Anexos

Título

Anexo 1	Cuestionario de la Encuesta
Anexo 2	Gráfico del Flujo de Operación del servicio en el local
Anexo 3	Requisitos para considerar a una empresa como Pequeña Industria
Anexo 4	Características de las PYMES
Anexo 5	PYMES y el Correo Electrónico
Anexo 6	Desglose de la Variedad de Servicios
Anexo 7	Beneficios de cada paquete
Anexo 8	Activos Fijos y Depreciación de Activos Fijos
Anexo 9	Activos Diferidos y Amortizaciones; Gastos Pre-operativos y Operativos
Anexo 10	Tabla de Amortización y TIR de la Deuda
Anexo 11	Ventas
Anexo 12	Sueldos y Salarios
Anexo 13	Publicidad y Promoción

RESUMEN



El proyecto para la Creación de una Consultora especializada en Finanzas, Estrategias y Comercio Exterior dirigida a las Pymes ecuatorianas, nació como iniciativa por los fuertes problemas de competitividad que tienen estas, después de analizar la situación actual y la posible situación futura que éstas tendrían con la apertura comercial hacia otros países se encontró una oportunidad ante la necesidad que tienen las Pymes de buscar asesoramiento profesional para mejorar su eficiencia y convertirse en empresas competitivas y sólidas en su mercado.

Para determinar la importancia de este proyecto, primero se determinaron las variables de interés para el proyecto, se realizó una investigación de campo con la cual se contrastaron hipótesis planteadas previamente, posterior a esto se realizó un exhaustivo estudio de las características, problemas, oportunidades de la demanda, clientes potenciales y competencia.

Con toda la información antes obtenida, se elaboró un plan estratégico y un plan operativo que asegure el éxito de nuestro proyecto utilizando estrategias realistas y alcanzables, finalmente se realizó un análisis financiero para determinar la factibilidad económica del mismo, se mostraron las conclusiones y recomendaciones finales para el proyecto.

INTRODUCCIÓN

El negocio de consultoría es muy amplio e interesante, pues éste abarca tantos aspectos diferentes de la vida empresarial, que actualmente es muy difícil medirlo con precisión. Este proyecto tiene por objeto justificar la creación de una empresa Consultora que brinde servicios financieros, estratégicos y de comercio exterior, los cuales sean altamente eficientes en cuanto a las necesidades de las PYMES ecuatorianas.

Vale la pena indicar que los autores del presente proyecto seleccionaron como mercado objetivo el sector de las pequeñas y medianas empresas porque estas representan el motor de la economía ecuatoriana, en términos de PIB generan alrededor del 80%, en tanto que emplea al 70% de la fuerza laboral y mediante información secundaria se encontró que estas empresas experimentan una serie de problemas tanto económicos, como competitivos, financieros, comerciales, etc.

El negocio de la consultoría actualmente no está totalmente explotado en el Ecuador, por lo que esta podría ser una oportunidad que nos genere rentabilidad tanto a corto como a largo plazo, para ingresar al mercado, ofrecer servicios diferenciados y orientarse a las necesidades de las empresas ecuatorianas para que estas se desarrollen dentro de los mercados globalizados.





CAPITULO I

1. ASPECTOS PRELIMINARES DEL NEGOCIO

1.1 ANTECEDENTES

Actualmente el país se encuentra convulsionado por los diversos problemas políticos, económicos y sociales que vive, debido a las constantes cambios de gobierno, problemas financieros, pobreza, la globalización, la corrupción o la falta de competitividad de las empresas, por lo que las compañías

tipo de empresas no cuentan con los suficientes mecanismos de apoyo para el financiamiento, la capacitación y el uso de la tecnología, así como un marco legal acorde con las necesidades de la industria, lo que lo convierte en un sector propenso a fuertes amenazas y riesgos.

Por otro lado cabe también indicar que a partir de esto, se tiene que el Ecuador debe entrar en una corriente de constante innovación y para esto es necesario que las empresas recurran a el establecimiento de estrategias sólidas y muestren una visión de largo plazo, las cuales deben de ser diseñadas por personas experimentadas y con conocimientos amplios del mercado, ideas frescas y gran habilidad para diagnosticar problemas, de tal forma que a partir de esto se pueda orientar los esfuerzos a aprovechar las oportunidades del mercado y a hallar soluciones efectivas a los principales requerimientos del sector empresarial.

Debido a las afirmaciones que se propusieron anteriormente, se muestra que existen diferentes opciones entre oportunidades y amenazas para las empresas, lo cual indica que estas deben de ser encaminadas a potenciarlas, aprovecharlas o aplacarlas, ya que las compañías ecuatorianas se verán afectadas positiva o negativamente según su condición en el mercado. Por lo tanto se tiene que es necesario que estas empresas puedan aprovechar las condiciones que se generan para su propio beneficio, lo cual puede ser ampliamente potenciado si las compañías contaran con equipos de trabajo

ecuatorianas, si desean sobrevivir a este entorno, desde ya deben de enfrentar estos dilemas con estrategias que les permita mantenerse y crecer sostenidamente en el mercado.

Ante esto vale la pena notar que actualmente las empresas, especialmente las pequeñas y medianas, no muestran o plantean estrategias que contemplen objetivos bien definidos, así como una misión, visión y una serie de políticas de crecimiento, y si lo hacen no han podido proponer programas de trabajo claros y concretos, lo que indica que a pesar de los esfuerzos que estas realicen para poder desarrollarse no logran cumplir sus expectativas al final.

Según estudios anteriores¹ y que forman parte de los archivos de la ESPOL, se ha podido comprobar que la situación actual de las PYMES ecuatorianas impide que estas se desarrollen ampliamente, ya que estas no cuentan con el nivel tecnológico o la falta de canales de financiamiento ágiles, así como tampoco cuentan con mano de obra calificada y mantienen una penetración en el mercado internacional deficiente.

Nótese además que se ha demostrado con amplias creces en medios de información nacional, que por parte de los entes gubernamentales no existe una política y una estrategia para el desarrollo del sector, debido a que este

¹ Proyecto de grado: Creación de una empresa asesora de marketing para las PYMES dirigido a las áreas de mercadeo, publicidad y relaciones públicas. INFA, Rojas y Mora. Año 2003

multidisciplinarios o bien con un grupo de consultores especializados en cultivar este tipo de opciones para beneficio de las empresas.

Ante esto es importante decir que se ha notado que existe una corriente por parte de las compañías ecuatorianas en la subcontratación de los servicios o el outsourcing, lo que ha permitido a las empresas reducir costos y mejorar la eficiencia, ya que las firmas que se acogen a este sistema logran aprovechar los beneficios de un personal con experiencia, los bajos costos de la subcontratación, las reducciones de la nómina o la necesidad de personal para periodos cortos y las ideas frescas que pueden aportar un equipo externo, lo cual puede resultar muy provechoso para las compañías que están perdiendo terreno en el mercado ya que el buen trabajo de un consultor podría agregar valor, hacer que trabaje más eficientemente y que a partir de un presupuesto entregado se puede hacer todo un proyecto integral, que ahorraría a la compañía mucho esfuerzo, tiempo y recursos.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Los gobiernos a nivel mundial y los organismos multilaterales han empezado desde ya a reconocer la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el desarrollo y crecimiento económico de los países, ya que estas son generadoras de empleo, medios de progreso y un alivio a la

pobreza, puesto que al dinamizar la economía, diluye los problemas sociales de una comunidad.

Por otro lado este tipo de empresas son un factor clave para las economías de las regiones deprimidas ya que estas consumen mayormente insumos y materias primas nacionales, así como que también tienen la posibilidad de obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales o poseen la capacidad para proveer a la gran industria (subcontratación) con alto valor agregado y flexibilidad en la producción.

Mas así como se puede ver la importancia de estas en el sector, se ha notado que al mismo tiempo, este tipo de empresas no poseen la capacidad de reacción suficiente ante los cambios bruscos que presenta actualmente en este mundo globalizado, donde las tecnologías, la información y el desarrollo de cada vez nuevos y mejores productos es la norma para que una compañía pueda perdurar en el mercado. Por lo que a partir de esto, se tiene que las PYMES en el Ecuador no han podido superar aún los problemas socio-económicos que se han suscitado en el país y menos aún están preparadas para enfrentar los cambios que se vienen.



Según un estudio², se ha podido notar que este tipo de empresas mantienen una estructura todavía muy cerrada o de tipo familiar, ya que la organización jurídica de estas empresas prevalecen las compañías limitadas con un 37.3% de proporción y tienen un peso significativo las que operan como personas naturales con un 35.2%, lo cual indica que este tipo de compañías no son flexibles a las nuevas tendencias de administración y la gestión empresarial, lo que resulta en que no pueden lograr optimizar sus recursos, establecer estrategias eficientes y proyectos de crecimiento que contemplen objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Este hecho ha conllevado a que tan solo el 54% de las empresas hayan definido su misión y tan solo el 72% de estas han puesto énfasis en la definición de objetivos, lo cual indica que los objetivos y metas de las empresas, no contemplan las definiciones de largo plazo y tan solo buscan sobrevivir en el mercado.

Otro de los aspectos que se ha notado es que para las empresas, tan solo el 60.8% ha tenido acceso a la capacitación y la consideran importante, lo cual denota que un aspecto necesario para el crecimiento y desarrollo de las empresas no es tomado en cuenta por un buen grupo de estas (40%

² Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad; República del Ecuador

aproximado), lo cual deja ver la falta de cultura de desarrollo y capacitación que se tiene hoy en día.

Así mismo cabe indicar que dentro de este tipo de empresas no se posee al personal técnico y profesionalmente capacitado, ya que según datos del mismo estudio, se pudo comprobar que tan solo el 14.8% del personal de la empresas tienen nivel profesional, lo cual indica que el capital humano disponible para estos no es altamente calificado lo cual repercute en que estas no puede estructurar planes de trabajo sólidos y una serie de estrategias que permitan a estas empresas desarrollar todo su potencial.

Por otro lado muchas compañías enfrentan con desesperación mayor o menor la pérdida de competitividad ante el ingreso de productos de otros países, esto además de las típicas amenazas de un entorno de negocios en competencia creciente y una demanda contraída por la disciplina fiscal y el modelo de la dolarización, y más aún con la llegada de los diferentes tratados como el TLC o los aranceles de la Unión Europea.

Ante esto los empresarios necesitan de una capacidad estratégica y un marketing de competencia mundial, una visión de nichos de mercado, servicios de tecnología u operativos y un reordenamiento interno en sus propias empresas, lo cual en las circunstancias actuales y con el personal que poseen no será posible de realizar, si es que no incluyen entre sus fila a

equipos que solucionen estos problemas y que cuenten con la capacidad, el conocimiento y la experiencia para resolverlos.

Por todo lo mencionado anteriormente, se nota que en el sector existe un fuerte potencial y grandes oportunidades que bien se pueden aprovechar para poder generar soluciones eficientes a las empresas y a un excelente costo, pues ante todas estas deficiencias se ve que para las PYMES es necesario suplirlas, si estas quieren desarrollarse y crecer en el mercado, con alternativas capaces de ofrecer una serie de servicios orientados a solventar estas necesidades.

Así se tiene que para aprovechar esta oportunidad se pretende crear una empresa de consultoría que ofrezca a las empresa pequeñas y medianas, diversas opciones de desarrollo a partir de servicios en proyectos, estrategias, asesoría financiera y comercio exterior, lo cual permitiría aprovechar las oportunidades que se puedan dar en el mercado e incentivar al crecimiento, ya que se pretenderá ofrecer un servicio integral mediante un personal capacitado y de experiencia en este tipo de negocios, con lo cual se buscará entregar al cliente siempre una mayor rentabilidad y soluciones efectivas.



1.3 DEFINICIÓN DEL PROYECTO

El proyecto consiste en la creación de una empresa consultora que se oriente a las necesidades de las empresas pequeñas y medianas del Ecuador (PYMES), la cual ofrezca servicios de asesoría en estrategias, finanzas y comercio exterior, de tal forma que esta pueda ofrecer una mayor eficiencia, rentabilidad y productividad a las empresas.

Así se tiene que esta empresa buscará ofrecer sus servicios con la mayor eficiencia y calidad posible, para lo cual mantendrá dentro de su nómina a personal especializado en la áreas de operación de la empresa, los cuales a partir de su experiencia y talento podrán proporcionar soluciones rápidas y efectivas a las necesidades de los clientes, con el objetivo de proporcionar siempre innovación y crecimiento.

Para esto se proporcionará una serie de servicios, los cuales estarán basados en la tecnología de vanguardia y en sistemas de administración moderna, lo cual permitirá al cliente obtener una ventaja competitiva frente a su competencia y aprovechar oportunidades de la mejor manera, ya que mediante los servicios de la consultora cada empresa contara con personal de alta solvencia a su servicio.

Dado esto se tiene que el objetivo principal para la empresa es fomentar una relación comercial de largo plazo con los clientes, creando productos que ofrezcan soluciones rápidas y eficaces a las necesidades del mercado, buscando generar el mayor rendimiento, productividad y eficacia posible.

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 Objetivo General

El objetivo general del proyecto es analizar la factibilidad de la creación de una empresa consultora en estrategias, asesoría financiera y comercio exterior, la cual se dedicará a ofrecer servicios en asesoría de planes estratégicos, investigaciones de mercado, finanzas, compras, comercio exterior y e-business a empresas pequeñas y medianas (PYMES) del Ecuador.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Establecer la situación actual del sector.
2. Determinar los diferentes aspectos sobre las variables de mercado, el comportamiento de los potenciales clientes, sus necesidades, aspectos sobre la competencia y los servicios que estos ofrecen.
3. Determinar la aceptación de la oferta de la empresa en el mercado.

4. Desarrollar un plan estratégico de marketing que contribuya a la introducción, posicionamiento, diferenciación y comercialización de los servicios de la empresa.
5. Determinar el potencial económico del proyecto y su factibilidad financiera, a partir del análisis de rentabilidad como la TIR, VAN y tiempo de recuperación de las inversiones, así como analizar el punto de equilibrio y la sensibilidad del proyecto.





CAPITULO II



2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1. DISEÑO DEL ESTUDIO DEL MERCADO, PROCESOS DE EJECUCIÓN Y RECOPIACIÓN DE DATOS

El estudio de mercado que se realizará, consistirá en la recopilación y análisis de la información de interés para la empresa consultora y del mercado, será utilizada como una herramienta la cual permitirá obtener

información necesaria para establecer políticas, objetivos, planes y estrategias de interés para la empresa.

2.1.1. Objetivos del Estudio de Mercado

Basándose en las diferentes variables que se deben de considerar para poder establecer la rentabilidad y factibilidad, de este proyecto, se tiene que se ha tomado en cuenta una serie de objetivos, los cuales permitirán identificar las verdaderas condiciones del mercado y su situación, ante esto los objetivos planteados son:

1. Establecer la situación actual del sector.
2. Identificar diversos aspectos sobre la competencia como posicionamiento, diferenciación, participación y servicios que ofrecen.
3. Establecer una tendencia en base a las investigaciones sobre los diferentes requerimientos y necesidades de las empresas, rangos de precios de los servicios que el mercado objetivo estaría dispuesto a pagar y entre otros requerimientos con respecto a este tipo de servicios.
4. Determinar el potencial, el perfil y la conducta del mercado con relación a este servicio.
5. Determinar el grado de aceptación de los servicios que ofrecerá la empresa.

6. Determinar los medios publicitarios óptimos, que según lo empresarios sería factible para promocionar este tipo de servicio

2.1.2. Metodología Del Estudio De Mercado

Para poder cumplir los objetivos trazados será necesario establecer un programa de trabajo que permita cumplir estas metas de forma eficiente, los cuales a partir de estos se podrá tener toda la información necesaria para desarrollar el proyecto y así presentar todas las estrategias necesarias para crear, introducir y comercializar los servicios de la empresa en el mercado y por último analizar su factibilidad tanto a corto como a largo plazo.

Así se tiene que dado esto, se buscará enfocar el estudio al análisis de un grupo de variables y su impacto en las perspectivas del proyecto, lo cual a partir de una investigación de mercado y los resultados obtenidos se podrá ofrecer el planteamiento de estrategias y un análisis financiero lo que permitirá mostrar la factibilidad del proyecto. Por lo anteriormente mencionado, las variables que serán parte del análisis son:

- Aspectos fundamentales sobre el sector
- Análisis de la competencia: identificación de competidores, posicionamiento, participación y servicios

- Perfil y comportamiento de los clientes potenciales:
 - Tipo de empresa.
 - Número de empleados.
 - Estructura organizacional.
 - Zonas de influencia: local, regional, nacional o internacional.
 - Volúmenes de ventas y utilidades.
 - Aspectos sobre la utilización de servicios de consultores.
 - Identificación de clientes potenciales.
- Rango de precios óptimos para el cobro de servicios.
- Requerimientos y necesidades de los potenciales clientes.
- Medios de promoción.
- Expectativas y grado de aceptación de la oferta de los servicios de la consultora.

A partir de la investigación y análisis de estas variables se generará toda la información necesaria para establecer una serie de planes estratégicos que permitan mantener un crecimiento sostenido de la empresa en el mercado.

Así se tiene que para alcanzar los objetivos tanto generales como específicos en la investigación de mercado se utilizarán varios métodos para el levantamiento de datos, con lo cual se tiene previsto cumplir todos los objetivos de investigación

Las fuentes secundarias que presentará el estudio serán informaciones provenientes de: textos, revistas, Internet, gremios, proyectos anteriores, consultas del Banco Central, Superintendencia de Compañías, Cámaras de la producción, comercio, de pequeñas y medianas empresas, federaciones de empresas del Ecuador, Servicio de Rentas Internas, organismos de apoyo gremial y otras fuentes.

Para poder cumplir los objetivos se recopilará información a través de fuentes primarias como la investigación de campo con el fin de establecer y determinar primordialmente las tendencias de los potenciales clientes y del mercado.

Así se tiene que para poder generar esta información es necesario, establecer los diferentes sistemas de recolección de datos que se utilizarán, dado esto el sistema para recolección de datos será:

- Encuestas al mercado objetivo y potenciales clientes: Esta será de selección aleatoria y realizada a empresarios, administradores o gerentes de PYMES, dentro de la ciudad.

Se tomó en cuenta la realización de una encuesta o cuestionario³ para poder recopilar mayor información sobre los requerimientos y necesidades de los potenciales clientes, así como información de mercado.

El método de la encuesta es una entrevista que se realizará a una determinada muestra escogida bajo el formato aleatorio, en función de la población de PYMES existentes en la ciudad, para lo cual se tomará como fuente a la base de datos de la Cámara de la Pequeña Industria ya que este es el segmento objetivo meta para nuestros servicios, la encuesta consiste en entregar un cuestionario al representante de la empresa y el tiempo de duración de cada entrevista será de 30 minutos, lo que permitirá obtener información sobre este mercado.

Para este fin se consideró como población referencial: la base de datos de la Cámara de la Pequeña Industria, la cual tiene inscritas a 2,200 empresas, como se dijo anteriormente aquí se encuentran registradas las PYMES del Guayas que es nuestro mercado objetivo. Este número de empresas se considera como una población finita por ser menor a 100.000, dado esto, el tamaño de la muestra fue calculada a partir de la fórmula estándar para muestreo de poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95% y un error permitido (determinado por el estudio) del 6%.

³ Para ver el cuestionario utilizado para la entrevista ir al anexo 1

2.1.3. Cálculos para la Obtención y Determinación de la Muestra

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

N = 2200
Z = 1.96
p = 50%
q = 50%
e = 6%

$$n = \frac{(1.96)^2 (2,200) (0.5) (0.5)}{(0.06)^2 (2,200 - 1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

n = 238 encuestas

De donde se desprende que⁴:



N: Población objetivo

Z: Parámetro de la función de distribución de probabilidad para poblaciones normales al 95% de confianza, según la tabla Z

p: Probabilidad de ocurrencia de un evento

q: Probabilidad de no ocurrencia de un evento (1-P)

e: Nivel de error de los datos estimados

n: Número de encuestas que se utilizará para la recolección de los datos

A partir de esto, toda la información recabada será analizada y tabulada, mediante programas de computación como Excel y SPSS, con el fin de armar una tendencia de comportamiento de las variables y los resultados

⁴ Fuente: Estadística Comercial, autor: Alvarado Romero – Editorial Norma, 2da. Edición

obtenidos⁵, lo que permitirá estructurar planes estratégicos que contemplen los requerimientos, necesidades, sugerencias y otros factores de importancia sobre el mercado.

Así tenemos que a través de los resultados se podrá contrastar las hipótesis, las cuales se formularon para este proyecto en base a los objetivos planteados anteriormente en el estudio de mercado, a conceptos y percepciones sobre el mismo que tenían previamente los autores, con lo cual se obtendrán importantes conclusiones que se podrán analizar bajo las condiciones presentes del mercado actual. Las hipótesis que se plantearon para el presente estudio son las siguientes:

- Más del 50% de los clientes han utilizado alguna vez los servicios de una empresa consultora.
- Los clientes están dispuestos a pagar un precio entre 1.500 y 2.000 dólares mensuales por los servicios de asesoría.
- Las PYMES de la Ciudad de Guayaquil están dispuestas a aceptar una consultora especializada en estrategias, finanzas y/o comercio exterior.
- La mayoría de los clientes están deseosos de recibir asesoría en comercio exterior (exportaciones) para así expandir sus productos a los mercados internacionales.
- Los clientes prefieren que las consultoras se promocionen por medio de revistas especializadas y folletos informativos

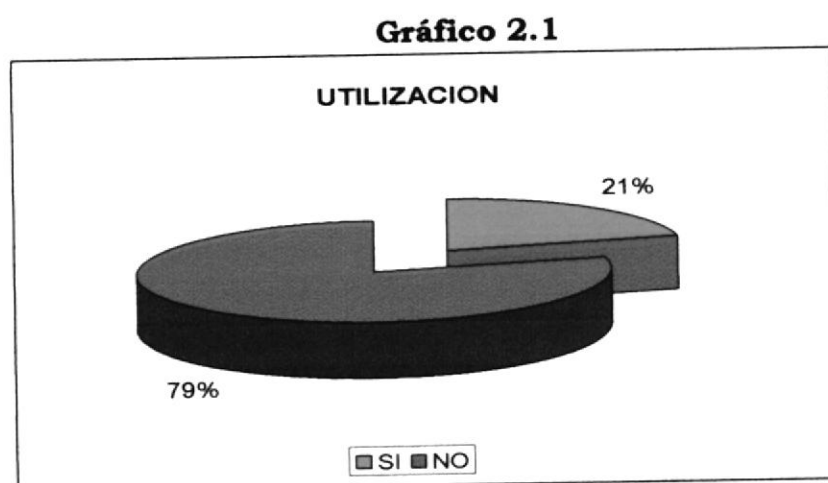
⁵ Para ver los resultados estadísticos de la investigación de mercado ir anexo 2

A partir del análisis y contraste de estas hipótesis se procederá al estudio de los diferentes aspectos de la demanda, la competencia y aspectos básicos sobre el sector de las Pymes.

2.2. ANÁLISIS DE LAS HIPÓTESIS FORMULADAS

1. Más del 50% de los clientes han utilizado alguna vez los servicios de una empresa consultora.

Basándose en la pregunta 5: *¿Ha utilizado usted alguna vez servicios de consultoría para su empresa?* Sirvió para analizar y contrastar esta hipótesis, por lo tanto se tiene que: "Se acepta", ya que según el siguiente gráfico se puede observar que el resultado más importante es que los clientes han utilizado al menos una vez el servicio de consultoría.



Elaborado por los autores

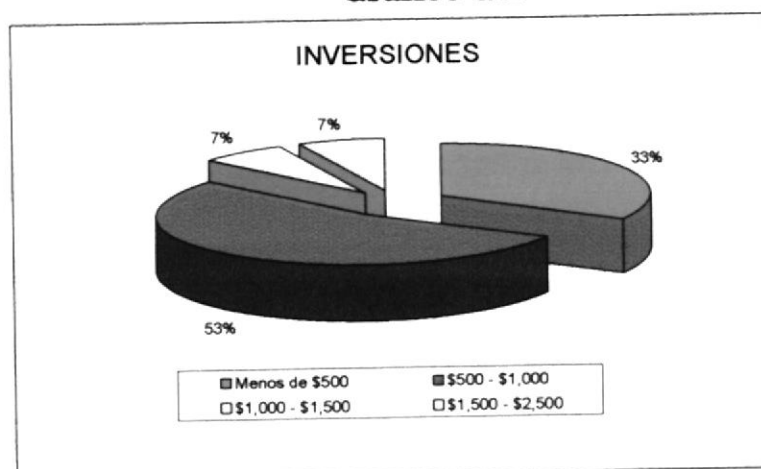


Nótese que los resultados indican que un 79% de los clientes han utilizado el servicio de consultoría y un 21% de los mismos nunca lo han recibido, por lo cual la hipótesis es aceptada.

2. Los clientes están dispuestos a pagar un precio de entre 1,500 y 2,000 dólares mensuales por el servicio de asesoría.

Basándose en la pregunta 12: *¿Qué inversión mensual estaría dispuesto usted a destinar para un servicio de asesoría dentro del área de interés para su empresa de tal forma que la consultora cumpla con sus requerimientos y necesidades?* Sirvió para analizar y contrastar esta hipótesis por lo que “Se rechaza”; según el siguiente gráfico se puede observar que el resultado más importante es que los clientes estiman pagar valores entre 500 y 1.000 dólares mensuales por recibir un servicio de consultoría.

Gráfico 2.2



Elaborado por los autores

Nótese que los resultados indican que un 53% de los clientes estarían dispuestos a pagar entre 500 y 1,000 dólares; un 33% de los clientes pagarían menos de 500 dólares y un 7% de los mismos podrían pagar de 1,000 a 1,500 dólares y 1,500 a 2,500 dólares, por lo cual la hipótesis es rechazada.

3. Las PYMES de la Ciudad de Guayaquil están dispuestas a aceptar una consultora especializada en estrategias, finanzas y/o comercio exterior.

Basándose en la pregunta 8: *¿Estaría dispuesto a utilizar los servicios de una consultora que se especialice en estrategias, finanzas y/o comercio exterior?* Sirvió para analizar y contrastar la hipótesis, como resultado de esta “Se acepta”, ya que según el siguiente gráfico se puede observar que el 97% de los clientes encuestados en la ciudad de Guayaquil están dispuestos a utilizar los servicios de la consultora y el 3% restante no lo emplearían.

Gráfico 2.3

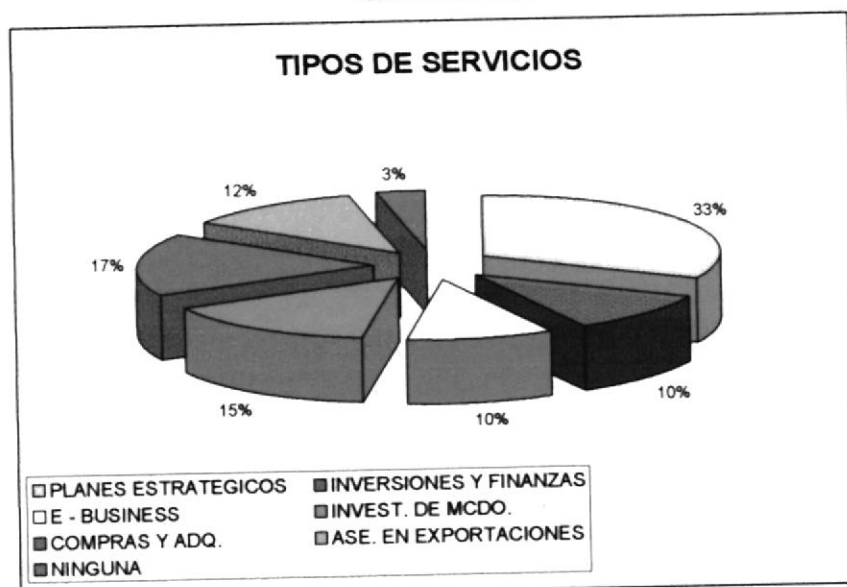


Elaborado por los autores

4. La mayoría de los clientes están deseosos de recibir asesoría en comercio exterior (exportaciones) para así expandir sus productos a los mercados internacionales.

Basándose en la pregunta 10 la cual indica al cliente que: *Elija dentro de esta lista, ¿Qué tipo de servicios estaría dispuesto a utilizar? (Diseño de planes estratégicos y proyectos; inversiones y finanzas; investigaciones de mercado; e-business; compras y adquisiciones, finalmente asesoría en exportaciones).* Sirvió para analizar y contrastar los resultados de esta hipótesis, por lo que "Se rechaza"; según el siguiente gráfico se puede observar que el 33% de los clientes prefieren utilizar el servicio de *diseño de planes estratégicos y proyectos*.

Gráfico 2.4



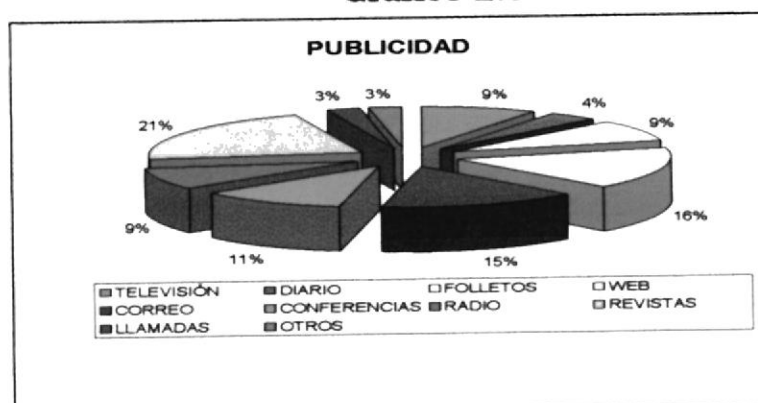
Elaborado por los autores

Nótese además, que los resultados indican que un 17% de los clientes estarían dispuestos a recibir el tipo de servicio de *compras y adquisiciones*, un 15% de *Investigaciones de Mercado*; un 12% de los clientes recibirían *Asesoría en Exportaciones*; un 10% en *Comercio Electrónico* junto con *Inversiones y Finanzas* y finalmente un 3% *ninguna* de las opciones; por lo cual la hipótesis es rechazada.

5. Los clientes prefieren que las consultoras se promocionen por medio de revistas especializadas y folletos informativos.

Por medio de la pregunta No 13: *¿Por qué medios quisiera usted conocer u obtener información sobre servicios de consultoría?* Se puede analizar y contrastar esta hipótesis, y se concluye que la misma se “Rechaza”; según el siguiente gráfico se puede observar que los medios de promoción e información que los clientes prefieren son las *Revistas* con un 21% y la *Página Web* con un 16%.

Gráfico 2.5



Elaborado por los autores

En el gráfico se puede apreciar los diferentes porcentajes que tiene cada medio de información. Seguidamente de las *Revistas* y la *Página Web* tenemos las siguientes preferencias: *correo* con 15%, *conferencias* con 11%, los *folletos*, *televisión* y *radio* con un 9% cada uno, el *diario* con un 4% y finalmente las *llamadas* y *otros* con un 3% respectivamente.

Nótese que la información a través de folletos corresponde a tan solo un 9% de los gustos de los clientes, por tanto la hipótesis es rechazada.

2.3. ESTUDIO DE LA DEMANDA Y LOS CLIENTES POTENCIALES

2.3.1. Definiciones generales acerca de los clientes potenciales

El sector de las pequeñas y medianas empresas en Ecuador, al igual que en muchos países latinoamericanos, es el motor de la economía del país. En términos de PIB producen alrededor del 80 %, en tanto que emplea al 70% de la fuerza laboral.

Actualmente, no existe una definición exacta ni exclusiva de lo que es una Pymes; sin embargo, se cuenta con varios parámetros que permiten determinarla. Así, se consideran tres atributos cuantificables: personal que labora en la empresa, las ventas netas al año sin impuestos internos y el

valor de activos productivos netos de amortizaciones. También se emplea un coeficiente de categorización para ubicarla como Pequeña o Mediana Empresa.

La siguiente fórmula permite comprender de mejor manera lo expresado:

$$P = \frac{1}{3} \left(\frac{10 \frac{PO_e}{PO_m} \times 10 \frac{VA_e}{VA_m} \times 10 \frac{AP_e}{AP_m}}{10} \right)$$

Donde⁶:

P = "Puntaje Pymes" asignado a la empresa.

PO= Personal ocupado.

VA= Ventas anuales sin IVA ni impuestos indirectos.

AP= Son los activos productivos o patrimonio netos según corresponda.

e= Indica el dato real de la empresa.

m= Indica un tope máximo para cada atributo a considerar.

En este sentido, se ha demostrado que en muchos países de Latinoamérica, las Pymes han contribuido al desarrollo tanto económico como social de sus pueblos, puesto que permiten dinamizar y promover el empleo de factores productivos y de capital, de acuerdo a las condiciones de mercado y a los cambios en la demanda, al tiempo que incentivan la industria nacional y disminuyen el índice de desempleo.

⁶ Fuente: Página Web de las Pymes Ecuador, www.pymes-ecuador.com .

Así, por ejemplo, en Argentina el 57% del empleo y el 41% del PBI se concentra en estas unidades productivas; en Colombia, el 35% del empleo y el 30% del PBI. En Chile, las Pymes aportan el 37% del total del empleo y el 19% del PBI. En el caso del Ecuador, el 70% del empleo y el 80% del PIB.

De esta manera para calificar a una empresa dentro de esquema (Pymes), se deben tomar muy en cuenta los parámetros antes mencionados.

2.3.2. Definiciones específicas de los clientes potenciales

Las características de las Pequeñas y Medianas Empresas están determinadas por ciertas variables y conceptos que las definen, las mismas que permitirán conocer las Pymes más a fondo.

A continuación, algunas de sus características:

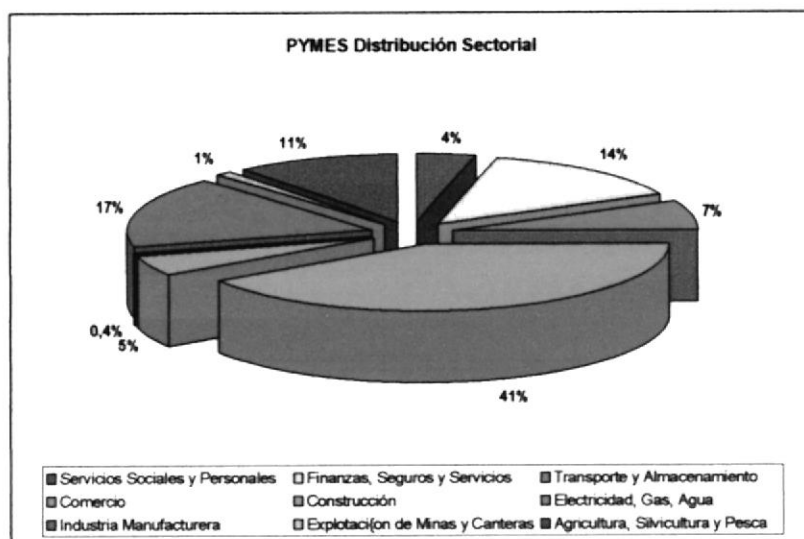
- La definición de Pymes responde tanto a variables cuantitativas como cualitativas. Entre las cuantitativas está la cantidad del personal o nivel de ventas. A su vez, entre las cualitativas se tiene: la administración independiente, el capital suministrado por los propietarios que no debe superar los 120 mil dólares, tamaño relativamente pequeño dentro del sector en el que se desenvuelven y el área local de operaciones.

- Otra característica relevante es el número de obreros que laboran en dichas empresas; así, en las Pequeñas Empresas se pueden de 10 a 50 empleados y en las Medianas Empresas, su número varía entre 50 y 99 dependiendo de su actividad.

2.3.3. Características de las PYMES

- Las PYMES se pueden clasificar según el sector productivo o de servicios al que pertenezcan. Ej.: agrícola, comercial, turístico, financiero, etc.

GRAFICO 2.6



Elaborado por los autores

- PYMES establecidas con fines públicos o privados. Ej.: Empresas de servicios municipales o provinciales: agua, luz; las privadas como: zapaterías, mueblerías, etc.;

- PYMES según el monto de capital o patrimonio.
- PYMES según la cantidad de empleados.
- PYMES para la producción del mercado nacional o internacional o los dos a la vez.

2.3.4. Principales problemas que afrontan las PYMES en la actualidad

En ocasiones no se toman en cuenta dentro de las Pequeñas y Medianas Empresas los diversos problemas que suelen suscitarse, por lo que se pueden señalar los siguientes:



- **COMPONENTE FAMILIAR.-** Un factor común en las Pymes, es que casi en su totalidad, éstas son empresas familiares; es decir, que la toma de decisiones va a depender de ellos, pudiéndose producir en ocasiones desacuerdo en la aplicación de las mismas.
- **FALTA DE LIQUIDEZ.-** Desafortunadamente este es un problema que suele presentarse, por lo que dichas empresas recurren a solicitar préstamos o financiamiento por parte de organismos que apoyan su gestión.
- **POCO PRODUCTIVAS.-** Generalmente las Pymes son consideradas poco productivas, dada su falta de liquidez como se señaló en líneas anteriores.

- **FALTA DE REACCIÓN ANTE FACTORES EXTERNOS.-** Puede producirse debido a que empresarios ignoran la competencia, necesidades de sus clientes o por la falta de innovación y estrategias (incremento de ventas y disminución de gastos).
- **FALTA DE OBJETIVOS.-** Otro de los problemas de las Pymes en general, es la falta de misión, visión y objetivos de las mismas.
- **RELACIÓN TAMAÑO-PRODUCTIVIDAD.-** De acuerdo a estudios realizados con respecto a los niveles de oferta de las Pymes, se ha podido determinar que mientras mas pequeño sea el tamaño de la estructura de producción en una empresa, menor será la concentración y representatividad en sus resultados.
- **FALTA DE SOLVENCIA.-** Como se había indicado en líneas anteriores, la falta de liquidez, es no disponer de efectivo; en cambio, la falta de solvencia es simplemente carecer de recursos; factor común en las Pequeñas y Medianas Empresas.
- **CRISIS DE COORDINACIÓN Y CONTROL.-** Esta se presenta más comúnmente en las medianas empresas. Se produce como consecuencia del proceso de departamentalización. (Por la mayor cantidad de personas).
- **CRISIS DE ESTRUCTURA.-** Debido a la cantidad de decisiones y por lo complejo y heterogéneo que resultan las diversas situaciones que se van presentando no pueden ocuparse de todas.

2.3.5. Oportunidades de las PYMES

En la actualidad, las Pymes con un sin número de factores potenciales que no han sido desarrolladas, tales como:

- **APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.-** El cual ayudará a fortalecer la estructura de las Pymes, a través de la división de tareas y especialización de las funciones.
- **NICHOS DE EXPORTACIÓN.-** Posibilidad para exportar recursos no tradicionales generados en el sector.
- **ALIANZAS ESTRATÉGICAS.-** Por medio de la aplicación de nuevas estrategias se pueden incrementar las ventas como la creación de valores agregados, subcontratación, ser flexible para asociarse y enfrentar las exigencias del mercado.
- **PLANTEAMIENTO ADECUADO.-** Las empresas, a través de planes de negocios (para empresas que recién están comenzando) y de planes estratégicos pueden ayudar a redefinir las tácticas y cumplir sus objetivos.

2.3.6. Determinación, cuantificación y potencial del mercado objetivo

A través de los resultados que se obtuvieron de las encuestas, se puede calcular el potencial del mercado meta, así se tiene que en base a esto se

podrá cuantificar el valor de la demanda por los servicios propuestos, considerando la propensión a la compra, la expectativa de los servicios, el tamaño del mercado meta y otros factores que se considerarían importantes para este análisis.

Así, dado esto tenemos lo siguiente:

Tabla 2.1
Cuantificación de la Demanda

MERCADO OBJETIVO	CARACTERÍSTICA	%	CUANTIFICACIÓN
Población total	Pymes inscritas en la CAPIG	100,00%	2200
Expectativa de las Empresas por esta consultora	Empresas con expectativas buenas y muy buenas	83.33%	1833
Propensión a la contratación de nuestros servicios*	Empresas que contratarían nuestros servicios	96.77%	1774
Empresas que desean los servicios que ofrecemos	Empresas que seleccionaron al menos un servicio de los que ofrecemos y que estarían dispuestos a contratarlo	93.33%	1656
Empresas que no tienen una empresa consultora posicionada	Empresas que contratan con diversos consultores independientes	14,00%	232

*dentro de este grupo se encuentran, tanto los que si han utilizado servicios de consultores, como los que no han utilizado este tipo de servicio

Elaborado por los autores

Así tenemos que según los cálculos realizados, se tiene que de una población objetivos de 2,200 empresa (Empresas calificadas como PYMES, legalizadas e inscritas en la CAPIG), se ha podido ver que el 83.33% les parece una buena idea o mantienen una alta expectativa sobre nuestro servicios (1,833 empresas), de las cuales el 96.77% de estas empresas estarían dispuestas a contratar nuestros servicios (1,774 empresas). De estas empresas el 93.33% contrataría al menos 1 de nuestros servicios lo que indica un potencial de 1,656 empresas.

Al mismo tiempo se ha decidido ingresar al mercado enfocándose en las empresas que contratan servicios de asesoría con otros consultores o no mantienen contratos con los posicionados en el mercado (14%), ya que este se consideraría el mercado cubierto por la competencia mas débil. Así dado esto se tiene que este mercado se puede cuantificar en 232 empresas, las cuales serían nuestro mercado potencial.

2.3.7. Características de los clientes y parámetros importantes

A través de la búsqueda de información secundaria se encontró una investigación realizada por el Ministerio de Comercio Exterior que tenía como objetivo conocer los problemas que afectan el desenvolvimiento de las Pymes y las causas que le impiden desplegar todas sus potencialidades.

Para efectos de esta investigación, ochocientas tres PYMES de las provincias de Azuay, Guayas, Manabí, Pichincha y Tungurahua fueron tomadas como muestra para realizar el diagnóstico. El estudio comprendió 8 sectores productivos: textiles y confecciones; productos alimenticios y bebidas; cuero y calzado; madera y muebles; papel, imprenta y editoriales; productos químicos y plásticos; productos minerales no metálicos; productos metálicos, maquinaria y equipo.



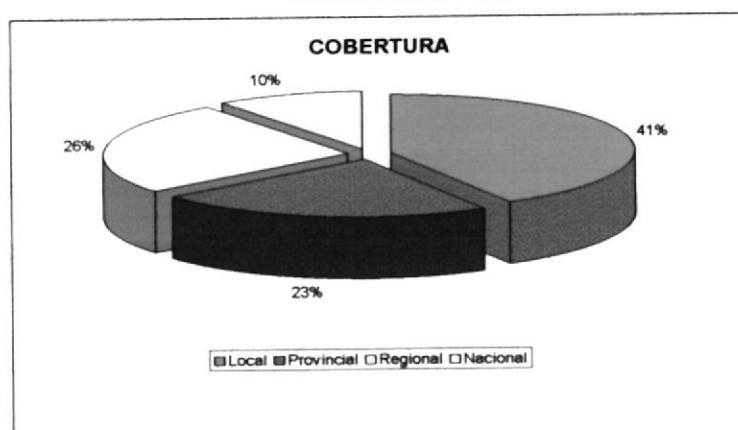
La investigación presenta una serie de elementos de análisis y datos estadísticos tales como la organización jurídica, la gestión administrativa, la teneduría de libros contables, las plazas de trabajo que generan las Pymes, la generación de riqueza por grupo productivo, los activos totales, la distribución demográfica de las pymes, los factores de producción, de capacitación, presencia de nivel profesional, aspectos tecnológicos de información y comunicación. Todos estos elementos han sido necesarios para lograr un diagnóstico real de la situación de este importante sector productivo, con miras a generar un “Programa Global de Desarrollo de la Pequeñas y Medianas Empresas”.⁷

Con los resultados de ese análisis se puede concluir que la pequeña y mediana empresa cumple un rol importante en el desarrollo económico del país, particularmente en la absorción de empleo, producción de bienes y servicios y generación de riqueza.

Por medio de la información primaria obtenida a través del estudio de campo formulado en base a la muestra de 238 Pymes se determinaron las siguientes características:

- Se determinó que la cobertura que tendrá el target de la consultora será de la siguiente forma:

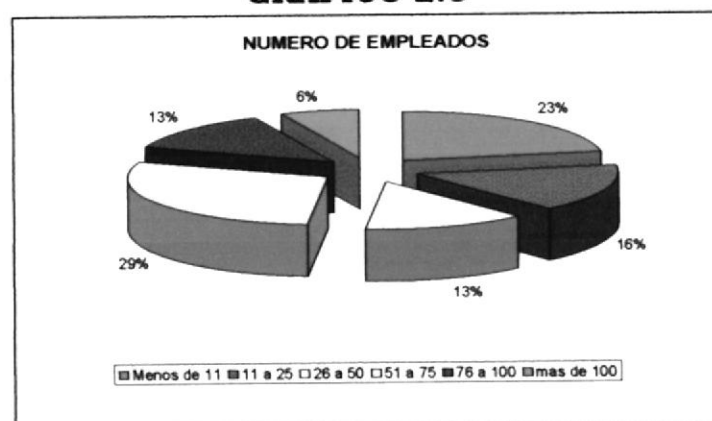
⁷ Para ver el diagnóstico de la investigación ir al anexo 3.

GRAFICO 2.7

Elaborado por los autores

El 41% de las PYMES opera solo a nivel local, es decir en la ciudad de Guayaquil, el 26% realiza sus operaciones a nivel regional, el 23% opera a nivel provincial y tan solo el 10% de las PYMES encuestadas tiene un alcance del 10% a nivel nacional.

- Con respecto al número de empleados que tendrá el target de la consultora tal como se puede observar en el siguiente gráfico:

GRAFICO 2.8

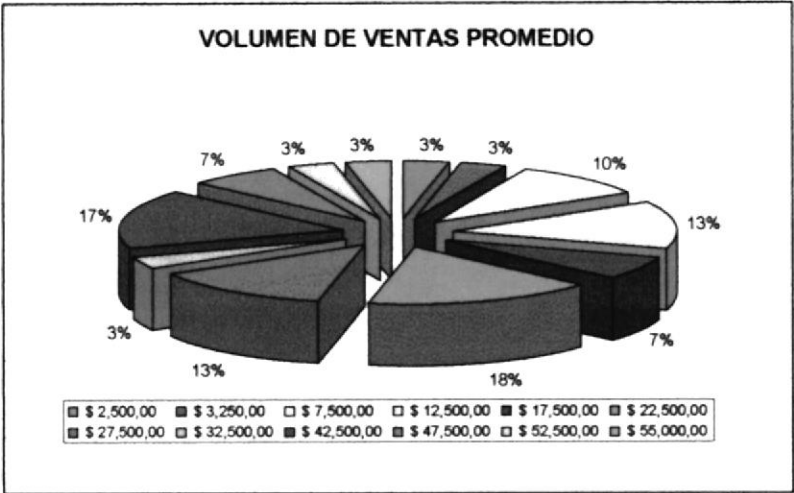
CIB-ESPOL

Elaborado por los autores

El 29% de las PYMES encuestadas tienen un número de empleados de 51 a 75 empleados, el 23% opera con menos de 11 empleados, el 16% tiene entre 11 y 25 empleados, un 13% opera con empleados entre 26 a 50, otro 13% opera con 76 a 100 y finalmente el 6% opera con más de 100 empleados.

- En promedio el volumen de ventas mensual que las Pymes encuestadas muestran tener el 18% con \$ 22,500, un 17% con \$42,500, otro 13% con \$27,500, un 13% con \$12,500, un 10% con \$7,500.

GRAFICO 2.9



Elaborado por los autores

2.3.8. Requisitos que deben cumplir las PYMES

Las PYMES deben cumplir con todos los requisitos de cualquier otra empresa, pero con ciertas excepciones debido a que sus capitales,

patrimonios, número de empleados y afiliación a organismos especiales les pone límites para que a su vez puedan acceder a beneficios que les faciliten su desarrollo y crecimiento.

Por lo tanto si el propietario es una persona natural, debe solicitar el Registro Único de Contribuyentes (RUC), pagar patentes y regalías según sea el sector productivo al que pertenece la empresa, si desea tener apoyo para sus actividades, sean de producción o de servicios se puede afiliarse a la cámara que le corresponda según su actividad, esto le permitirá rebajas de impuestos, fijación de salarios mínimos y aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), acceso a créditos y capacitación, importación de insumos y maquinarias, entre otros.

Si es una persona jurídica la Ley obliga a cumplir con la Constitución legal de la empresa, facturas de compra de maquinaria y equipo que demuestren el valor de activos fijos registrados en el Ministerio de Finanzas, afiliación a una de las cámaras correspondientes a su actividad para recibir su apoyo y beneficios, el registro en la Superintendencia de Compañías, Registro Mercantil, apertura del Registro Único de Contribuyentes (RUC), pago de patentes y regalías, según sea el sector productivo al que pertenece la empresa, certificado del Ministerio de Medioambiente de no causar daño.⁸

Para los dos casos el último Certificado de Votación, el RUC, Número Patronal, Cédula de Ciudadanía, del propietario o representante legal.

⁸ Para ver los requisitos para considerar una empresa como Pequeña Industria ir al anexo 4.

Adicionalmente Registro Sanitario y Permiso de Funcionamiento (para empresas alimenticias, químicas y farmacéuticas). En el siguiente capítulo se procederá a explicar con mayor amplitud el marco legal para las empresas consultoras.

2.3.9. PYMES y Comercio Electrónico

Para las PYMES la existencia de nuevas tecnologías de la información y en especial a la más importante del momento, el Internet, herramienta muy útil, sin embargo se pueden analizar situaciones en las que puede ser beneficioso su uso y otras en las cuales las circunstancias lo convierten en contraproducente.

Desde el uso masivo del Internet, han ocurrido múltiples transformaciones importantes en la manera de hacer negocios, e incluso en la forma de manejar y crear nuevas empresas⁹.

2.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

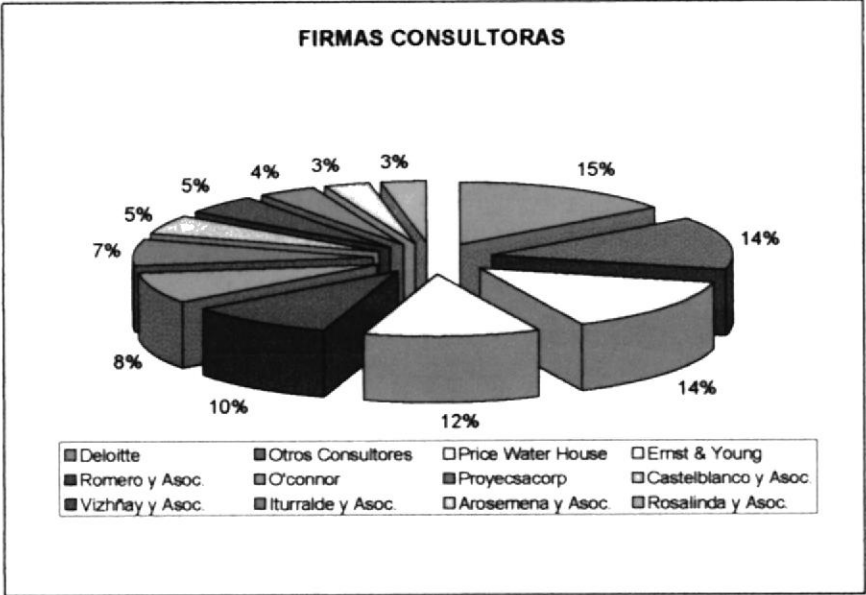
Entre las empresas consultoras más importantes de la ciudad, las cuales están posicionadas en la mente de los clientes y tienen una participación importante en el mercado según se puede observar en la tabla 2.2.

⁹ Para ver las ventajas y desventajas del correo electrónico en las Pymes ir al anexo 5.

Es necesario mencionar que los competidores más nombrados según los resultados de las encuestas fueron las empresas internacionales, sin embargo es importante recalcar que estas empresas no tienen enfocado su mercado directamente a las Pymes, con todos los tipos de servicios que ofrece nuestra consultora.

Dado esto la participación de mercado de estas con respecto a los clientes serian, las que aparecen en el siguiente gráfico.

Gráfico 2.10



E laborado por los autores

De donde tal como se puede ver, las empresas más importantes son la firma Deloitte (15%), Price Water House (14%), Ernst & Young (12%), Romero y asociados Grant Thorton (10%) y O'Connor (8%). También existe una importante participación en el mercado de otros consultores (14%) los cuales ofrecen sus servicios a diferentes empresas, como se ve en el grafico las

empresas más importantes son aquellas que son parte de una representación internacional en el país.

Tabla 2.2
SERVICIOS QUE OFRECEN LAS EMPRESAS CONSULTORAS DE
GUAYAQUIL

EMPRESA	SERVICIOS QUE OFRECEN
DELOITTE	Asesoría tributaria, auditoría, enterprice risk service, outsourcing
PRICE WATER HOUSE	Auditoría, asesoramiento legal y tributario, consultoría de negocios, finanzas corporativas, transacciones, selección de directivos.
ERNST & YOUNG	Auditoría, soportes en transacciones, consultores de negocios, legales y tributarios, outsourcing.
OTROS CONSULTORES	Varios (finanzas, tributario, contable, comercio exterior, marketing, etc)
ROMERO Y ASOC.	Auditoría, consultoría de negocios, impuestos, servicios contable y outsourcing.
O CONNOR	Selección de ejecutivos, capacitación, consultoría y asesoría en RRHH, investigación de mercado.
VIZHÑAY Y ASOC.	Audidores y asesores
CASTEL BLANCO Y ASOC.	Legales y asesores empresariales
PROYECSACORP	Servicios y consultoría en comercio exterior
ROSALINDA Y ASOC	Selección de personal, capacitación, consultoría y asesorías, dirección de empresas familiares.
ITURRALDE	Legales y asesores empresariales

Elaborado por los autores

Así tenemos que las empresas mayormente destacadas de consultoría serían:

Tabla 2.3
EMPRESAS CONSULTORAS DE GUAYAQUIL

EMPRESA	DELOITTE
DIRECCIÓN	Tulcán 803 y 9 de oct Edif. El Contemporáneo
TELÉFONO	2452770
WEB	www.deloitte.com

EMPRESA	PRICE WATER HOUSE
DIRECCIÓN	Carchi 720 y 9 de oct Edif. Salco Piso 2
TELÉFONO	2288199
WEB	www.pwc.com

EMPRESA	ERNST & YOUNG
DIRECCIÓN	Edif. Centrum Piso 14
TELÉFONO	2693100
WEB	www.ey.com.ec

EMPRESA	ROMERO Y ASOC.
DIRECCIÓN	Junín 114 y malecón Edif. Torres del Río Piso 6
TELÉFONO	2560655
WEB	www.romeroyasociados.com

EMPRESA	O'CONNOR
DIRECCIÓN	Nahim Isaías 2728 y Fco de Orellana
TELÉFONO	2680974
WEB	www.oconorconsulting.com

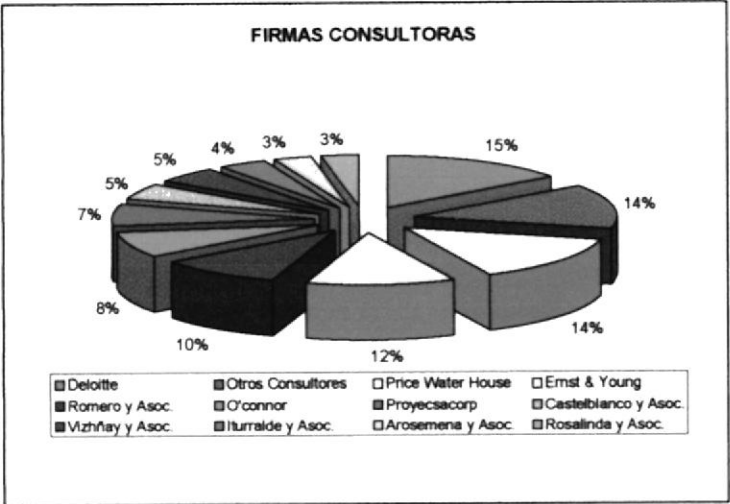
Elaborado por los autores

Luego del análisis de los resultados de la investigación de mercado y de la información secundaria obtenida se puede concluir lo siguiente:

1. Tal como se puede observar en el siguiente gráfico las empresas consultoras más posicionadas en la mente de los clientes son Deloitte con un 15%, Price Water House con un 14%, luego se tiene que el 14% de las empresas optan por recibir servicio de consultores

Independientes, Ernest & Young es conocida en un 12%, Romero y Asociados en un 10%, Oconnor en un 8% , Proyeccsacorp con un 7%, Vizhñay y Asociados junto con Castelblanco y Asociados son conocidas en un 5%, Iturralde y Asociados en un 4%, y finalmente Arosemena y Asociados junto con Rosalinda y Asociados en un 3%; con esto se puede notar que las empresas internacionales son las mas posicionadas en el mercado.

Gráfico 2.11

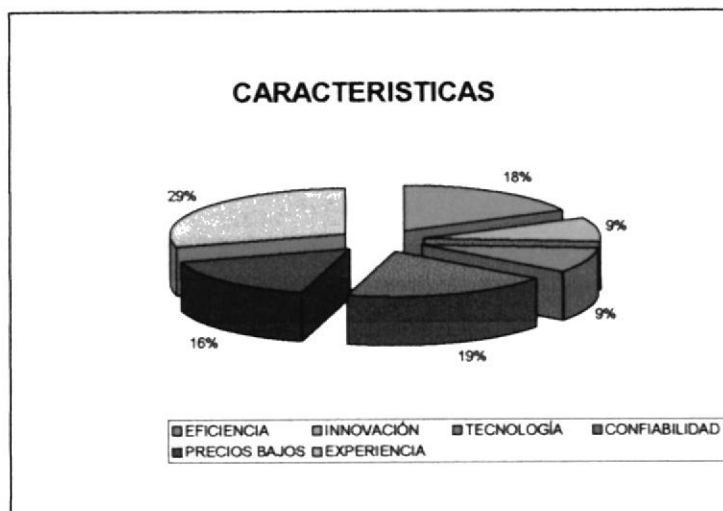


Elaborado por los autores

2. A través de este análisis se puede concluir que el 91% de las empresas que han utilizado al menos una vez servicios de consultoría han quedado satisfechos con los servicios que han recibido, y existe un 9% restante que no.



3. También se llega a la conclusión que el 97% del mercado estaría dispuesto a utilizar los servicios de una nueva consultora, esto demuestra la aceptación que tendría nuestra consultora en el mercado, y tan solo un 3% de los mismos no utilizarían nuestros servicios.
4. Los servicios más utilizados por el mercado sería el Diseño de planes estratégicos y proyectos con un porcentaje del 33% con esto se nota la necesidad que tienen las Pymes por contar con nuevos planes estratégicos y la elaboración de nuevos proyectos, luego se encontró que el servicio de Compra y Adquisiciones sería utilizado en un 17%, el de Investigación de Mercado en un 15%, la Asesoría en Exportaciones en un 12%, los servicios de Inversiones y Finanzas al igual que el servicio de E-Business sería utilizado en un 10% cada uno y finalmente tan solo el 3% del mercado no utilizaría ninguno de los servicios.
5. Las cuatro características que valoran más las Pymes en el momento de elegir los servicios de una consultora son la experiencia con un 29%, confiabilidad con un 19%, eficiencia con un 18%, y finalmente que tengan precios bajos con un 16%, con esto se llega a la conclusión que lo que buscan las Pymes son consultoras con experiencia y que brinden servicios que den resultados rápidos a un bajo costo.

Gráfico 2.12

Elaborado por los autores

6. Las Pymes indican que quisieran que las consultoras se promocionen en un 21% a través de revistas, un 16% por medio de pagina Web, 15% por correo, 11% por conferencias, un 9% por medio de radio, folletos y televisión cada una, un 4% a través de radio y finalmente un 3% por medio de llamadas u otra forma respectivamente.

7. El 79% de las empresas han utilizado al menos una vez los servicios de Consultoría y el 21% no ha utilizado nunca este tipo de servicio

8. El 53% de los clientes están dispuestas a pagar un precio entre \$500 y \$1,000 dólares mensuales por recibir servicios de consultoría, el 33% de los ellos podrían pagar menos de \$ 500 mensuales, un 7% de los mismos

estarían en la capacidad de pagar un precio entre \$1,000 a \$ 1,500 y finalmente otro 7% pagarían de \$ 1,500 a \$2,000.

A través del desarrollo de este capítulo se ha podido conocer la situación actual del sector y se determinó que las PYMES actualmente afrontan problemas de desenvolvimiento y que le impiden desplegar todas sus potencialidades.

Además, por medio de la encuesta, se ha podido establecer la participación, posicionamiento y diferenciación de la competencia; determinar el tipo de servicio requerido por el mercado, el precio que los clientes estarían dispuestos a pagar; las características y el grado de aceptación de la nueva empresa; y la forma como se va a promocionar la misma.



CAPITULO III

3. PLAN DE MARKETING

3.1. PLAN ESTRATÉGICO

3.1.1. Definición del negocio

La empresa CBF (COMMERCE, BUSINESS AND FINANCE) CONSULTING GROUP es una compañía orientada al sector de servicios empresariales dirigida al mercado de PYMES y EMPRENDEDORES, a partir de una variedad de servicios orientados a satisfacer la necesidad de nuestros

clientes en estrategias, comercio exterior, finanzas y e-business para sus empresas, negocios, emprendimientos y proyectos.

Se ha diseñado una serie de productos tomando en cuenta las preferencias de los potenciales usuarios en base a las encuestas realizadas y en la constante búsqueda de ofrecer soluciones efectivas que brinden rentabilidad, productividad y eficiencia con calidad, buenos precios y excelente servicio.

Para esto se ofrecerá asesoría y consultoría en:

- Diseño de planes estratégicos y proyectos.
- Asesoría en comercio exterior.
- Inversiones y Finanzas.
- Compras y adquisiciones.
- Investigaciones de mercado.
- E-business (Comercio electrónico)



3.1.2. Filosofía y valores organizacionales

Luego de un análisis según el criterio de los autores del presente proyecto se identificó la filosofía y valores organizacionales que permitirán crear valor, confianza y definirá a la empresa como organización, los cuales serán la guía para seguir creciendo y alcanzar la excelencia profesional.

1. **INTEGRIDAD:** Nos guiaremos por reglas morales, éticas y nuestras políticas organizacionales, inspiraremos confianza como consultores empresariales, maximizando la honestidad en nuestros negocios y nuestras acciones con el cumplimiento de nuestras promesas.
2. **RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EMPRESARIAL:** cada persona es responsable ante la sociedad de sus acciones, por su trabajo y el de su equipo debiendo velar por que este se cumpla, así como de mantener las normas técnicas, de desempeño y éticas que contemplen en la labor de cada empleado, directivo y socio.
3. **TRABAJO EN EQUIPO:** el apoyo constante entre los equipos de trabajo dará la opción de crecer y desarrollarse como personas y profesionales, permitiendo un trabajo eficaz generando beneficios comunes dentro de la organización.
4. **TRABAJO EN RESULTADOS:** Se trabajará en base a resultados y logros profesionales u organizacionales, tanto para la empresa como para el cliente, a partir de metas propuestas que constantemente serán analizadas y contrastadas con lo cumplido.
5. **APOYO A LAS IDEAS:** La organización apoyara las ideas positivas y las realizará si las mismas son factibles, se motivará al personal para que

colabore generando ideas para la empresa y el desarrollo de ésta, incentivando la participación de los clientes, empleados, socios, proveedores y sociedad, siendo nuestra labor diaria la generación de conceptos y labores que traigan beneficios para todos: CLIENTE-EMPRESA-EMPLEADOS.

6. CALIDAD, EFICIENCIA Y EFICACIA EN LOS RECURSOS E INSUMOS:

es nuestro compromiso de mantener altos estándares de calidad, eficiencia y eficacia con relación a todo lo que ofrecemos y obtenemos, para poder dar lo mejor a nuestros clientes, empleados, directivos y socios.

7. LIDERAZGO: Cada empleado tendrá una orientación clara, asumirá responsabilidades en las cuales tendrá que liderar, aceptar retos y adoptar cambios.

8. ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Escucharemos las necesidades de nuestros clientes y responderemos con energía, pasión, velocidad, agilidad y eficiencia. Buscaremos nuevas soluciones para crear valor y confianza y así consolidar nuestras relaciones.

9. RESPETO, CONFIANZA Y SINCERIDAD: Se cumplirán las labores diarias con buen trato, respeto y cordialidad entre los equipos de trabajo,

con el cliente, compañeros y otras personas que integran la organización, también estaremos comprometidos con la creación de un ambiente que favorezca la integración. Respetaremos nuestras diferencias porque aprendemos de ellas, se apreciará la diversidad de pensamiento, la confianza los unos a los otros porque trabajaremos en equipo y se apreciará el valor de compartir nuestro conocimiento.

3.1.3. Misión

Generar rentabilidad, productividad y soluciones efectivas a las empresas, emprendimientos y proyectos de nuestros clientes.



3.1.4. Visión

Ser reconocidos como líderes en servicios de consultoría empresarial en el mercado de las PYMES del Ecuador ofreciendo servicios que den como resultado mayor rentabilidad, productividad, soluciones efectivas y la búsqueda de la eficiencia, así como ser protagonistas del crecimiento económico y productivo del país.

3.1.5. Objetivos Empresariales

La empresa se plantea los siguientes objetivos con el fin de desarrollarse, tener rentabilidad y posicionarse en el mercado como una empresa líder en servicios de consultoría.

1. Fomentar una relación comercial de largo plazo con los clientes, creando la satisfacción de ellos a través de los servicios ofrecidos.
2. Establecer una imagen de empresa eficaz, sólida y organizada, que cumple con sus clientes y con sus propios objetivos.
3. Ganar una participación del mercado del 5 % en 5 años.
4. Generar una rentabilidad mayor al 5% anual, manteniendo el flujo de efectivo propuesto según los presupuestos y mantener actualizadas los cobros al 100% de la cartera.
5. Crear una ventaja competitiva a través de la percepción de calidad y diferenciación de los servicios en la mente de cada cliente, mediante la utilización de sistemas, programas informáticos y software utilitario para la planeación, organización, administración y control de las consultorías así como los resultados obtenidos, facilitando la toma de decisiones y el cumplimiento de la metas.
6. Establecer una política de venta organizada, estructurada pero agresiva a la vez que potencialice la estrategia escogida y que contemple los requerimientos del presupuesto.

3.1.6. Análisis FODA de la empresa

Luego del análisis de la información obtenida en la investigación de mercado y de información secundaria, se determinaron las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el entorno externo e interno para la factibilidad de este proyecto:

Fortalezas

- Personal con experiencia en diseño de planes estratégicos, planes de negocios, proyectos y programas de trabajo.
- Diseño de plantilla de presupuesto de ventas y formatos de pro-formas
- Directrices estratégicas y programas de trabajo establecidos para la empresa.
- Definición y diseño de la línea de servicios a ofrecer junto con sus ventajas y beneficios que ofrecen al cliente.

Oportunidades

- Oportunidad de ingreso al sector empresarial por la expansión de negocios en el sector de las PYMES.
- Las ventajas del servicio de E-Bussines aún no es muy conocido.
- La apertura comercial y el TLC obligan a las empresas a competir y a buscar asesoría empresarial para que no quiebren.

Debilidades

- Capital de trabajo limitado
- No hay una imagen en el sector empresarial establecida sobre la empresa

- Que no se cumplan los objetivos establecidos inicialmente por falta de monitoreo y control.
- Que cambie el enfoque de la empresa

Amenazas

- No encontrar el capital de inversión para la creación de la empresa.
- Que la competencia identifique nuestra estrategia y la imite.
- Sistema bancario contraído, falta de financiamiento a largo plazo.
- Altas tasas de intereses.
- Inflación
- Que aparezcan nuevas empresas consultoras empresariales.

3.1.7. Objetivos del plan de Marketing.

A través del plan de marketing se pretende obtener un conocimiento de los hechos objetivos y un análisis real de la situación los cuales servirán para la toma de decisiones comerciales siguiendo un plan de acción establecido previamente en base a los objetivos de la empresa, para lo cual tenemos los siguientes:

1. Establecer un promedio de 16 clientes atendidos trimestralmente; y cerrar el año con un total de 47 clientes atendidos.
2. Diseñar un programa de publicidad y promoción que cumpla un nivel de ventas de \$125,000.00 promedio durante los 5 primeros años
3. Mantener un crecimiento sostenido del 3% anual del nivel de ventas para los próximos 10 años
4. Generar fidelidad por parte de los clientes logrando siempre la satisfacción de los mismos.
5. Haber logrado una participación en el mercado del 5% en 5 años.

3.1.8. Estrategias del Plan de Marketing

Una vez planteados los objetivos, se procede a determinar los medios necesarios y el desarrollo de estrategias a seguir para alcanzar dichos objetivos.

Nuestro proyecto se basará desde sus inicios en el desarrollo de una estrategia de diferenciación, la cuál pretende descubrir los activos ocultos del negocio, dándole un valor agregado a nuestra empresa, contando con un plan de acciones internas y externas para asegurar que el cliente experimente nuestra diferenciación. Se buscará la excelencia y la coherencia entre la estrategia teórica, la aplicación interna y la comunicación externa hasta lograr posicionarse en el mercado.

Contaremos con precios competitivos pero éste no será nuestra estrategia, sino que será ofrecido como un valor o atractivo adicional para el cliente.

3.1.8.1. Posicionamiento y diferenciación

Uno de los mayores objetivos de la empresa es posicionarse en el mercado como la empresa líder de asesoría estratégica, comercio exterior y finanzas que ofrece las soluciones de mayor rentabilidad, productividad y eficiencia a un excelente precio, orientándose al desarrollo de las PYMES. Se maximizarán los esfuerzos por potencializar la “diferenciación” de la empresa en el mercado.

3.1.8.1.1. Estrategia de diferenciación

Nuestra estrategia consiste en vender un **BENEFICIO** al cliente, en resolverle un problema que tiene o que tendrá; nuestra empresa no vende servicios, venderá **SOLUCIONES** eficientes, creativas e innovadoras, las cuales mostrarán la **VENTAJA** personal del cliente y las cuales permitirán a la empresa distinguirse de la competencia.

Todo el equipo de CBF Consulting Group comenzará con un conjunto de acciones las cuales tendrá que implementar y mejorar a medida que se

desarrolle el negocio. La diferenciación será la espina dorsal de la empresa la cual tendrá inicios desde los factores internos hasta los externos, proponemos planes de acción:

1. Armar campañas de promoción y publicidad donde se le muestre al cliente los beneficios que él podría estar experimentando al utilizar servicios ágiles, oportunos y eficientes de última generación, personalizados y adaptables a sus necesidades que ofrece la empresa.
2. Como soporte de lo anterior, se contará con la utilización de sistemas, programas informáticos y software utilitario como parte de nuestros servicios, para la planeación, organización, administración y control de las operaciones de trabajo así como los resultados obtenidos.
3. Presentarle un paquete de Beneficios al cliente a un precio competitivo incluyendo diferentes líneas de servicios adaptables a las necesidades del mismo.
4. Exigir al personal de la empresa reforzar fuertes atributos diferenciadores, como el servicio, servicios adicionales, servicio al cliente y post-servicio.
5. Se establecerá un sistema de presupuestación técnico, que comprenda descuentos y estrategias de asignación de precios por cada tipo de cliente buscando siempre las mejores opciones para él y para la consultora.

3.1.8.1.2. Estrategias de posicionamiento

La estrategia consiste en posicionar el valor agregado que está creando la empresa, es decir “la diferenciación” de la competencia dentro del mercado de las PYMES.

Las herramientas que se utilizará para posicionar la empresa en el mercado serán las siguientes:

- **Imagen**

La imagen que se quiere ofrecer es de una empresa que trabaja en base a resultados, la cuál busca cumplir las necesidades de su cliente hasta llegar a su satisfacción, generándole valor a su empresa desde el primer contacto que tiene con él hasta ofrecerle un servicio post-venta.

- **Atmósferas**

Crear atmósferas que denoten estilo moderno y elegante, para proporcionar una imagen de organización, eficiencia, innovación y profesionalismo constante.

- **Actividades.**

Fomentar la participación en seminarios y cursos que fomenten el desarrollo empresarial y de los emprendedores, la productividad, la tecnología, la

planeación estrategia y la inversión. Organizar actividades tanto para sus clientes como para su personal interno.

- **Lema**

"SOMOS PARTE DE SU CRECIMIENTO"



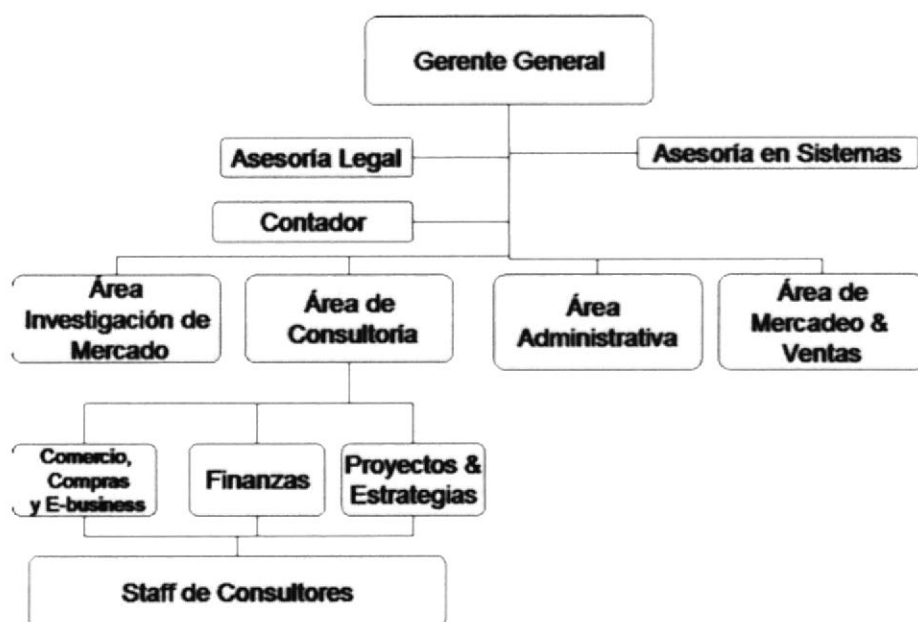
3.2. PLAN OPERATIVO

3.2.1. Aspectos operativos y administrativos de la empresa

Con respecto a los aspectos operativos de la empresa, se tiene que se analizará, el organigrama, la descripción de puestos, la estructura salarial y la operativa básica del negocio, ya que estos puntos son parte fundamental para el funcionamiento y el desempeño optimo de la consultora.

Basándose en esto se tiene que el organigrama estará fundamentado en las necesidades de la consultora con respecto al personal, considerando los costos de personal y la infraestructura instalada, así como los diversos procedimientos, los cuales se trataran en este mismo apartado, dado esto el organigrama será como sigue:

3.2.1.1. Organigrama de la empresa



En base a esto, la descripción de los puestos más importantes de las personas que trabajarían directamente con la empresa serían los siguientes:

Gerente Dirección General

El Gerente será el encargado de las realizar las funciones directivas de la empresa, las cuales son: planificar, organizar, formar equipos de trabajo, dirigir y controlar la empresa. El Gerente tendrá que establecer los objetivos y criterios, el desarrollo de reglas y procedimientos, el desarrollo de planes y pronósticos e incluso la proyección de eventos futuros que pueden afectar a la Consultora. Será el encargado de asignar tareas específicas, delegar autoridad y coordinar las actividades de cada subordinado. Establecerá

criterios de control como cuotas de ventas, normas de calidad, niveles de producción, verificará el desempeño real de la empresa y lo comparará con los criterios previamente establecidos y finalmente tomará acciones correctivas cuando sea necesario.

Investigador De Mercado

Esta persona será la encargada de investigar toda la información necesaria para la realización de los diversos proyectos, así como de realizar estudios de mercado para los distintos clientes de la empresa. Supervisará al personal que se contrate de forma eventual para las investigaciones por medio de encuestas, tele marketing u otro método. Establecerá análisis e informes correspondientes a las investigaciones de mercado realizadas

Consultores Juniors

Es el encargado de manejar y atender a los distintos clientes, según sus diversas necesidades y requerimientos, asesora y direcciona los requerimientos de estos hacia las diversas soluciones que se deben de tomar. También se encargará de la parte operativa de la asesoría, analizará datos y llevará un reporte por cliente, levantará información dentro de las empresas, llevará y ejecutará las diferentes estrategias, labores y políticas que se establezcan por la empresa.

Staff de consultores

Consiste en un grupo de jóvenes profesionales, emprendedores con experiencia, los cuales trabajarán en conjunto con los consultores junior, ambos bajo las directrices de los consultores seniors. La fuerza labora de este staff de consultores será utilizado solo en el momento que sean requeridos. El grupo de staff de consultores consistirá en 3 profesionales de apoyo para el área de Comercio, compras y E-business, 3 profesionales de apoyo para el área financiera y 3 profesionales de apoyo para Proyectos y Estrategias.

Administración y Nómina

El jefe de administración y nómina, analizará que personal debe ser contratado, recluta a los posibles empleados, los selecciona, establecerá normas de desempeño, determinará las compensaciones para los empleados, los evaluará y se encargará de asesorarlos y darles la capacitación y desarrollo respectivo a los empleados. Hará que los demás realicen el trabajo, mantendrá la moral de la empresa y motivará a los subordinados. Realiza las liquidaciones mensuales de nómina y prepara las órdenes de pago de sueldos, honorarios y servicios prestados. Controla los movimientos de gastos de la empresa, además estará en contacto directo con los clientes y establecerá los diversos cobros de se deban de realizar a estos, efectuará un control de la cartera de clientes.

Marketing y ventas

Tendrá a su cargo la labor de ampliar la base de datos de los clientes de la empresa, ejecutar labores de ventas y preparar estrategias de publicidad, promoción y contacto con estos para que la empresa pueda ofrecerles sus servicios

3.2.1.2. Sueldos y salarios

Luego de haber especificado las diferentes labores que realizará cada persona en la empresa podemos especificar los sueldos que estos tendrán dentro de ella, así tenemos:

TABLA 3.1

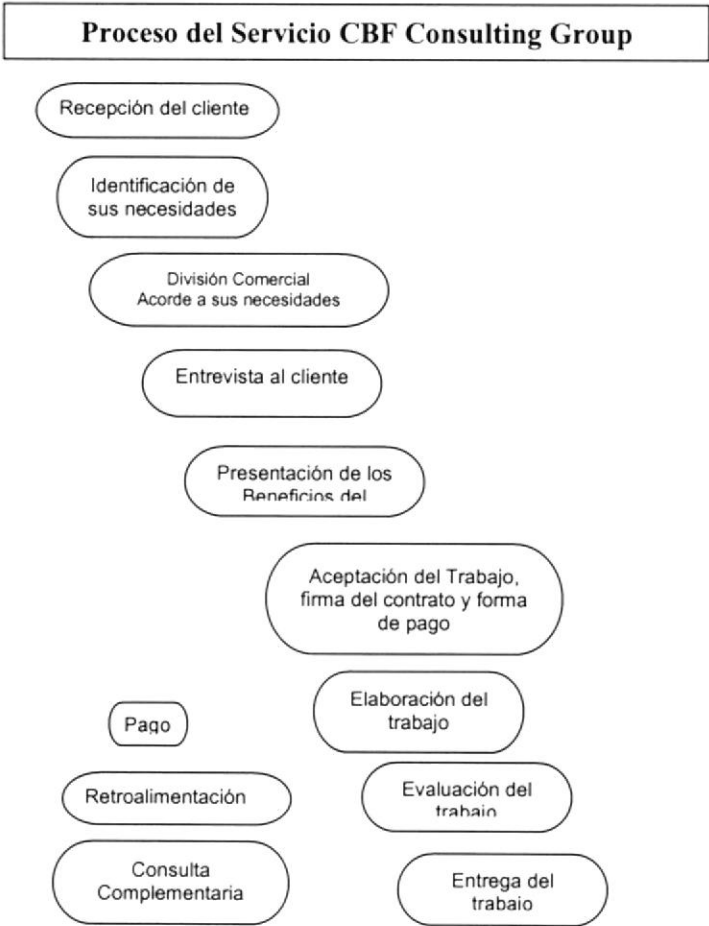
SUELDOS Y SALARIOS				
PUESTO	NIVEL	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL
GERENTE	DIRECTIVO	1	\$ 1,000,00	\$ 1,000,00
ABOGADO	OUTSOURCING	1	\$ 300,00	\$ 300,00
CONTADOR	OUTSOURCING	1	\$ 300,00	\$ 300,00
SISTEMAS	OUTSOURCING	1	\$ 300,00	\$ 300,00
VENTAS Y MERCADEO	EJECUTIVO	1	\$ 600,00	\$ 600,00
INVESTIGACION	EJECUTIVO	1	\$ 400,00	\$ 400,00
CONSULTOR SENIOR	CONSULTOR A	0	\$ 600,00	\$ -
CONSULTOR JUNIOR	CONSULTOR B	3	\$ 350,00	\$ 1,050,00
JEFE ADM Y NOMINA	EJECUTIVO	1	\$ 400,00	\$ 400,00
COBRANZA	EJECUTIVO	0	\$ 400,00	\$ -
ASISTENTE	OFICINISTA A	0	\$ 250,00	\$ -
SECRETARIA/RECEPCION	OFICINISTA B	2	\$ 200,00	\$ 400,00
TOTAL PERSONAL DE PLANTA		12	\$ 5,100,00	\$ 4,750,00
STAFF DE CONSULTORES*	EJECUTIVO	9	\$ 300,00	\$ 2,700,00
TOTAL PERSONAL		21	\$ 5,400,00	\$ 7,450,00

* El staff de consultores será utilizado sólo cuando se requiera de sus servicios.
Elaborado por los autores

3.2.1.3. Consideraciones operativas (proceso de servicios)

Tal como se ve en el gráfico siguiente el procedimiento de atención y la operativa básica de este negocio estará basado en el análisis de las necesidades de nuestro cliente, ya que a partir de esto se podrá presentar un anteproyecto, el cual indicará la propuesta técnica que se presentará al cliente con el respectivo presupuesto de costos, políticas de pago y contrato. Así tenemos que en base a esto el proceso de atención al cliente, servicios y operaciones básicas de una consultoría es la que se muestra en la Tabla 3.2.

GRÁFICO 3.1



Elaborado por los autores

3.2.2. Marco legal de la empresa

3.2.2.1. Forma jurídica adoptada

De acuerdo con la Ley de Compañías y la Ley de Consultoría, que rige en el Ecuador, nuestra empresa consultora CBF Consulting Group, debe constituirse como una compañía de Responsabilidad Limitada.

Por la razón antes mencionada y siguiendo las leyes vigentes, la Empresa se constituirá como una Compañía de Consultoría bajo los estatutos de las Compañías de Responsabilidad Limitada. En el desarrollo del presente capítulo se abordarán los distintos aspectos jurídicos por los cuales nos regiremos.

3.2.2.2. Trámites legales de constitución

Se eleva a escritura pública el contrato de constitución. Si hay aporte en dinero en efectivo debe depositarse en una cuenta de integración de capital a nombre de la compañía en formación, abierta en un banco y los certificados de depósitos se protocolizarán con la escritura correspondiente. Cuando haya aporte en especie, en la escritura se hará constar, la singularización, su valor, la transferencia de dominio a favor de la compañía y los participantes que correspondan a los Socios.

Se presenta a la Superintendencia de Compañías tres copias notariales de la escritura, con petición suscrita por abogado y la persona autorizada para tramitar la aprobación, juntamente con la certificación de que la compañía en formación esta afiliada a la Cámara correspondiente. La Superintendencia expide la resolución aprobatoria de encontrarse en regla la escritura.

Se publica por una sola vez un extracto de la escritura conferido por la Superintendencia en uno de los periódicos de mayor circulación con el domicilio de la compañía.

Se inscribe en el Registro Mercantil del domicilio principal la escritura constitutiva con la resolución de la Superintendencia.

Se devuelve a la Superintendencia una copia de la escritura constitutiva con las razones que deben por el Notario ante quien se otorgó y el registrador mercantil junto con el certificado del RUC de la compañía y copia de los nombramientos del representante legal y del administrador que le subroga. Con ello la compañía se inscribe en el registro de sociedades y, si hay aporte en numerario la superintendencia notificará al banco depositario de que la compañía ha terminado el proceso de constitución para que se devuelva los aportes.

3.2.2.3. De la Constitución de la compañía

Para nuestro caso de la Responsabilidad Limitada

Características:

- Es un compañía personalizada
- Mínimo de socios es de tres y máximo de quince
- Por las obligaciones salariales el capital estará íntegramente suscrito y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada aportación.
- El Capital no podrá estar representado por títulos negociables.
- La constitución del Capital o su aumento no podrá llevarse a cabo mediante Suscripción pública.
- La transferencia de las participaciones requiere el consentimiento unánime del Capital Social y que la cesión se haga por escritura pública.
- Cada participación dará al socio derecho al voto.
- La escritura pública de formación será aprobada por la Superintendencia de Compañías.

3.2.2.4. Ley de consultoría

¿Que se entiende por consultoría?

De conformidad con lo presente en el Art. 1 de la Ley de Consultoría:

Para los fines de la Presente Ley, se entiende por consultoría, la prestación de servicios profesionales especializados que tengan por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo en sus niveles de pre-factibilidad, factibilidad, diseño u operación.

Comprende además la superación, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación.

Requisitos para los consultores individuales:



Nacionales o extranjeros puedan ejercer actividades de Consultoría deben reunir los siguientes requisitos:

- Tener título profesional conferido por un Instituto de Educación Superior del Ecuador o del extranjero, en cuyo caso deberá estar revalidado en el país conforme a la Ley.
- Cumplir con las leyes respectivas que regulan el ejercicio profesional;
Art. 6 Ley de Consultoría.

Compañías Consultoras Nacionales:

Las Compañías consultoras nacionales solo pueden constituirse:

- Como compañía en nombre Colectivo

- De personalidad Limitada

Otros Requisitos para operar:

Para que las Compañías Consultoras Nacionales puedan ejercer actividades de Consultoría en el Ecuador deberán:

- Afiliarse a la Asociación de Compañías de Consultores del Ecuador
- Inscribirse en el registro de Consultoría a cargo de la Secretaría Técnica del Comité de Consultoría, a cargo de la Vicepresidencia de la República.

3.2.2.5. Otros aspectos legales

Según el Art. 10 de la Ley de Consultoría: De la Asociación de compañías consultoras

Normalidad:

Las Compañías Consultoras Nacionales o Extranjeras pueden asociarse para interacción en cualquier concurso de Consultoría. Para ello deben observar las siguientes normas:

- El contrato de Asociación se constituirá por Escritura pública

- El contrato contendrá las estipulaciones siguientes:
 - a) Nombre, clase, nacionalidad y domicilio de las Compañías que se asocien, cuya existencia se demostrará con el Certificado conferido por el Registro Mercantil y en el caso de los Consultores Extranjeros con los Certificados de Existencias y de haber obtenido el domicilio legal en el país otorgado por los organismos competentes.
 - b) Objeto social de la Asociación, que será necesariamente la elaboración del correspondiente estudio de consultoría o las actividades de Consultoría que se prorroga.
 - c) Duración de la Asociación que no podrá ser inferior al plazo de ejecución de los contratos estipulados en su objeto social.
 - d) Domicilio de las Asociaciones, que será el mismo de la sede principal de la dependencia, entidad y organismo contratante.
 - e) Modalidad o forma de participación de cada una de las compañías consultoras integrantes de la Asociación.
 - f) Nombramiento del Procurador común de la Asociación determinación de sus atribuciones y deberes y procedimientos para su remoción.
 - g) Determinación de los derechos, obligaciones y responsabilidades de las compañías asociadas particularmente en lo relativo a la dirección Técnica y Administrativa para la ejecución de la Consultoría.
 - h) Nombre de la asociación que será necesariamente el que resulte de la unión de las denominaciones o razones sociales de las Compañías que la

constituya. En el contrato de Asociación se podrá señalar las siglas que utilizará, a las cuales siempre se antepondrá “ASOCIACIÓN”.

- i) Las demás que sean de interés de los asociados; Art. 10 de la Ley de Consultoría.

3.2.2.6. Contrato de Asociación de Compañías Consultoras

Contendrá las siguientes Cláusulas:

- Primera: Comparecientes
- Segunda: Antecedentes
- Tercera: Objeto y Domicilio
- Cuarta: Modalidad y forma de Participación
- Quinta: Responsabilidades
- Sexta: Organización
- Séptima: Gastos Comunes

3.2.2.7. Disolución de la asociación de Compañías Consultoras

La Asociación de Compañías Consultoras se disolverá por voluntad de sus miembros. Para ello se observarán las siguientes normas:

- La Disolución se elevará a Escritura pública

- A la Escritura de Disolución incorporará certificado otorgado por el representante legal de la Dependencia, entidad y organización contratante de la consultoría de que la Asociación ha cumplido satisfactoriamente con el respectivo Contrato de Consultoría o de que el Contrato ha terminado de mutuo acuerdo y no existen reclamos contra la Asociación y que no hay obligaciones pendientes entre las partes.
- Asimismo, a la escritura debe incorporarse los Certificados otorgados por el Ministerio de Economía y Finanzas y por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en lo que conste que los Asociados han cumplido con sus obligaciones tributarias y sociales.
- La disolución de la Asociación antes del vencimiento del plazo para el cual fue constituida se obtendrá mediante sentencia de un Juez de lo Civil, del domicilio de la Asociación, por causa justificada y previa aceptación de la dependencia, entidad u organismo contratante de la Consultoría.

3.2.3. Marketing Mix

3.2.3.1. Servicios



3.2.3.1. 1. Servicio y niveles de servicio

Los servicios específicos que se entregarán a las empresas son: asesoría, estrategias, finanzas e inversiones, y comercio exterior para PYMES, comunidades y emprendedores, para esto las empresas y el mercado perciben 5 niveles de servicio por lo que es indispensable que nuestra empresa muestre la oferta del servicio, así se tiene:

1. **BENEFICIO CENTRAL:** Los mayores beneficios que ofrecen nuestros servicios son buscar siempre proporcionar la mayor rentabilidad, soluciones inmediatas, productividad y eficiencia a nuestros clientes. Las necesidades que satisfacen nuestros servicios son: inversión, información, planeación estratégica, organización, optimización de recursos, eficiencia y rentabilidad para sus empresas, negocios y emprendimientos.

2. SERVICIOS GENÉRICOS:

Los servicios que se ofrecen se encuentran separados de la siguiente manera:

SERVICIOS FINANCIEROS

- Inversiones y Finanzas.
- Compras y adquisiciones
- Diseño de planes estratégicos y proyectos.

SERVICIOS DE MARKETING Y COMERCIO EXTERIOR

- Asesoría en comercio exterior.
- Investigaciones de mercado.
- E-business (Comercio electrónico).

En el anexo 6, encontramos el desglose detallado de los servicios que ofrece la empresa

3. **SERVICIO ESPERADO:** además de lo anterior se ofrecerá proporcionar la mayor rentabilidad, productividad y eficiencia posible para los clientes, mediante servicios adaptables a sus necesidades e innovadores además de la utilización de la tecnología de sistemas de información gerencial, el uso de programas informáticos y software utilitario.
4. **SERVICIO AUMENTADO:** Se ofrecerá soluciones rápidas y efectivas a las necesidades de los clientes, para esto se ha diseñado paquetes de servicios que se ajusten a los objetivos y necesidades de los clientes

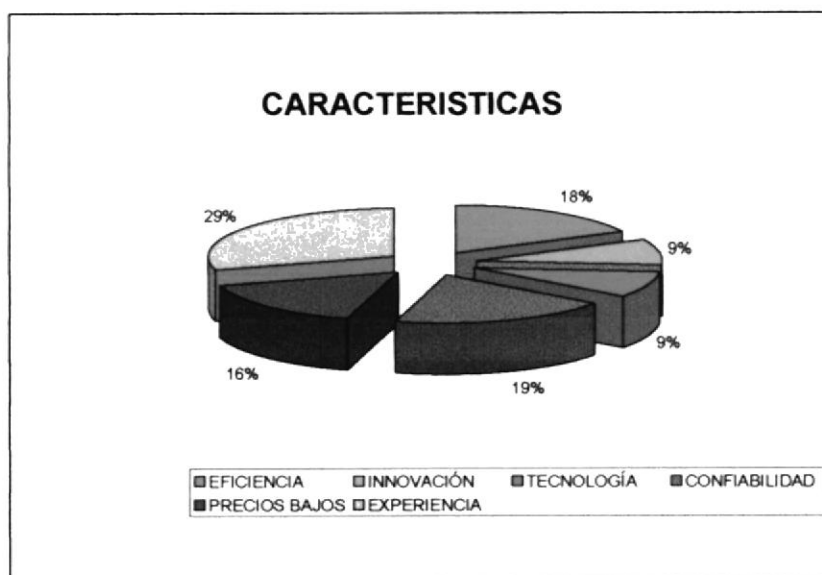
donde se identifican problemas específicos que afrontan las PYMES y se les ofrece un Paquete de Servicios en los cuales se les muestran los beneficios que conseguirán, ya que cada paquete han sido diseñado con la finalidad de cumplir una estrategia. (Para ver los beneficios de cada paquete ver anexo 7)

Para esto tenemos el paquete que le permitirá al cliente agregar valor a su empresa a través de la “Diferenciación” , el paquete de servicios que sirve para reestructurar y potencializar el negocio utilizando una estrategia de “Enfoque” , y finalmente un paquete de servicios que sirve para la creación de nuevos negocios o la aceptación del lanzamiento de nuevos productos en el mercado. que vende.

5. **SERVICIO POTENCIAL:** además de lo anterior se busca que nuestros servicios fomenten el crecimiento económico y productivo de las PYMES, comunidades y jóvenes empresarios.

3.2.3.1.2. Atributos del servicio

Tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico las características que los administradores de las PYMES consideran más importantes en el momento de elegir servicios de consultoría son:

GRÁFICO 3.2

Elaborado por los autores

- Servicios pragmáticos con un 29%
- Servicios confiables y eficientes para esto se armarán paquetes donde se mezclan de los diferentes servicios de la organización para llegar a soluciones rápidas, personalizadas y adaptables a los requerimientos de los clientes
- Servicios eficientes, con orientación a los resultados y a generar el mas alto rendimiento, productividad y eficiencia
- Servicios que mantengan un costo muy competitivo
- Uso de los sistemas de información, programas informáticos y software para la planeación, organización, administración y control de las operaciones de trabajo así como de los resultados
- Transferencia del conocimiento (KNOW- HOW)

3.2.3.1.3. Mezcla, variedad y líneas de servicios

En base a los requerimientos de los clientes se han considerado los siguientes:

TABLA 3.2

LISTA DE SERVICIOS		
NUM	DESCRIPCIÓN	LINEA DE SERVICIO
1	PLAN FINANCIERO	PLANES ESTRATÉGICOS/PROYECTOS
2	PLANES ESTRATÉGICOS	PLANES ESTRATÉGICOS/PROYECTOS
3	PLAN TÁCTICO-PLAN ANUAL	PLANES ESTRATÉGICOS/PROYECTOS
4	ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	PLANES ESTRATÉGICOS/PROYECTOS
5	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE PROYECTOS	PLANES ESTRATÉGICOS/PROYECTOS
6	PROYECTOS DE NEGOCIOS-PROYECTOS DE INVERSIÓN PRIVADOS	PLANES ESTRATÉGICOS/PROYECTOS
7	ANÁLISIS FINANCIERO	INVERSIONES Y FINANZAS
8	ASESORÍA Y CAPACITACIÓN FINANCIERA	INVERSIONES Y FINANZAS
9	VALORACIÓN DE EMPRESA TOTAL	INVERSIONES Y FINANZAS
10	ASESORÍA E INVERSIONES	INVERSIONES Y FINANZAS
11	ASESORÍA Y CAPACITACIÓN TRIBUTARIA	INVERSIONES Y FINANZAS
12	INVESTIGACIÓN DE MERCADO/INVESTIGACIÓN DE CAMPO	INVESTIGACIONES DE MERCADO
13	INFORME ECONÓMICO Y DE INDUSTRIAS	INVESTIGACIONES DE MERCADO
14	ASESORÍA Y CAPACITACIÓN EN COMPRAS	COMPRAS Y ADQUISICIONES
15	VALORACIÓN Y EVALUACIÓN DE ADQUISICIONES	COMPRAS Y ADQUISICIONES
16	ASESORÍA Y CAPACITACIÓN EN IMPORTACIONES	ASESORÍA EN COMERCIO EXTERIOR
17	ASESORÍA Y CAPACITACIÓN EN EXPORTACIONES	ASESORÍA EN COMERCIO EXTERIOR
18	ASESORÍA TRÁMITES ADUANEROS	ASESORÍA EN COMERCIO EXTERIOR
19	ASESORÍA EN COMERCIO ELECTRÓNICO	E-BUSINESS (COMERCIO ELECTRÓNICO)

Elaborado por los autores

3.2.3.1.4. Marca

La marca será:

CBF CONSULTING GROUP

Commerce, Business and Finance

"Somos parte de su crecimiento"

3.2.3.1.5. Servicios adjuntos y atención al cliente

Como se dijo anteriormente uno de los principales esfuerzos que se propondrá es el de prestar un servicio efectivo y que cumpla con los requerimientos de los clientes.

Así se tendrán en cuenta los siguientes factores:

1. Trabajo bien realizado siempre
2. Acción rápida sobre las quejas
3. Respuesta rápida a los pedidos
4. Capacidad de realizar los trabajos que se requieran
5. Servicio disponible cuando se requiera
6. Servicio cortés y amigable
7. Cumplimiento, profesionalismo y responsabilidad
8. Precios adecuados a los trabajos
9. Un constante seguimiento a las solicitudes de los clientes
10. Políticas de comunicación y recuperación de clientes
11. Iniciativas para desarrollar nuevos servicios para los clientes
12. Búsqueda constante de la innovación
13. Establecer un seguimiento sobre la satisfacción de cliente ante los productos, la atención y los servicios ofrecidos
14. Ofrecer garantías y contratos de servicios

Es necesario manejar estos servicios con alto grado de calidad y esmero, además la empresa debe de desarrollar otras clases de servicios anexos para incentivar la compra del mismo, mantener un crecimiento, ganar participación y lograr rentabilidad

3.2.3.2. Costo de los servicios

En base a los diferentes requerimientos del mercado; el objetivo de supervivencia en la etapa de introducción de la empresa; el logro de los objetivos más inmediatos de liquidez y ventas; así como también en base a las estrategias empleadas por la empresa para penetrar al mercado objetivo, se ha elegido la estrategia de fijación de precios llamada de “PRECIOS MUY COMPETITIVOS”, lo que significa que la empresa ofrecerá sus servicios a precios alcanzables a las necesidades y realidades de las PYMES ecuatorianas y considerando además los resultados que se obtuvieron de la investigación de mercado, con lo cual se espera asignar a los servicios de consultoría un valor agregado adicional (calidad) y así crear preferencia.

Esta estrategia de precios consiste básicamente en fijar un precio de penetración en el mercado. La idea es ingresar al mercado con un precio más bajo que el de sus competidores ya establecidos, de tal forma que este acorde a los requerimientos del mercado (según los resultados de la

investigación de mercado, las compañías preferirían invertir entre \$ 500 y \$1,000 dólares mensuales para este tipo de servicio); así se tiene que gracias a esto se podrá atraer a mas clientes a los precios favorables que se propondrían.



Sin embargo, esta estrategia plantea algunos aspectos que deben de ser tomados en cuenta al calcular los presupuestos de servicios que se propondrán a los clientes, ya que en primer lugar, en la consultoría se esta vendiendo básicamente el tiempo, por lo cual se tendrá que trabajar más duro que los consultores ya establecidos para poder ganar la misma cantidad de dinero o bien establecer un sistema eficiente de atención al cliente para poder atender a más empresas a la vez.

En segundo lugar el precio tiene una connotación de imagen para muchas personas, un precio bajo significa "barato" y es posible que un consultor que cobre precios módicos sea percibido como de calidad deficiente.

Aunque en nuestra sociedad actual, según lo muestra el mercado a través de las encuestas realizadas un 53% de los clientes estarían dispuestos a pagar entre \$500 y \$1.000 dólares y un 33% de los clientes pagarían menos de 500 dólares por un servicio de calidad, lo cual es relativamente bajo en comparación a la competencia, lo que nos indica que los clientes si estarían dispuestos a recibir este tipo de servicios, pero a este precio, ya que este esta acorde con sus necesidades, requerimientos y sobre todo posibilidades.

Así tenemos que para nuestra empresa, se ha asignado el método para la facturación de precio fijo, el cual indica que la consultora aceptará a realizar determinado trabajo y ante esto se determinará un presupuesto establecido previamente, por el cual se pagará una suma fija, que es la indicada en el presupuesto realizado por los autores del proyecto.

Con un contrato de precio fijo se puede ganar más dinero ya que se le puede ofrecer al cliente la seguridad de que este pagará tan solo por lo que esta en el presupuesto.

Para que la elaboración del contrato de precio fijo sea rentable, se debe cerciorarse de consignar por escrito exactamente qué se espera de la empresa y de que cualquier cambio en el contrato también quede por escrito.

La fórmula básica diseñada por los autores de este proyecto para establecer los honorarios en un contrato de precio fijo; es de la siguiente manera:

TABLA 3.3
CONTRATO DE PRECIO FIJO

VALOR	CÁLCULO
TRABAJO DIRECTO	A
COSTOS DIRECTOS	B
COSTOS INDIRECTOS	$30\%*(A+B)=C$
PRECIO DE ASESORIA SEGUN NEGOCIACIÓN	$30\%*(A+B+C)=D$
TOTAL SIN IMPUESTOS	$A+B+C+D=E$
IVA	$E*0.12=F$
TOTAL A COBRAR	$E+F$

Elaborado por los autores

Como se puede ver el total de la suma entre $A+B+C+D$ es el valor a cobrar al que debe incluirse el impuesto al Valor Agregado IVA ($E+F$).

Este presupuesto será calculado en función a la cantidad de horas que proyecte, al número de personal que trabajara en este (trabajo directo), los gastos indirectos (servicios básicos, Internet, alquiler), los gastos directos que se incurren en la gestión (pasajes, movilización, alojamiento y otros similares) y el porcentaje de asesoramiento que se decida cobrar (porcentaje fijo).

Este valor se lo cobraría con una cuota inicial del 30%, de esta manera lo hacen otras empresas y el saldo lo dividiríamos para el tiempo que nos demoraríamos en hacer la asesoría o proyecto.

Así tenemos que para el caso de un plan financiero de una empresa pequeña, donde el tiempo estimado es de 3 meses de trabajo, tenemos que el cálculo básico de un presupuesto de cotización podría ser como sigue:

TABLA 3.4

VALOR	CALCULO
TRABAJO DIRECTO 1 Consultor Junior 1 Secretaria	\$ 850,00
COSTOS DIRECTOS Impresiones Especiales Pasaje aéreo Gastos de Viajes Otros	\$ 335,00
COSTOS INDIRECTOS Servicios Básicos Internet Alquiler Otros	\$ 355,50
PRECIO DE ASESORIA SEGÚN NEGOCIACIÓN (30%)	\$ 462,15
TOTAL SIN IMPUESTOS	\$ 2,002,65
IVA	\$ 240,32
TOTAL A COBRAR	\$ 2,242,97



Elaborado por los autores

TABLA 3.5

CUOTA INICIAL 30%	\$ 672,89
PAGOS MENSUALES (3 MESES)	\$ 523,36

Elaborado por los autores

Lo cual como se puede observar esta dentro de los presupuestos mensuales de los potenciales clientes, los cuales están dispuestos a pagar en promedio entre \$500 – \$1,000 dólares mensuales para invertir en este tipo de servicios.

3.2.3.3. Comercialización de los servicios

En base a las expectativas de la empresa y el cumplimiento de sus propias metas se han especificado una serie de objetivos para los canales de venta, estos objetivos son:

Objetivos de la venta

- Apertura de nuevos mercados
- Diseño de base de datos de prospección y de nuevos clientes
- Negociación con el cliente y canalización de este hacia la empresa
- Cierre de venta
- Canalización de la publicidad, promoción de la marca y de los servicios
- Cooperación en la post venta
- Cooperación en los procesos de investigación de mercado

Diseño de los canales de venta

Dado esto, es necesario diseñar los canales de venta, así se tiene que las opciones pueden ser:

1. Venta directa, vendedores o representantes de la empresa: venta directa a los clientes potenciales por parte del personal ejecutivo de la empresa o por representantes que trabajan para la empresa, en base a un ingreso fijo y comisiones, de tal forma que además de vender u ofrecer el servicio que brinda la empresa, es también el encargado de atender al cliente en todos los requerimientos sobre la provisión del servicio que este solicite y de administrar sus necesidades en base a las políticas de la empresa. Esta será la primera opción de venta de la empresa
2. Comisionistas: personas que no mantienen dependencia con la empresa y ofrecen sus servicios o bien tienen los contactos de negocios y que los ponen a disposición a cambio de un comisión o porcentaje por sobre las ventas.
3. Mercadeo Directo: envío de documentos, cartas, e-mails y llamadas, con el afán de contactar al cliente e impulsarlo a que éste cree relaciones comerciales con la empresa. También se analizará este método en el plan de promoción y el cual será parte fundamental del trabajo de los vendedores directos.
4. Relaciones Públicas: estrategia de relacionarse con los clientes potenciales a partir de eventos, convenciones y otras formas. Método

utilizado por los altos ejecutivos de la empresa y los consultores para conseguir clientes

El proceso será completado de forma sistemática, ya que debido a las limitaciones financieras de la empresa, no es posible implementarlos todos al mismo tiempo, por lo que el ingreso de cada sistema es por etapa:

TABLA 3.6

ETAPA	SISTEMA QUE INGRESA
ETAPA 1	COMISIONISTAS
ETAPA 2	MERCADEO DIRECTO
ETAPA 2	VENTA DIRECTA
ETAPA 3	RELACIONES PUBLICAS
ETAPA 4	TODOS LOS MÉTODOS ANTERIORES

Elaborado por los autores

Como se puede ver, el inicio de cada programa es de forma sistemática y está establecido para ingresar paulatinamente a nuevos mercados, desde los mercados semilla (jóvenes emprendedores) hacia los mercados PYMES y empresas.

En base a esto es necesario que se cumplan los siguientes supuestos o estrategias:

- Para lograr una venta es necesario que los canales oferten los servicios al menos a 5 potenciales clientes, es decir la productividad es del 20% de los potenciales clientes.
- La meta inicial es de 5 clientes mensuales, por lo que es necesario que los canales o vendedores propongan los servicios a 50 clientes y así proporcionalmente en base a las metas.
- Son necesarios al menos 3-4 comisionistas, los cuales deben de cumplir la meta de al menos 2-3 contratos por mes.
- Se debe de diseñar folletos, catálogos, CDS y cartas maestras para el marketing directo, los cuales deben de contener un mensaje influyente y que exponga los beneficios de nuestros servicios.
- Se debe de diseñar una base de datos actualizada para potenciales clientes, ejecutar el plan de marketing directo y lograr contacto, así como lograr ventas efectivas para superar las metas propuestas.
- Lograr flujos de efectivo convenientes de tal forma que se pueda iniciar el plan de relaciones públicas e implementar una infraestructura acorde con los servicios y con los objetivos que se proponen.

Así tenemos que en base a esto la empresa espera mantener una serie de ingresos, los cuales se presupuestan de la siguiente forma:

TABLA 3.7

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2006										
	Abr-06	May-06	Jun-06	Jul-06	Ago-06	Sep-06	Oct-06	Nov-06	Dic-06	TOTAL AÑO 2006
NUM DE CLIENTES NUEVOS	4	4	5	5	5	6	6	6	6	47
NUM DE CLIENTES ATENDIDOS	4	8	13	14	18	18	19	20	20	134
COBRO MENSUAL POR CLIENTES (PROMEDIO)	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
VENTAS NUEVAS (CUOTA INICIAL)	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
TOTAL DE VENTAS NUEVAS (CUOTA INICIAL)	\$ 2,000,00	\$ 2,000,00	\$ 2,500,00	\$ 2,500,00	\$ 2,500,00	\$ 3,000,00	\$ 3,000,00	\$ 3,000,00	\$ 3,000,00	\$ 23,500,00
COBROS MENSUALES DE SERVICIOS	\$ 2,000,00	\$ 4,000,00	\$ 6,500,00	\$ 7,000,00	\$ 9,000,00	\$ 9,000,00	\$ 9,500,00	\$ 10,000,00	\$ 10,000,00	\$ 67,000,00
TOTAL DE INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS	\$ 4,000,00	\$ 6,000,00	\$ 9,000,00	\$ 9,500,00	\$ 11,500,00	\$ 12,000,00	\$ 12,500,00	\$ 13,000,00	\$ 13,000,00	\$ 90,500,00

* Se estima asesorar en promedio 3 meses cada cliente.

Elaborado por los autores

Tal como podemos ver para el primer año de operaciones se espera un nivel de ingresos de \$90,500.00, los cuales estarán basados en la atención de 47 clientes durante el año, basándose en que a cada cliente se le cobrará un promedio de 500 dólares mensuales por la asesoría y una entrada de 500 dólares en promedio por costos, gastos generales e inicio de proyecto.

Posteriormente analizaremos que se puede decir que para los próximos años se espera un crecimiento anual del 3% sostenido, de tal forma que la empresa sea rentable a partir de este objetivo, el cual es fácilmente obtenible.

3.2.3.4. Promoción y publicidad

La publicidad y la promoción es el conjunto de estrategias que tiene como objetivo incentivar a los potenciales clientes a que tomen las decisiones de

utilizar nuestros servicios de consultoría. Su función es acercar los servicios que ofrece la empresa de forma ventajosa y atractiva, así como inducir a la contratación y crear preferencia por la empresa y la marca.

En base a esto la empresa buscara con la publicidad y las promociones cubrir 3 objetivos básicos:

1. Lograr un posicionamiento sólido dentro del mercado, creando una imagen acorde con las expectativas de los clientes y el posicionamiento de la empresa.
2. Cumplir con las expectativas de ventas mensuales
3. Diseñar un programa de publicidad y promoción el cual tenga como resultado crear la necesidad a los clientes potenciales de utilizar un servicio de consultoría para mejorar el nivel de productividad de su empresa y de esta forma cumplir con los objetivos de nuestros servicios.

Para cumplir estos objetivos y basándose en los resultados de la investigación de mercado realizada en el Capítulo 2 se va a establecer las siguientes estrategias de publicidad y promoción:

- Publicidad por revistas, ya que según los resultados de las encuesta encontramos que el 21% de los futuros clientes prefieren recibir

información a través de revistas mensuales. Se ha considerado que las mejores opciones de publicidad en cuanto a revistas son las especializadas en temas económicos y las más conocidas como lo son: La revista Gestión y América Economía.

- Web, ya que el 16% de las personas encuestadas prefieren contar con el apoyo de una página Web de la empresa en la cual ellos puedan encontrar información útil y actualizada referente a los servicios que se ofrece, promociones nuevas, noticias y novedades actualizadas. A través de la página Web se pretende mantener informados e incluso brindar un servicio on-line a los futuros clientes, así como conseguir nuevos y potenciales clientes, crear contacto o que el cliente indique un interés por saber mas de los servicios de la empresa al visitar la página Web.

Ante esto se ha considerado otras opciones para realizar la publicidad, a continuación se nombra algunas de ellas:

- Correos: la investigación de mercado realizada previamente indica que el 15% de los encuestados prefieren recibir publicidad por medio de correos, por lo cual se diseñara una base de datos de clientes potenciales y a partir de esta se mandará correos con documentación promocional de la empresa (folletos) y e-mails promocionales, los cuales impulsen al contacto del cliente hacia la empresa y que

además estos tengan información de primera mano acerca de los servicios ofrecidos.

- Conferencias, El 11% de los encuestados prefieren recibir publicidad por medio de Conferencias, como se pudo observar anteriormente la forma de comercializar los servicios es por medio de vendedores, quienes serán los encargados de manejar las bases de datos que salgan a partir de las conferencias dictadas por los consultores o en las que auspiciemos, para esto los vendedores contarán con el apoyo de materiales como:

1. Folletos: es el diseño de un folleto promocional, el cual será mostrado y entregado a los clientes potenciales como medio publicitarios. Este folleto contendrá los tipos de servicios, los beneficios que se ofrecen y distintos atributos de los servicios de una forma atractiva, así como forma de contacto para el cliente hacia la empresa para más información.
2. Catálogos: es el diseño de un muestrario de los servicios de la empresa, la cual podrá servir al vendedor para sustentar el argumento de venta. Este catalogo contendrá los tipos de servicios que ofrecemos, que necesidades responde, los atributos y los beneficios que otorga a los clientes, así como los resultados que se obtienen mediante estos.

- Relaciones publicas: preparación o participación en distintos eventos, seminarios y conferencias sobre los temas de interés de los clientes potenciales y que estén relacionados con los servicios.
- Telemercadeo para promover las ventas: se creara una base de datos de potenciales clientes y clientes, los cuales de forma mensual se les estará proporcionando información por teléfono sobre los productos, los servicios y novedades.

Al emplear estos medios vamos usar mensajes publicitarios los cuales deben ser claros, precisos que despierte interés hacia nuestros servicios y hacia la utilización de estos, además de favorecer a la imagen de la empresa.

3.2.3.5. PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN

Para el presupuesto de publicidad y promoción se ha establecido un presupuesto basado en los limitados recursos de la empresa, en los objetivos organizacionales de la empresa y los programas de trabajo, así se tiene que este presupuesto será de la siguiente forma:

**TABLA 3.8**

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD Y PROMOCION				
RUBRO	PERIODICIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
REVISTAS				
GESTION	CIRCULACION MENSUAL	5	\$ 1,232,00	\$ 6,160,00
AMERICA ECONOMIA	CIRCULACION MENSUAL 1/2 página	4	\$ 1,232,00	\$ 4,928,00
	TOTAL DE REVISTAS			\$ 11,088,00
PAGINA WEB				
HOSTING*	COSTOS ANUALES	1		\$ 56,00
DOMINIO*	COSTOS ANUALES	1		\$ 56,00
ENLACE A BUSCADORES*	COSTOS ANUALES	1		\$ 43,68
DISEÑO Y ACTUALIZACIONES*	COSTOS ANUALES	1		\$ 300,00
	TOTAL PAGINA WEB			\$ 455,68
CORREO DIRECTO				
FOLLETOS Y CARTAS	SEMESTRAL	500	\$ 2,00	\$ 1,000,00
ENVIOS DE CORREO	SEMESTRAL	500	\$ 0,50	\$ 250,00
E-MAILS (ECUAWEB)	SEMESTRAL			\$ 99,95
	TOTAL CORREO DIRECTO			\$ 1,349,95
RELACIONES PÚBLICAS				
PARTICIPACIONES EN CONFERENCIAS**		9	\$ 400,00	\$ 3,600,00
TOTAL ANUAL DE PUBLICIDAD Y PROMOCION				\$ 16,493,63

*Costos anuales según contrato con la empresa

**Según negociación y basado en presupuesto asignado mensual

Elaborado por los autores

Así tenemos que tal como se puede ver se estima un presupuesto para el primer año de operaciones de \$16,493.63 dólares, los cuales contemplan, la promoción para los meses de abril a diciembre del año 2006 (9 meses). Para los próximos años se presupuestará un rubro de publicidad, acorde con las expectativas de ventas planteadas, de tal forma que la publicidad impulse a las ventas por medio de una efectiva estrategia de promoción e imagen.

A través del plan de Marketing propuesto se pudo definir el negocio, se planteó la misión, visión y objetivos de la empresa. También se establecieron los valores y la filosofía con la que la empresa operará desde que comience a operar.

Una vez que la empresa ha establecido a donde quiere ir, se procede a analizar el entorno de la misma realizando un análisis de sus factores externos como lo son: sus fortalezas y oportunidades, también de sus factores internos: los cuales son sus fortalezas y amenazas. Después que la empresa conoce su terreno procede a fijarse los objetivos que desea conseguir a través del plan de marketing, estos objetivos se encuentra ligados a cumplir con los objetivos de la empresa, posteriormente se determinó la forma de cómo se lograrán estos objetivos, y se eligió una estrategia la cuál nos permitirá tener una ventaja competitiva en el negocio de la Consultoría, la estrategia a utilizar es la de Diferenciación y posicionamiento de la empresa en el mercado, ofreciéndole a las PYMES el valor agregado que pueden conseguir utilizando nuestros servicios.

Seguidamente se determina la estrategia operativa la cual comienza a describir los aspectos operativos y administrativos que manejará la empresa, en esta parte se determina el tamaño y estructura de la empresa, se puede ver el organigrama, la descripción de los puestos, los sueldos, el proceso

operativo que tendrá la empresa con respecto a la atención al cliente, luego se explica la parte legal de la empresa, cómo será constituida, su forma jurídica, trámites, requisitos, etc.

Finalmente se explica el Marketing Mix a utilizar donde se habla ampliamente de los servicios que ofrecemos, sus niveles y los atributos de los servicios, también se determina la marca de la empresa, se crearon 3 paquetes de servicios los cuales ofrecen beneficios diferentes a las empresas dependiendo de la necesidad de cada una de ellas, cada paquete de servicio se basa en una estrategia la cuál será determinada por los clientes. En el marketing Mix se establece la forma de calcular los precios para los diferentes tipos de servicios, su forma de comercializarlos, y de promocionarlos.

CAPITULO IV

4. PRESUPUESTOS Y CONSIDERACIONES FINANCIERAS

4.1. NIVELES DE INVERSIÓN

4.1.1. Inversión inicial

Tomando en consideración las diversas estrategias que tendrá la empresa, los requerimientos para cumplir los objetivos y metas propuestas, así como la infraestructura necesaria para sacar adelante

este proyecto, se tiene que es necesario puntualizar una serie de inversiones, de tal forma que éstas sean la base para poder implementar y poner en marcha el mismo, dado esto se puede observar en la Tabla 4.1 que la inversión necesaria sería \$38,374.00.

Nótese que dentro del rubro de inversión, se han considerado 3 cuentas principales o de mayor importancia, las cuales fueron calculadas en base a la necesidad de la empresa, así tenemos que el

Tabla 4.1

PRESUPUESTO DE INVERSIONES		
RUBRO	PARCIAL	TOTAL
EFFECTIVO (<i>CAPITAL DE TRABAJO</i>)*		\$ 12,000.00
ACTIVOS FIJOS		
MUEBLES Y ENSERES	\$ 8,925.00	
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 7,000.00	
REDES Y TELECOMUNICACIONES	\$ 2,821.00	
MATERIALES DE OFICINA	\$ 500.00	
OTROS ACTIVOS FIJOS	\$ 150.00	
<i>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</i>		\$ 19,396.00
ACTIVOS DIFERIDOS		
GASTOS DE ORGANIZACIÓN	\$ 4,178.00	
GASTOS DE CONSTITUCION	\$ 350.00	
GASTOS DE INVESTIGACION	\$ 1,200.00	
GASTOS POR ADECUACIONES DE LOCAL	\$ 850.00	
ARRIENDOS POR ADELANTADO	\$ 900.00	
<i>TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS</i>		\$ 7,478.00
TOTAL DE INVERSION		\$ 38,874.00

Elaborado por los autores

capital de trabajo es el valor aproximado de la sumatoria de los 3 primeros meses del estado de resultados en los cuales se presupuestó pérdidas por \$7,864.99, más un porcentaje de error lo que finalmente quedó en \$12,000.00, (como se puede observar en la tabla 4.2); los activos fijos (para ver un detalle de los activos fijos y su respectiva depreciación ir al anexo 8) y los activos diferidos (para ver un detalle de los activos diferidos y en especial los gastos pre-operativos que los componen, así mismo si desea ver la amortización de los activos diferidos ir al anexo 9).

Tabla 4.2

PRESUPUESTOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	
RUBRO	TRIMESTRE 2
INGRESOS	\$ 19,000.00
GASTOS OPERATIVOS	
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 11,550.00
SERVICIOS OUTSOURCING	\$ 2,700.00
SERVICIOS CONTRATADOS	\$ 900.00
ARRIENDOS	\$ 652.20
SUMINISTROS	\$ 66.50
CELULAR	\$ 450.00
INTERNET	\$ 504.00
MOVILIZACION	\$ 399.00
COMISIONES	\$ 760.00
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	\$ 5,497.88
SERVICIOS BASICOS	\$ 688.75
GASTOS VARIOS	\$ 760.00
DEPRECIACION	\$ 1,061.54
AMORTIZACION	\$ 328.90
TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS	\$ 26,318.77
RESULTADO OPERATIVO	\$ -7,318.77
GASTOS FINANCIEROS	
INTERESES PAGADOS	\$ 546.22
UTILIDADES/PÉRDIDA ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	\$ -7,864.99

Elaborado por los autores

Así como se puede ver, el monto de la inversión asciende a los \$38,374.00, los cuales incluyen un monto en efectivo de \$12,000.00, \$19,396.00 activos fijos (\$8,925.00 en muebles y enseres, \$7,000.00 en equipos de computación, \$2,821.00 en redes y telecomunicaciones, \$500.00 en materiales de oficina y adicionalmente un valor de \$150.00 de otros activos varios que bien se pueden necesitar) y un rubro de activos diferidos por \$7,478.00, los cuales incluyen los gastos pre-operativos, adecuaciones a las instalaciones y los arriendos pagados por adelantados para una oficina ubicada en una de las principales calles del centro de la ciudad de Guayaquil con aproximadamente 72 mts² en la cual funcionará la consultora.

4.1.2. Fuentes, inversión y análisis

Dado las inversiones anteriores, se tiene que será necesario financiar estos valores, los cuales contendrán 2 medios de financiamiento, el financiamiento por medio de los aportes de 2 socios de la consultora y el financiamiento por medio de una tarjeta de crédito con cupo de \$25,000.00, la cual es propiedad del principal accionista de la empresa y que servirá para comprar principalmente los muebles, los enseres de oficina y los equipos de computación, financiándose esto a 24 meses con intereses (ver anexo 10 para ver la tabla de amortización y TIR de la deuda), así tenemos que en base a esto, el financiamiento de los rubros de inversión quedaran de la siguiente forma:

Tabla 4.3

Medios de financiamiento

ANÁLISIS DEL FINANCIAMIENTO		
PATRIMONIO	\$ 22,949,00	0,59
PASIVO**	\$ 15,925,00	0,41

**Se financia los muebles y los equipos de computación, por medio de tarjeta de crédito VISA, la cual tiene cupo suficiente para tal transacción y es de propiedad del principal socio de la consultora.

Elaborado por los autores

Tal como se puede ver el 41% de la cartera será financiada por la tarjeta de crédito VISA, a partir de la compra en cada casa comercial de los activos necesarios, diferido a 24 meses con pagos iguales a una tasa de interés del 14.79%.

Por otro lado el 59% restante será financiado por los socios de la empresa (el primero aportará con el 60% de la inversión y otro con el 40% restante), este monto corresponde a \$22,949.00, el cual esta comprendido principalmente por el capital de trabajo (efectivo), los otros activos fijos faltantes, los valores correspondientes para la constitución, los gastos pre-operativos, las adecuaciones, arriendo por adelantado y otros.

4.2. PRESUPUESTOS

4.2.1. Proyecciones

Considerando todas las estrategias que se plantearon anteriormente para el presente proyecto, se tiene que la empresa buscará con estas mantener un nivel de operaciones acorde con la rentabilidad requerida por los socios, dado esto y tomando muy en cuenta las directrices que se mostró en capítulos anteriores sobre la comercialización, las ventas que la empresa espera obtener para el primer año de operaciones son las siguientes:

Tabla 4.4

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2006

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2006				
	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	TOTAL AÑO 2006
NUM DE CLIENTES NUEVOS	13	16	18	47
NUM DE CLIENTES ATENDIDOS	25	50	59	134
COBRO MENSUAL POR CLIENTES (PROMEDIO)	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
VENTAS NUEVAS (CUOTA INICIAL)	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
TOTAL DE VENTAS NUEVAS (CUOTA INICIAL)	\$ 6,500,00	\$ 8,000,00	\$ 9,000,00	\$ 23,500,00
COBROS MENSUALES DE SERVICIOS	\$ 12,500,00	\$ 25,000,00	\$ 29,500,00	\$ 67,000,00
TOTAL DE INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS	\$ 19,000,00	\$ 33,000,00	\$ 38,500,00	\$ 90,500,00

* Se estima asesorar en promedio 3 meses cada cliente.

Elaborado por los autores

Así tal como se había explicado detalladamente en los apartados anteriores; en el primer año se estima un nivel de ventas de \$90,500.00, el cual se espera lograr atender 47 clientes en diversos proyectos, servicios y asesorías; y manteniendo sólo 20 de ellos al final del año. (Ver anexo 11)

Considerando esto, se tiene que además se ha calculado el presupuesto de gastos operativos, los cuales fueron calculados en base a los diversos requerimiento y asignaciones presupuestarias que se designaron para cada cuenta necesaria, siendo estos fijos como los sueldos (ver anexo 12), planes celulares, Internet de banda ancha, arriendos, depreciaciones y amortizaciones de los activos fijos y los variables tales como publicidad, servicios mercerizados y contratados, suministros, movilización, comisiones, servicios básicos y gastos varios, los cuales están en función a las ventas, tal como se puede ver:

Tabla 4.5
PRESUPUESTO DE GASTOS

PRESUPUESTOS DE GASTOS OPERATIVOS							
VALOR	Abr-06	May-06	Jun-06	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	TOTAL AÑO 2006
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 3,850.00	\$ 3,850.00	\$ 3,850.00	\$ 11,550.00	\$ 11,550.00	\$ 11,550.00	\$ 34,950.00
SERVICIOS OUTSOURCING	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 8,100.00
SERVICIOS CONTRATADOS	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 900.00	\$ 1,800.00	\$ 2,100.00	\$ 4,800.00
ARRIENDOS	\$ 217.40	\$ 217.40	\$ 217.40	\$ 652.20	\$ 652.20	\$ 652.20	\$ 1,956.60
SUMINISTROS	\$ 14.00	\$ 21.00	\$ 31.50	\$ 66.50	\$ 115.50	\$ 134.75	\$ 316.75
CELULAR	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 1,350.00
INTERNET	\$ 168.00	\$ 168.00	\$ 168.00	\$ 504.00	\$ 504.00	\$ 504.00	\$ 1,512.00
MOVILIZACION	\$ 84.00	\$ 126.00	\$ 189.00	\$ 399.00	\$ 693.00	\$ 808.50	\$ 1,900.50
COMISIONES	\$ 160.00	\$ 240.00	\$ 360.00	\$ 760.00	\$ 1,320.00	\$ 1,540.00	\$ 3,620.00
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	\$ 1,832.63	\$ 1,832.63	\$ 1,832.63	\$ 5,497.88	\$ 5,497.88	\$ 5,497.88	\$ 16,493.63
SERVICIOS BASICOS	\$ 145.00	\$ 217.50	\$ 326.25	\$ 688.75	\$ 1,196.25	\$ 1,395.63	\$ 3,280.63
GASTOS VARIOS	\$ 160.00	\$ 240.00	\$ 360.00	\$ 760.00	\$ 1,320.00	\$ 1,540.00	\$ 3,620.00
DEPRECIACION	\$ 353.85	\$ 353.85	\$ 353.85	\$ 1,061.54	\$ 1,061.54	\$ 1,061.54	\$ 3,184.62
AMORTIZACION	\$ 109.63	\$ 109.63	\$ 109.63	\$ 328.90	\$ 328.90	\$ 328.90	\$ 986.70
TOTAL	\$ 8,444.51	\$ 8,726.01	\$ 9,148.26	\$ 26,318.77	\$ 29,189.27	\$ 30,263.39	\$ 85,771.43

Elaborado por los autores

Así finalmente se puede ofrecer un estado de resultados proyectado para el primer año, tal como se muestra en la tabla 4.6.

Se ve que para el año 1 se espera obtener un nivel de utilidades netas de \$2,454.14, más si analizamos el proyecto en el largo lazo se puede observar que las utilidades proyectadas serían tal como se ve en tabla 4.7.

En función a lo anterior se puede ver que el flujo proyectado presenta un crecimiento sostenido que se espera de este servicio para poder solventar los diversos costos y gastos que se presentan, de tal forma que se obtenga una utilidad importante, la cual brindará una rentabilidad importante a lo socios y permitirá desarrollar a la empresa en el mercado.

TABLA 4.6

PRESUPUESTOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS							
RUBRO	Abr-06	May-06	Jun-06	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	TOTAL AÑO 2006
INGRESOS	\$ 4,000,00	\$ 6,000,00	\$ 9,000,00	\$ 19,000,00	\$ 33,000,00	\$ 38,500,00	\$ 90,500,00
GASTOS OPERATIVOS							
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 3,850,00	\$ 3,850,00	\$ 3,850,00	\$ 11,550,00	\$ 11,550,00	\$ 11,550,00	\$ 34,650,00
SERVICIOS OUTSOURCING	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 2,700,00	\$ 2,700,00	\$ 2,700,00	\$ 8,100,00
SERVICIOS CONTRATADOS	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 900,00	\$ 1,800,00	\$ 2,100,00	\$ 4,800,00
ARRIENDOS	\$ 217,40	\$ 217,40	\$ 217,40	\$ 652,20	\$ 652,20	\$ 652,20	\$ 1,956,60
SUMINISTROS	\$ 14,00	\$ 21,00	\$ 31,50	\$ 66,50	\$ 115,50	\$ 134,75	\$ 316,75
CELULAR	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 1,350,00
INTERNET	\$ 168,00	\$ 168,00	\$ 168,00	\$ 504,00	\$ 504,00	\$ 504,00	\$ 1,512,00
MOVILIZACION	\$ 84,00	\$ 126,00	\$ 189,00	\$ 399,00	\$ 693,00	\$ 808,50	\$ 1,900,50
COMISIONES	\$ 160,00	\$ 240,00	\$ 360,00	\$ 760,00	\$ 1,320,00	\$ 1,540,00	\$ 3,620,00
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	\$ 1,832,63	\$ 1,832,63	\$ 1,832,63	\$ 5,497,88	\$ 5,497,88	\$ 5,497,88	\$ 16,493,63
SERVICIOS BASICOS	\$ 145,00	\$ 217,50	\$ 326,25	\$ 688,75	\$ 1,196,25	\$ 1,395,63	\$ 3,280,63
GASTOS VARIOS	\$ 160,00	\$ 240,00	\$ 360,00	\$ 760,00	\$ 1,320,00	\$ 1,540,00	\$ 3,620,00
DEPRECIACION	\$ 353,85	\$ 353,85	\$ 353,85	\$ 1,061,54	\$ 1,061,54	\$ 1,061,54	\$ 3,184,62
AMORTIZACION	\$ 109,63	\$ 109,63	\$ 109,63	\$ 328,90	\$ 328,90	\$ 328,90	\$ 986,70
TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS	\$ 8,444,51	\$ 8,726,01	\$ 9,148,26	\$ 26,318,77	\$ 29,189,27	\$ 30,263,39	\$ 85,771,43
RESULTADO OPERATIVO	\$ -4,444,51	\$ -2,726,01	\$ -148,26	\$ -7,318,77	\$ 3,810,73	\$ 8,236,61	\$ 4,728,58
GASTOS FINANCIEROS							
INTERESES PAGADOS	\$ 188,63	\$ 182,10	\$ 175,50	\$ 546,22	\$ 486,15	\$ 424,03	\$ 1,456,40
UTILIDADES/PÉRDIDA ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	\$ -4,633,13	\$ -2,908,10	\$ -323,75	\$ -7,864,99	\$ 3,324,59	\$ 7,812,58	\$ 3,272,18
					IMPUESTO SOBRE LA RENTA		\$ 818,04
					UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		\$ 2,454,14

Elaborado por los autores

TABLA 4.7

PRESUPUESTOS DE PERDIDAS Y GANACIAS A LARGO PLAZO										
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INGRESOS	\$ 90,500.00	\$ 124,286.67	\$ 128,015.27	\$ 131,855.72	\$ 135,811.40	\$ 139,885.74	\$ 144,082.31	\$ 148,404.78	\$ 152,856.92	\$ 157,442.63
GASTOS OPERATIVOS										
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 34,650.00	\$ 46,200.00	\$ 47,124.00	\$ 48,066.48	\$ 49,027.81	\$ 50,008.37	\$ 51,008.53	\$ 52,028.70	\$ 53,069.28	\$ 54,130.66
SERVICIOS TERCERIZADOS	\$ 8,100.00	\$ 11,124.00	\$ 11,457.72	\$ 11,801.45	\$ 12,155.49	\$ 12,520.15	\$ 12,895.75	\$ 13,282.62	\$ 13,681.10	\$ 14,091.53
SERVICIOS CONTRATADOS	\$ 4,800.00	\$ 6,592.00	\$ 6,789.76	\$ 6,993.45	\$ 7,203.26	\$ 7,419.35	\$ 7,641.93	\$ 7,871.19	\$ 8,107.33	\$ 8,350.55
ARRIENDOS	\$ 1,956.60	\$ 2,608.80	\$ 2,660.98	\$ 2,714.20	\$ 2,768.48	\$ 2,823.85	\$ 2,880.33	\$ 2,937.93	\$ 2,996.69	\$ 3,056.62
SUMINISTROS	\$ 316.75	\$ 422.33	\$ 430.78	\$ 439.39	\$ 448.18	\$ 457.14	\$ 466.29	\$ 475.61	\$ 485.12	\$ 494.83
CELULAR	\$ 1,350.00	\$ 1,800.00	\$ 1,836.00	\$ 1,872.72	\$ 1,910.17	\$ 1,948.38	\$ 1,987.35	\$ 2,027.09	\$ 2,067.63	\$ 2,108.99
INTERNET	\$ 1,512.00	\$ 2,016.00	\$ 2,056.32	\$ 2,097.45	\$ 2,139.40	\$ 2,182.18	\$ 2,225.83	\$ 2,270.34	\$ 2,315.75	\$ 2,362.07
MOVILIZACION	\$ 1,900.50	\$ 2,610.02	\$ 2,688.32	\$ 2,768.97	\$ 2,852.04	\$ 2,937.60	\$ 3,025.73	\$ 3,116.50	\$ 3,210.00	\$ 3,306.30
COMISIONES	\$ 3,620.00	\$ 4,971.47	\$ 5,120.61	\$ 5,274.23	\$ 5,432.46	\$ 5,595.43	\$ 5,763.29	\$ 5,936.19	\$ 6,114.28	\$ 6,297.71
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	\$ 16,493.63	\$ 22,651.25	\$ 23,330.79	\$ 24,030.71	\$ 24,751.63	\$ 25,494.18	\$ 26,259.01	\$ 27,046.78	\$ 27,858.18	\$ 28,693.93
SERVICIOS BASICOS	\$ 3,280.63	\$ 4,505.39	\$ 4,640.55	\$ 4,779.77	\$ 4,923.16	\$ 5,070.85	\$ 5,222.98	\$ 5,379.67	\$ 5,541.06	\$ 5,707.29
GASTOS VARIOS	\$ 3,620.00	\$ 4,971.47	\$ 5,120.61	\$ 5,274.23	\$ 5,432.46	\$ 5,595.43	\$ 5,763.29	\$ 5,936.19	\$ 6,114.28	\$ 6,297.71
DEPRECIACION	\$ 3,184.62	\$ 4,246.16	\$ 4,246.16	\$ 4,246.16	\$ 4,246.16	\$ 4,246.16	\$ 4,246.16	\$ 4,246.16	\$ 4,246.16	\$ 4,246.16
AMORTIZACION	\$ 986.70	\$ 1,315.60	\$ 1,315.60	\$ 1,315.60	\$ 1,315.60	\$ 328.90	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS	\$ 85,771.43	\$ 116,034.49	\$ 118,818.19	\$ 121,674.81	\$ 124,606.30	\$ 126,627.97	\$ 129,386.46	\$ 132,554.99	\$ 135,806.87	\$ 139,144.35
RESULTADO OPERATIVO	\$ 4,728.58	\$ 8,252.18	\$ 9,197.07	\$ 10,180.92	\$ 11,205.10	\$ 13,257.76	\$ 14,695.85	\$ 15,849.79	\$ 17,050.06	\$ 18,298.28
GASTOS FINANCIEROS										
INTERESES PAGADOS	\$ 1,456.40	\$ 1,031.56	\$ 80.25	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	\$ 3,272.18	\$ 7,220.62	\$ 9,116.82	\$ 10,180.92	\$ 11,205.10	\$ 13,257.76	\$ 14,695.85	\$ 15,849.79	\$ 17,050.06	\$ 18,298.28
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 818.04	\$ 1,805.16	\$ 2,279.21	\$ 2,545.23	\$ 2,801.28	\$ 3,314.44	\$ 3,673.96	\$ 3,962.45	\$ 4,262.51	\$ 4,574.57
UTILIDADES DESPUES DE IMPUESTOS	\$ 2,454.14	\$ 5,415.46	\$ 6,837.61	\$ 7,635.69	\$ 8,403.82	\$ 9,943.32	\$ 11,021.89	\$ 11,887.34	\$ 12,787.55	\$ 13,723.71

Elaborado por los autores

4.3. DETERMINACIÓN DEL RIESGO DEL PROYECTO Y LA TASA MÍNIMA

Para el cálculo de la TMAR se usara el cálculo de costo promedio ponderado de capital:

$$CPPC = \%(DEUDA/ACTIVOS)*i*(1-t) + \%(PATRIMONIO/ACTIVOS)*Ke$$

Donde

i: es la tasa de interés que cobra el banco por la deuda y

Ke: es la tasa mínima que exige el inversionista para colocar una inversión en el sector.

Para esto es necesario calcular el Ke ya que el resto de valores se obtuvieron previamente. Se utilizará el método CAPM ajustado con el riesgo país, el cual es el modelo más utilizado y puede presentar una tasa Ke con resultados interesantes para este proyecto. Este modelo sigue la siguiente fórmula:

$$R_i = R_F + B (R_M - R_F) + R_P$$

Donde

RF: Es la tasa de rentabilidad libre de riesgo o de más mínimo riesgo.

RM: Es el rendimiento del mercado

B: Es el parámetro de elasticidad de con respecto a variaciones de mercado

RP: Es el riesgo país en este caso del Ecuador.

(RM-RF): Es la prima por riesgo del mercado

Dado esto si escogemos la beta (sensibilidad del sector de servicios con respecto al mercado) tenemos que esta es de 1.1, basándose en los estudios de la ESCUELA DE NEGOCIOS DE LONDRES (LBS)¹⁰ y donde la prima de mercado fue calculada en un modelo propuesto anteriormente, así se tiene que los datos obtenidos son los siguientes:

- Riesgo país: el riesgo país al cierre es de 569 puntos (5.69%)¹¹
- RM: rendimiento promedio del mercado el cual es de 12.64%¹²
- RF: la tasa de los bonos del tesoro de los Estados Unidos, la cual es 4.76% a 10 años.¹³

Dado estos datos, el riesgo se lo puede obtener de la siguiente forma:

$$K_e = 4.76\% + 1.1 \cdot (12.64\% - 4.76\%) + 5.69\% = 19.12\%$$

¹⁰ Tomado del texto Preparación y Evaluación de Proyectos, Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain, Mc Graw Hill

¹¹ Tomado del Banco Central del Ecuador, al 10 de Marzo del 2006

¹² Tomado del Banco Central del Ecuador, al 10 de Marzo del 2006

¹³ Tomado de la Página Web: www.portfoliopersonal.com al 12 de Marzo del 2006

Así se tiene que para el cálculo del costo del capital del inversionista y dado que el nivel de apalancamiento que mantiene la empresa, es del 41% a una tasa anual del 14.79%, el patrimonio es del 59% a un K_e del 19.12% y además de que se establece una política de capital de reinversión al final de cada año, se tiene que:

$$CPPC = 41\% \cdot 14.79\% \cdot (1 - 0.25) + 59\% \cdot 19.12\%$$

$$TMAR = CPPC = 15.83\%$$

A partir de esta TMAR, se podrá ver si el proyecto es rentable o no

4.4. FLUJOS PROYECTADOS, ANÁLISIS DE RENTABILIDAD Y RECUPERACIÓN DE LAS INVERSIONES

En función a las proyecciones planteadas en el apartado anterior, se tiene que se propondrá un flujo de efectivo, el cual se analizará en base a 2 variantes, el flujo de efectivo con deuda y el flujo de efectivo sin deuda, de tal manera que a partir de los mismos se pueda calcular y plantear la rentabilidad (TIR) y el valor actual (VAN) de cada uno, de acuerdo a las expectativas de la empresa, para poder determinar la factibilidad del proyecto.

Para nuestro caso el flujo de efectivo con deuda se puede observar en la tabla 4.9.

De donde se tiene que a partir de este flujo, el análisis de factibilidad en función a la TIR y al VAN sería de la siguiente forma:

TABLA 4.8

TIR	26,95%
% INTERES DE DEUDA (I)	14,52%
TMAR	15,83%
KE	19,12%
VAN se descuenta al Ke	\$ 11,001.99
ANÁLISIS	SE ACEPTA

Elaborado por los autores

Así tenemos que dado que el TIR del proyecto (26.95%) es mayor a la Ke (19.12%), se tiene que este proyecto se acepta y que el flujo con deuda es conveniente para los intereses de los accionistas, ya que se obtiene un VAN de \$11,001.99, lo que indica que la aportación de los accionistas será rentable.

TABLA 4.9

FLUJO DE CAJA CON DEUDA											
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
RUBRO	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
INGRESOS	-	90.500,00	124.286,67	128.015,27	131.855,72	135.811,40	139.885,74	144.082,31	148.404,78	152.856,92	157.442,63
GASTOS OPERATIVOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SUELDOS Y SALARIOS	-	34.650,00	46.200,00	47.124,00	48.066,48	49.027,81	50.008,37	51.008,53	52.028,70	53.069,28	54.130,66
SERVICIOS TERCERIZADOS	-	8.100,00	11.124,00	11.457,72	11.801,45	12.155,49	12.520,15	12.895,75	13.282,62	13.681,10	14.091,53
SERVICIOS CONTRATADOS	-	4.800,00	6.592,00	6.789,76	6.993,45	7.203,26	7.419,35	7.641,93	7.871,19	8.107,33	8.350,55
ARRIENDOS	-	1.956,60	2.608,80	2.960,98	3.274,20	3.548,48	3.823,85	4.100,33	4.378,93	4.658,69	4.939,62
SUMINISTROS	-	316,75	422,33	430,78	439,39	448,18	457,14	466,29	475,61	485,12	494,83
CELULAR	-	1.350,00	1.800,00	1.836,00	1.872,72	1.910,17	1.948,38	1.987,35	2.027,09	2.067,63	2.108,99
INTERNET	-	1.512,00	2.016,00	2.056,32	2.097,45	2.139,40	2.182,18	2.225,83	2.270,34	2.315,75	2.362,07
MOVILIZACION	-	1.900,50	2.610,02	2.688,32	2.768,97	2.852,04	2.937,60	3.025,73	3.116,50	3.210,00	3.306,30
COMISIONES	-	3.620,00	4.971,47	5.120,61	5.274,23	5.432,46	5.595,43	5.763,29	5.936,19	6.114,28	6.297,71
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	-	16.493,63	22.651,25	23.330,79	24.030,71	24.751,53	25.494,18	26.259,01	27.046,78	27.858,18	28.693,93
SERVICIOS BASICOS	-	3.280,63	4.505,39	4.640,55	4.779,77	4.923,16	5.070,85	5.222,98	5.379,67	5.541,06	5.707,29
GASTOS VARIOS	-	3.620,00	4.971,47	5.120,61	5.274,23	5.432,46	5.595,43	5.763,29	5.936,19	6.114,28	6.297,71
DEPRECIACION	-	3.184,62	4.246,16	4.246,16	4.246,16	4.246,16	4.246,16	4.246,16	4.246,16	4.246,16	4.246,16
AMORTIZACION	-	986,70	1.315,60	1.315,60	1.315,60	1.315,60	1.315,60	1.315,60	1.315,60	1.315,60	1.315,60
INTERESES PAGADOS	-	1.456,40	1.031,56	80,25	-	-	-	-	-	-	-
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	-	818,04	1.805,16	2.279,21	2.545,23	2.801,28	3.047,44	3.283,96	3.510,45	3.727,55	3.935,71
UTILIDADES DESPUES DE IMPUESTOS	-	2.454,14	5.415,46	6.837,61	7.635,69	8.403,82	9.143,32	9.853,32	10.523,32	11.153,32	11.743,32
AJUSTES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DEPRECIACION	-	3.184,62	4.246,16	4.246,16	4.246,16	4.246,16	4.246,16	4.246,16	4.246,16	4.246,16	4.246,16
AMORTIZACION	-	986,70	1.315,60	1.315,60	1.315,60	1.315,60	1.315,60	1.315,60	1.315,60	1.315,60	1.315,60
MENOS PAGO DE DEUDA	-	5.478,46	8.214,92	8.214,92	8.214,92	8.214,92	8.214,92	8.214,92	8.214,92	8.214,92	8.214,92
TOTAL DE AJUSTES	-	-1.307,14	-2.653,16	-2.653,16	-2.653,16	-2.653,16	-2.653,16	-2.653,16	-2.653,16	-2.653,16	-2.653,16
INVERSION	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PASIVOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VALOR DE DESECHO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO NETO	\$	1.147,00	2.762,30	347,00	13.197,45	13.815,58	14.597,38	15.268,05	16.133,50	17.212,71	18.390,87

Elaborado por los autores

Por otro lado también vale la pena analizar en qué tiempo se recuperará las inversiones cuando la empresa incurra en la opción con deuda, así tenemos:

TABLA 4.10

RECUPERACION DE CAPITAL FLUJO CON DEUDA						
Año	CAPITAL	Flujo de Caja	Flujo acumulado	Inversión Por Recuperar	% recuperado	% por recuperar
0	-22,949	0	0	-22,949	0.00%	100.00%
1	0	1,147	1,147	-21,802	5.00%	95.00%
2	0	2,762	3,909	-19,040	17.03%	82.97%
3	0	347	4,256	-18,693	18.55%	81.45%
4	0	13,197	17,454	-5,495	76.05%	23.95%
5	0	13,816	31,269	8,320	136.26%	-36.26%
6	0	4,697	35,967	13,018	156.72%	-56.72%
7	0	15,268	51,235	28,286	223.25%	-123.25%

Elaborado por los autores

Tal como se puede ver para este flujo, el capital se recupera a mediados del cuarto año.

Por otro lado, el flujo sin deuda se puede observar en la tabla 4.12.

De donde se obtiene que dado este flujo el análisis de factibilidad en función al TIR y al VAN sería de la siguiente forma:

TABLA 4.11

TIR	24,26%
% INTERES	14,52%
KE	19,12%
$TMAR = CPPC = PAT/ACT * KE + I * PAS/ACT$	15,83%
VAN	\$ 16,180,01
ANALISIS	SE ACEPTA

Elaborado por los autores

Así tenemos que dado que la TIR del proyecto cuando este se financia sin deuda (24.26%) es mayor a la TMAR (15.83%), el cual fue calculado anteriormente, se tiene que este proyecto se acepta.

Además se tiene que el flujo sin deuda es conveniente para los intereses de la compañía, ya que se obtiene un VAN de \$16,180.01; lo que indica que la inversión será rentable.

La TIR con deuda (26.95%) representa la rentabilidad del accionista, que recibe por invertir en el proyecto. Mientras, que la TIR sin deuda (24.26%) representa la rentabilidad real del proyecto

Al calcular el VAN para el flujo sin deuda se obtuvo \$16,180.01, donde está incluido lo que le pertenece al accionista, \$11,001.99.

Finalmente sería interesante, por otro lado analizar en que tiempo se recuperará las inversiones para el caso de que la empresa incurra en la opción sin deuda, así tenemos:

TABLA 4.13

RECUPERACION DE CAPITAL FLUJO SIN DEUDA						
Año	CAPITAL	Flujo de Caja	Flujo acumulado	Inversión Por Recuperar	% recuperado	% por recuperar
0	-38,874	0	0	-38,874	0.00%	100.00%
1	0	8,082	8,082	-30,792	35.22%	64.78%
2	0	12,009	20,091	-18,783	87.54%	12.46%
3	0	2,659	22,749	-16,125	99.13%	0.87%
4	0	13,197	35,947	-2,927	156.64%	-56.64%
5	0	13,816	49,762	10,888	216.84%	-116.84%
6	1	4,697	54,460	15,586	237.31%	-137.31%
7	2	15,268	69,728	30,854	303.84%	-203.84%

Elaborado por los autores

Tal como se puede ver para este flujo, el capital se recupera a mediados del tercer año, aún así dada las limitaciones de capital que mantienen los socios, los mayores niveles de rentabilidad que ofrece el

TABLA 4.12

FLUJO DE CAJA SIN DEUDA											
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INGRESOS	\$ -	\$ 90.500,00	\$ 124.286,67	\$ 128.015,27	\$ 131.855,72	\$ 135.811,40	\$ 139.885,74	\$ 144.082,31	\$ 148.404,78	\$ 152.856,92	\$ 157.442,63
GASTOS OPERATIVOS											
SUELDOS Y SALARIOS	\$ -	\$ 34.650,00	\$ 46.200,00	\$ 47.124,00	\$ 48.066,48	\$ 49.027,81	\$ 50.008,37	\$ 51.008,53	\$ 52.028,70	\$ 53.069,28	\$ 54.130,66
SERVICIOS TERCERIZADOS	\$ -	\$ 8.100,00	\$ 11.124,00	\$ 11.457,72	\$ 11.801,45	\$ 12.155,49	\$ 12.520,15	\$ 12.895,75	\$ 13.282,62	\$ 13.681,10	\$ 14.091,53
SERVICIOS CONTRATADOS	\$ -	\$ 4.800,00	\$ 6.592,00	\$ 6.789,76	\$ 6.993,45	\$ 7.203,26	\$ 7.419,35	\$ 7.641,93	\$ 7.871,19	\$ 8.107,33	\$ 8.350,55
ARRIENDOS	\$ -	\$ 1.956,60	\$ 2.608,80	\$ 2.660,98	\$ 2.714,20	\$ 2.768,48	\$ 2.823,85	\$ 2.880,33	\$ 2.937,93	\$ 2.996,69	\$ 3.056,62
SUMINISTROS	\$ -	\$ 316,75	\$ 422,33	\$ 430,78	\$ 439,39	\$ 448,18	\$ 457,14	\$ 466,29	\$ 475,61	\$ 485,12	\$ 494,83
CELULAR	\$ -	\$ 1.350,00	\$ 1.800,00	\$ 1.836,00	\$ 1.872,72	\$ 1.910,17	\$ 1.948,38	\$ 1.987,35	\$ 2.027,09	\$ 2.067,63	\$ 2.108,99
INTERNET	\$ -	\$ 1.512,00	\$ 2.016,00	\$ 2.056,32	\$ 2.097,45	\$ 2.139,40	\$ 2.182,18	\$ 2.225,83	\$ 2.270,34	\$ 2.315,75	\$ 2.362,07
MÓVILIZACIÓN	\$ -	\$ 1.900,50	\$ 2.610,02	\$ 2.688,32	\$ 2.768,97	\$ 2.852,04	\$ 2.937,60	\$ 3.025,73	\$ 3.116,50	\$ 3.210,00	\$ 3.306,30
COMISIONES	\$ -	\$ 3.620,00	\$ 4.971,47	\$ 5.120,61	\$ 5.274,23	\$ 5.432,46	\$ 5.595,43	\$ 5.763,29	\$ 5.936,19	\$ 6.114,28	\$ 6.297,71
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	\$ -	\$ 16.493,63	\$ 22.651,25	\$ 23.330,79	\$ 24.030,71	\$ 24.751,63	\$ 25.494,18	\$ 26.259,01	\$ 27.046,78	\$ 27.858,18	\$ 28.693,93
SERVICIOS BÁSICOS	\$ -	\$ 3.280,63	\$ 4.505,39	\$ 4.640,55	\$ 4.779,77	\$ 4.923,16	\$ 5.070,85	\$ 5.222,98	\$ 5.379,67	\$ 5.541,06	\$ 5.707,29
GASTOS VARIOS	\$ -	\$ 3.620,00	\$ 4.971,47	\$ 5.120,61	\$ 5.274,23	\$ 5.432,46	\$ 5.595,43	\$ 5.763,29	\$ 5.936,19	\$ 6.114,28	\$ 6.297,71
DEPRECIACIÓN	\$ -	\$ 3.184,62	\$ 4.246,16	\$ 4.246,16	\$ 4.246,16	\$ 4.246,16	\$ 4.246,16	\$ 4.246,16	\$ 4.246,16	\$ 4.246,16	\$ 4.246,16
AMORTIZACIÓN	\$ -	\$ 986,70	\$ 1.315,60	\$ 1.315,60	\$ 1.315,60	\$ 1.315,60	\$ 328,90	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INTERESES PAGADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ -	\$ 818,04	\$ 1.805,16	\$ 2.279,21	\$ 2.545,23	\$ 2.801,28	\$ 3.314,44	\$ 3.673,96	\$ 3.962,45	\$ 4.262,51	\$ 4.574,57
UTILIDADES DESPUES DE IMPUESTOS	\$ -	\$ 3.910,54	\$ 6.447,02	\$ 6.917,86	\$ 7.635,69	\$ 8.403,82	\$ 9.943,32	\$ 11.021,89	\$ 11.887,34	\$ 12.787,55	\$ 13.723,71
AJUSTES											
DEPRECIACIÓN	\$ -	\$ 3.184,62	\$ 4.246,16	\$ 4.246,16	\$ 4.246,16	\$ 4.246,16	\$ 4.246,16	\$ 4.246,16	\$ 4.246,16	\$ 4.246,16	\$ 4.246,16
AMORTIZACIÓN	\$ -	\$ 986,70	\$ 1.315,60	\$ 1.315,60	\$ 1.315,60	\$ 1.315,60	\$ 328,90	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MENOS PAGO DE DEUDA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DE AJUSTES	\$ -	\$ 4.171,32	\$ 5.561,76	\$ 5.561,76	\$ 5.561,76	\$ 5.561,76	\$ 4.575,06	\$ 4.246,16	\$ 4.246,16	\$ 4.246,16	\$ 4.246,16
INVERSIÓN	\$ -38.874,00	\$ -	\$ -	\$ -9.821,00	\$ -	\$ -150,00	\$ -9.821,00	\$ -	\$ -	\$ -9.821,00	\$ -
PASIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VALOR DE DESECHO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ 21.821,00
FLUJO NETO	\$ -38.874,00	\$ 8.081,86	\$ 12.008,78	\$ 2.658,62	\$ 13.197,45	\$ 13.815,58	\$ 4.697,38	\$ 15.268,05	\$ 16.133,50	\$ 7.212,71	\$ 39.790,87

Elaborado por los autores

financiamiento con deuda (tarjeta de crédito), se cree más conveniente incurrir en la deuda antes que buscar mayor capital de inversión, ya que se corre en el riesgo de no encontrarlo y perder las ventajas u oportunidades que existen en el mercado actualmente.

4.5. PUNTO DE EQUILIBRIO

Para el cálculo de punto de equilibrio se ha considerado el nivel de ventas necesario para que la empresa no ofrezca pérdidas ni ganancias, así dado esto se tiene que el punto equilibrio para el proyecto es:

TABLA 4.14

CALCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO	
INGRESOS	\$ 90,500.00
COSTOS VARIABLES	\$ 29,231.51
MARGEN VARIABLE	\$ 61,268.49
% MARGEN VARIABLE	\$ 0.68
GASTOS FIJOS	\$ 70,518.60
% DE GASTOS FIJOS	\$ 0.78
PUNTO DE EQUILIBRIO SIN DEUDA	\$ 103,703.82
INTERESES	\$ 1,456.40
TOTAL DE GASTOS FIJOS	\$ 71,974.99
PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEUDA	\$ 105,845.58

Elaborado por los autores

Dado esto se puede decir que el punto de equilibrio con deuda es de \$105.845.58, lo que indica que estas son las mínimas ventas que debe tener la empresa para que no tenga pérdidas en el negocio, lo cual es

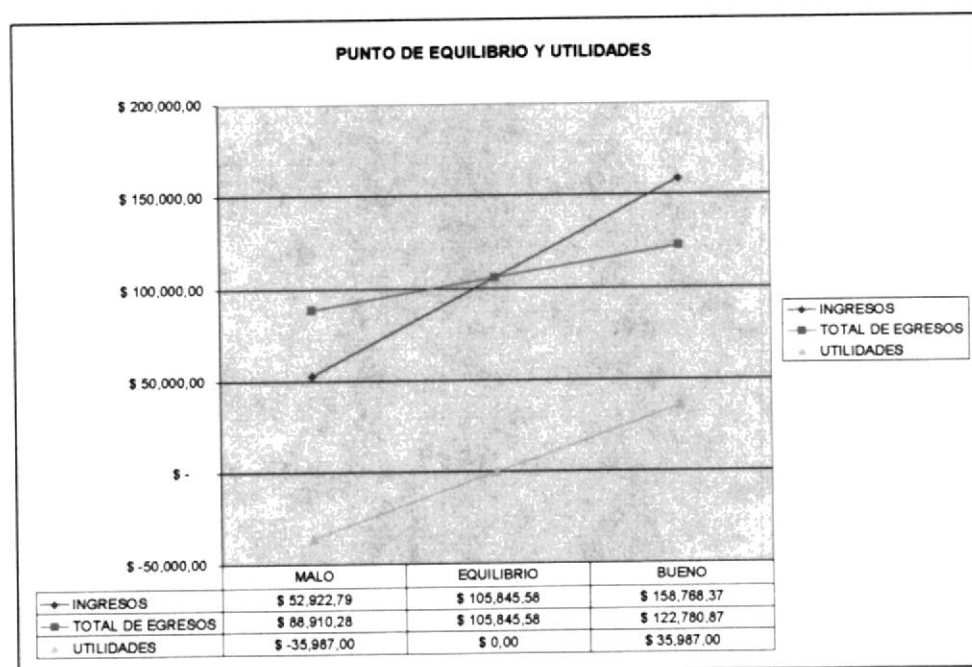
superado por las ventas presupuestadas, así tenemos varios escenarios (malo, equilibrio y bueno) se puede ver el comportamiento de la empresa ante tales variaciones es tal como se presenta en el siguiente cuadro y gráfico:

TABLA 4.15

ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEUDA			
RUBROS	ESCENARIO		
	MALO	EQUILIBRIO	BUENO
INGRESOS	\$ 52,922.79	\$ 105,845.58	\$ 158,768.37
EGRESOS VARIABLES	\$ 16,935.29	\$ 33,870.59	\$ 50,805.88
GASTOS Y COSTOS FIJOS	\$ 70,518.60	\$ 70,518.60	\$ 70,518.60
INTERESES	\$ 1,456.40	\$ 1,456.40	\$ 1,456.40
TOTAL DE EGRESOS FIJOS	\$ 71,974.99	\$ 71,974.99	\$ 71,974.99
TOTAL DE EGRESOS	\$ 88,910.28	\$ 105,845.58	\$ 122,780.87
UTILIDADES	\$ -35,987.00	\$ 0.00	\$ 35,987.00

Elaborado por los autores

GRAFICO 4.1



Elaborado por las autores

4.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

TABLA 4.16

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD			
ESCENARIO	VARIACION %	TIR	ANÁLISIS
AUMENTO DE LAS VENTAS	5%	46,45%	SE ACEPTA
	10%	66,23%	SE ACEPTA
	15%	86,28%	SE ACEPTA
DISMINUCION DE LAS VENTAS	2%	21,10%	SE ACEPTA
	5%	7,24%	SE RECHAZA
	6%	3,15%	SE RECHAZA
SE PUEDE BAJAR HASTA 2%			
AUMENTO DE LOS GASTOS OPERATIVOS	2,50%	20,20%	SE ACEPTA
	5%	13,45%	SE RECHAZA
	6%	10,73%	SE RECHAZA
SE PUEDE SUBIR HASTA EL 2,5%			
DISMINUCION DE LOS GASTOS OPERATIVOS	5%	40,56%	SE ACEPTA
	10%	54,41%	SE ACEPTA
	15%	68,51%	SE ACEPTA

Elaborado por los autores

Tal como se puede observar el proyecto mantiene una solidez interesante, ya que soporta variaciones diversas en sus principales factores como son los ingresos y los gastos operativos. Se puede observar que ante variaciones positivas de los ingresos por venta la TIR se eleva inclusive si se incrementara en un 15% las ventas la rentabilidad (TIR) del proyecto ascendería al 86,28%, como podemos apreciar en el cuadro. Al mismo tiempo se ve que el proyecto tal como está propuesto soporta una disminución del ingreso por venta de hasta un 2%, para que aún sea rentable tanto a corto como a largo plazo.

De la misma forma con relación a sus gastos operativos soporta un aumento de hasta el 2.5% y aún así el proyecto cumple con las expectativas ya que la TIR sigue siendo mayor que la TMAR.

CONCLUSIONES

Una vez culminado el proyecto se concluye que la creación de la empresa consultora especializada en finanzas, estrategias y comercio exterior es rentable.

Se determinó que nuestro mercado potencial no ha sido explotado en su totalidad ya que de la competencia existente, las más posicionadas en la mente de los clientes son Deloitte con un 15% y Price Water House con un 14% sin embargo estas empresas no tienen su atención dirigida a las Pymes.

Es importante indicar que se determinó que el 97% de los clientes están dispuestos a utilizar los servicios de nuestra consultora, además se encontró que el servicio más requerido por los clientes son los planes estratégicos, esto ratifica la necesidad que tienen las Pymes de plantearse métodos para alcanzar sus objetivos y convertirse en empresas más rentables.

Para poder ingresar al mercado y poder cumplir sus objetivos la consultora seguirá una estrategia de diferenciación, buscará posicionarse y enfocarse en el mercado de las Pymes, para esto se elaboró un plan operativo muy atractivo el cual nos permitirá ingresar con una ventaja competitiva en el negocio de la Consultoría.



RECOMENDACIONES

Como consecuencia de la Globalización, la apertura comercial, la innovación, la creatividad y la tecnología las Pequeñas y medianas empresas ecuatorianas deberían buscar asesoramiento profesional para mejorar la competitividad y rentabilidad orientándose siempre hacia actividades de mayor valor agregado para sus negocios.

Debido que las Pequeñas y medianas empresas son el motor económico y son las que generan el 70% de empleo del país, tras la venida del TLC se recomienda que estas empresas busquen aliados estratégicos para que se unan, se fortalezcan y se puedan mantener en el mercado.

También se sugiere que el Gobierno nacional debería preocuparse y ofrecer más apoyo a este sector, brindarles las facilidades de financiamiento, quitándole barreras comerciales para la expansión comercial de las mismas.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

- Welsh-Hilton-Gordon (1985) "Presupuesto" Editorial Prentice Hall, 5ta. Edición.
- Weston- Copeland (1999) "Manual de Administración Financiera" Editorial Mc Graw Hill, 1era. Edición.
- Westwood (1986) "Planeación de Mercados" Editorial Serie Empresarial, 1era. Edición.
- Zikmund, William (1995) "Investigación de los Mercados" Editorial Prentice Hall, 6ta. Edición
- Marco Barrera, "Seminario Taller SITUACIÓN Y DESEMPEÑO DE LAS PYMES DE ECUADOR EN EL MERCADO INTERNACIONAL", 2001
- Revista América Economía. PYMES DEL ECUADOR Edición: Febrero 2006
- Página Web del Banco Central del Ecuador; www.bce.fin.ec
- Página Web de las PYMES ECUADOR; www.pymes-ecuador.com
- Página Web Marketing; www.marketing-xxi.com
- Página Web Telepolis; Las 8 Principales Razones por las que las pequeñas empresas Fracasan; www.telepolis.com
- Página Web Datacraft; Alianzas y Nuevos Canales de Comercialización; www.datacraft.com

AneXos

ANEXO 1



NOMBRE DE LA EMPRESA
ACTIVIDAD DE LA EMPRESA



Favor conteste las siguientes preguntas. Estas serán tratadas con absoluta reserva y serán solo para fines de investigación, no se entregará esta información a terceras personas

1 NUMERO DE EMPLEADOS

☐ Menos de 11 ☐ 11 a 25 ☐ 26 a 50 ☐ 51 a 75 ☐ 76 a 100 ☐

2 ENUMERE POR FAVOR QUE ÁREAS TIENE SU EMPRESA (Ej. Ventas, Administración, Finanzas, Compras, etc)

a	_____	e	_____
b	_____	f	_____
c	_____	g	_____
d	_____	h	_____

3 CUAL ES EL ÁREA DE COBERTURA DE LOS SERVICIOS O PRODUCTOS DE SU EMPRESA

☐ Local ☐ Provincial ☐ Regional ☐ Nacional ☐ Internacional

4 ¿CONOCE USTED EL NOMBRE DE ALGUNAS EMPRESAS CONSULTORAS DE SERVICIOS EMPRESARIALES?

Si ☐ Si respondió **NO** por favor pase a la pregunta 8
Si respondió **SI**, por favor nombre máximo 3

1 _____
2 _____
3 _____

5 ¿HA UTILIZADO USTED ALGUNA VEZ SERVICIOS DE CONSULTORIA PARA SU EMPRESA?

☐ SI ☐ NO

6 ¿HA QUEDADO SATISFECHO CON LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA QUE HA RECIBIDO ANTERIORMENTE?

☐ SI ☐ NO

7 SEÑALE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA QUE USTED HA UTILIZADO ANTERIORMENTE

☐ Gerencia y Estrategia	☐ Administración y Organización
☐ Manufactura y Producción	☐ Investigación y Desarrollo de Productos
☐ R.R.H.H. y Personal	☐ E-Business (comercio electrónico)
☐ Finanzas y Contabilidad	☐ Marketing e Investigación de mercado
☐ Adquisición y Compras	☐ Proyectos
☐ Importaciones	☐ Formación de personal
☐ Exportaciones	☐ Inversiones
☐ Logística y Transporte de Cargas	☐ Otras _____

8 ¿ESTARÍA DISPUESTO A UTILIZAR LOS SERVICIOS DE UNA CONSULTORA QUE SE ESPECIALICE EN ESTRATEGIAS, FINANZAS Y/O COMERCIO EXTERIOR?

☐ SI ☐ NO

Si respondió **NO** favor terminar el cuestionario

9 ¿LA IDEA DE QUE EXISTA UNA CONSULTORA DE ESTE TIPO LE PARECE?

☐ Muy mala ☐ Mala ☐ Regular ☐ Buena ☐ Muy buena

10 ELIJA DENTRO DE ESTA LISTA QUE TIPO DE SERVICIOS ESTARÍA DISPUESTA A UTILIZAR (PUEDE SELECCIONAR MÚLTIPLES OPCIONES)

☐ Diseño de planes estratégicos y proyectos	☐ Investigaciones de mercado
☐ Inversiones y Finanzas	☐ Compras y adquisiciones
☐ E-Business (comercio electrónico)	☐ Asesoría en exportaciones
☐ NINGUNA	

11 ¿QUE CARACTERISTICAS DESEA QUE TENGA LA CONSULTORA QUE USTED CONTRATARÍA?

☐ Eficiencia	☐ Innovación	☐ Uso de tecnología
☐ Confiabilidad	☐ Precios bajos	☐ Experiencia

12 ¿QUÉ INVERSIÓN MENSUAL ESTARÍA DISPUESTO USTED A DESTINAR PARA UN SERVICIO DE ASESORÍA DENTRO DEL ÁREA DE INTERÉS PARA SU EMPRESA, DE TAL FORMA QUE LA

☐ Menos de \$500	☐ \$500 a \$1000	☐ \$1000 a \$1500
☐ \$1500 a \$2500	☐ \$2500 a \$3000	☐ mas de \$3000

13 ¿POR QUÉ MEDIOS QUISIERA USTED CONOCER U OBTENER INFORMACIÓN SOBRE SERVICIOS DE CONSULTORÍA?

☐ Televisión	☐ Diario	☐ Folletos
☐ Página Web	☐ Correo	☐ Conferencias
☐ Radio	☐ Revistas	☐ Llamadas telefónicas
☐ Otros _____		

14 ¿QUÉ NIVEL DE INGRESOS O VENTAS TIENE SU EMPRESA DE FORMA MENSUAL?

☐ Menos de \$5000	☐ \$20,000 a \$25,000	☐ \$40,000 a \$45,000
☐ \$5,000 a \$10,000	☐ \$25,000 a \$30,000	☐ \$45,000 a \$50,000
☐ \$10,000 a \$15,000	☐ \$30,000 a \$35,000	☐ mas de \$50,000
☐ \$15,000 a \$20,000	☐ \$35,000 a \$40,000	

GRACIAS POR SU AMABLE ATENCIÓN

ANEXO 2

RESULTADOS ESTADÍSTICOS

Descriptive Statistics	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	RANGO MIN	RANGO MAX
EMPLEADO	238	1	6	73	2,35483871	1,560948154		
COBERTUR	238	1	4	72	2,322580645	1,275071156		
UTILIZAC	107	0	1	11	0,785714286	0,425815314	0,706999293	0,864429278
SATISFAC	84	0	1	10	0,909090909	0,301511345	0,845840214	0,972341604
GERENCIA	84	0	1	2	0,181818182	0,404519917	0,096958469	0,266677894
PRODUCCI	84	0	1	1	0,090909091	0,301511345	0,027658396	0,154159786
RRHH	84	0	1	1	0,090909091	0,301511345	0,027658396	0,154159786
FINANZAS	84	0	1	3	0,272727273	0,467099366	0,174739717	0,370714828
COMPRAS	84	0	1	1	0,090909091	0,301511345	0,027658396	0,154159786
IMPORTAC	84	0	0	0	0	0	0	0
EXPORTAC	84	0	0	0	0	0	0	0
LOGISTIC	84	0	1	1	0,090909091	0,301511345	0,027658396	0,154159786
ADMINIST	84	0	1	3	0,272727273	0,467099366	0,174739717	0,370714828
I D	84	0	1	1	0,090909091	0,301511345	0,027658396	0,154159786
E BIZ	84	0	1	2	0,181818182	0,404519917	0,096958469	0,266677894
MKT	84	0	1	3	0,272727273	0,467099366	0,174739717	0,370714828
PROYECTO	84	0	1	3	0,272727273	0,467099366	0,174739717	0,370714828
CAPACITA	84	0	1	3	0,272727273	0,467099366	0,174739717	0,370714828
INVERSIO	84	0	1	1	0,090909091	0,301511345	0,027658396	0,154159786
OTRAS	84	0	1	1	0,090909091	0,301511345	0,027658396	0,154159786
ACEPTACI	238	0	1	30	0,967741935	0,179605302	0,946188146	0,989295725
EXPECTAT	230	3	5	127	4,233333333	0,727932042		
PLANES	230	0	1	19	0,633333333	0,490132518	0,573378228	0,693288438
I F	230	0	1	6	0,2	0,406838102	0,150233824	0,249766176
E BUSIN	230	0	1	6	0,2	0,406838102	0,150233824	0,249766176
INVESTIG	230	0	1	9	0,3	0,4660916	0,242985683	0,357014317
C ADQ	230	0	1	10	0,333333333	0,479463301	0,274683332	0,391983334
ASE_EXPO	230	0	1	7	0,233333333	0,430183067	0,180711501	0,285955165
NINGUNA	230	0	1	2	0,066666667	0,253708132	0,035632003	0,09770133
EFICIENC	230	0	1	12	0,4	0,498272879	0,339049131	0,460950869
INNOVACI	230	0	1	6	0,2	0,406838102	0,150233824	0,249766176
TECNOLOG	230	0	1	6	0,2	0,406838102	0,150233824	0,249766176
CONFIABI	230	0	1	13	0,433333333	0,504006933	0,37168105	0,494985616
PRECIOBA	230	0	1	11	0,366666667	0,490132518	0,306711562	0,426621772
EXPERIEN	230	0	1	20	0,666666667	0,479463301	0,608016666	0,725316668
INVERS	230	1	4	56	1,866666667	0,819307249		
TELEVISI	230	0	1	7	0,233333333	0,430183067	0,180711501	0,285955165
DIARIO	230	0	1	3	0,1	0,305128577	0,062675368	0,137324632
FOLLETOS	230	0	1	7	0,233333333	0,430183067	0,180711501	0,285955165
WEB	230	0	1	13	0,433333333	0,504006933	0,37168105	0,494985616
CORREO	230	0	1	12	0,4	0,498272879	0,339049131	0,460950869
CONFEREN	230	0	1	9	0,3	0,4660916	0,242985683	0,357014317
RADIO	230	0	1	7	0,233333333	0,430183067	0,180711501	0,285955165
REVISTAS	230	0	1	17	0,566666667	0,504006933	0,505014384	0,62831895
LLAMADAS	230	0	1	2	0,066666667	0,253708132	0,035632003	0,09770133
OTROS	230	0	1	2	0,066666667	0,253708132	0,035632003	0,09770133
INGRESOS	230	2500	55000	598250	19941,66667	16060,72573	17977,05003	21906,2833

ANEXO 3

Requisitos para considerar a una empresa como Pequeña Industria:

Presentar una solicitud por escrito dirigida al Ministro de Comercio Exterior Industrialización y Pesca adjuntando los siguientes documentos:

- Proyecto de Factibilidad conforme a los requerimientos de los formularios que distribuye la Dirección de Pequeña y Mediana Industria.
- Copia de la Escritura de Constitución de la empresa debidamente legalizada e inscrita en el Registro Mercantil (para empresas con personería jurídica, original y 5 copias) Facturas proformas (valor FOB y CIF) y catálogos, en caso de realizar importaciones, tanto de maquinarias como las especificaciones de materias primas e insumos.
- Permiso de instalación, certificado o Registro Sanitario en caso de industrias alimenticias, farmacéuticas o veterinarias.
- Permiso para la inversión de capital extranjero en el caso pertinente.
- Copia del Carné de afiliación a la Cámara de la Pequeña Industria de la respectiva provincia (actualizado).
- Certificado de cumplimiento de obligaciones en el caso de compañías o personas jurídicas.
- Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Copias de la Cédula de Ciudadanía y Papeleta de Votación (del propietario o representante legal).

ANEXO 4

CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES

La investigación realizada por el Ministerio de Comercio Exterior publica las características de las PYMES, factores de producción, con énfasis en recursos humanos, tecnología, gestión empresarial, análisis de la situación competitiva, es decir, tanto factores internos y condiciones de mercado como evaluación de la influencia del ambiente externo para el desenvolvimiento de las actividades productivas.

El diagnóstico señala que en la organización jurídica de la pequeña y mediana empresa prevalecen las compañías limitadas (37.3%) y que tienen un peso muy significativo aquellas que operan como personas naturales (35.2%), de lo cual se concluye que en la conformación del capital de la pequeña industria, se mantiene todavía una estructura cerrada o de tipo familiar.

Tabla 2.1

ORGANIZACIÓN JURÍDICA DE LAS PYMES

Compañías limitadas	37.30%
Personas naturales	35.20%
Otros	27.50%

Fuente: Página Web Pymes-Ecuador

Elaborado por los autores

Refiriéndonos a la gestión administrativa de las PYMES ecuatorianas, solamente el 54% de ellas han definido su misión, mientras que el 72% han puesto énfasis exclusivamente en la definición de sus metas y objetivos, lo cual indica que es necesario la definición de la misión de una PYMES con la finalidad de hacer más viable la delimitación de sus metas y objetivos.

Tabla 2.2

GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS PYMES

Definieron su misión	54%
No han definido su misión	46%
Definieron sus metas y objetivos	72%
No definieron sus metas y objetivos	28%

Fuente: Página Web Pymes-Ecuador

Elaborado por los autores

En relación con la teneduría de libros contables por parte de las PYMES, apenas el 39% de las mismas llevan registros, mientras que el 61% restante no lo hace. Además de este hecho, cabe indicar que del 39% que los lleva, el 87% lo hace por cuenta propia y el 13% lo hace por cuanto es un requerimiento legal para la realización de sus actividades normales. Este hecho indica que no existe una política contable suficientemente específica para este tipo de empresas.

Tabla 2.3

TENEDURÍA DE LIBROS CONTABLES POR PARTE DE LAS PYMES

Lleva registros contables	39%
No lleva registros contables	61%
Lleva registros contables por cuenta propia	87%
Lleva registros contables por obligación	13%

Fuente: Página Web Pymes-Ecuador

Elaborado por los autores

Con respecto al empleo, los sectores de alimentos (20.7%), textil y confecciones (20.3%), maquinaria y equipo (19.9%) y productos químicos (13.3%), generan el 74% de plazas de trabajo de las PYMES. A través del diagnóstico, se ha podido determinar que el promedio de empleo es de 19 personas por empresa y que las mujeres representan el 33% del total de ocupados.

Tabla 2.4

PLAZAS DE TRABAJO DE LAS PYMES

Alimenticio	20.70%
Textiles y confecciones	20.30%
Maquinaria y equipo	19.90%
Productos químicos	13.30%
Otros sectores	25.80%

Fuente: Página Web Pymes-Ecuador

Elaborado por los autores

En lo referente a la generación de riqueza por grupo productivo, el sector alimenticio aporta con el 20.7% del total, el de textiles y confecciones con el 20.3%, el de maquinaria y equipo con el 19.9%, el de productos químicos con el 13.3%, madera y muebles con el 10.8%, papel e imprenta con el 8.2%, cuero y calzado con un 3.8% y el de minerales no metálicos con un 3%.

Tabla 2.5

GENERACIÓN DE RIQUEZA POR GRUPO PRODUCTIVO DE LAS PYMES

Alimentos	20.7%
Textiles y confecciones	20.3%
Maquinaria y equipo	19.9%
Productos químicos	13.3%
Madera y muebles	10.8%
Papel e imprenta	8.2%
Cuero y calzado	3.8%
Minerales no metálicos	3.0%

Fuente: Página Web Pymes-Ecuador

Elaborado por los autores

Dentro de este mismo aspecto, es importante también señalar que la generación de riqueza no necesariamente se encuentra en función del valor de los activos que son propiedad de las empresas de los sectores anteriormente mencionados.

Así, el sector de cuero y calzado es el que tiene mayor valor de activos totales (fijos y corrientes), ya que representa el 21% del total de dicho

componente dentro de las PYMES, seguido por el de madera y muebles con el 18%, el de alimentos con el 16%, el de químicos y plásticos con el 13%, papel e imprentas con el 10%, textiles y confecciones con un 9%, maquinaria y equipos con un 7% y el de minerales no metálicos con un 6%.

Tabla 2.6

ACTIVOS TOTALES

Cuero y calzado	21%
Madera y muebles	18%
Alimentos	16%
Químicos y plásticos	13%
Papel e imprentas	10%
Textiles y confecciones	9%
Maquinaria y equipos	7%
Minerales no metálicos	6%

Fuente: Página Web Pymes-Ecuador

Elaborado por los autores

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

Tabla 2.7

MERCADO DE LAS PYMES

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

Fuente: Página Web Pymes-Ecuador

Elaborado por los autores

Las PYMES no exportan actualmente de manera creciente y sostenida, debido a que tienen ciertas dificultades para hacerlo: capacidad insuficiente para atender grandes volúmenes, desconocimiento de los requisitos nacionales e internacionales, precios no competitivos, limitaciones en a calidad y trabas arancelarias y no arancelarias que imponen otros países.

En el tema de factores de producción, el informe señala que, de todo el personal que trabaja en las PYMES afiliadas a la Cámara respectiva, el 67% está ocupado en actividades de producción, el 14% en administración, el 10% en ventas y el 9% complementario está asignado a control de calidad y mantenimiento.

Tabla 2.8

FACTORES DE PRODUCCIÓN DE LAS PYMES

Producción	67%
Administración	14%
Ventas	10%
Control de calidad y mantenimiento	9%

Fuente: Página Web Pymes-Ecuador

Elaborado por los autores

La capacitación dentro de las PYMES representa un considerable, aunque no satisfactorio porcentaje del 60.8%, lo cual implica que existe un 39.2% de las mismas que aún no consideran la importancia de la capacitación de su personal.

Tabla 2.9

CAPACITACIÓN DENTRO DE LAS PYMES

Dispone de capacitación	61%
No dispone de capacitación	39%

Fuente: Página Web Pymes-Ecuador

Elaborado por los autores

Sobre este mismo aspecto, el 14.8% de este personal tiene nivel profesional, magnitud que ratificaría un importante proceso de innovación cualitativa y

cuantitativa en la conducción ejecutiva y técnica de las PYMES; adicionalmente existe ya un 1.3% de personas con formación de postgrado.

Tabla 2.10

NIVEL PROFESIONAL DE LAS PYMES

Profesionales	15%
Postgraduados	1%
Otros	84%

Fuente: Página Web Pymes-Ecuador

Elaborado por los autores

Otro factor productivo se relaciona con las materias primas. El informe revela que las empresas utilizan más materia prima de origen nacional (52% de empresas) que importadas. Esto es importante destacar, por las connotaciones que tienen las PYMES en el proceso de integración productiva y de generación de componente nacional.

Tabla 2.11

FACTOR DE PRODUCCIÓN DE LAS PYMES

Materia prima nacional	52%
Materia prima importada	48%

Fuente: Página Web Pymes-Ecuador

Elaborado por los autores

El informe refiere también algunos aspectos de tecnología: respecto al grado de automatización de la maquinaria se encontró un mejoramiento, comparando con los años anteriores. El 29.1% del equipamiento es considerado por los empresarios como de accionamiento manual, el 43.6% semiautomático, el 23.6% automático y el 3.7% computarizado. Sin embargo, el proceso de modernización tecnológica de las PYMES, en cuanto a la fabricación, todavía es restringido.

Tabla 2.12

ASPECTOS TECNOLÓGICOS DE LAS PYMES

Accionamiento manual	29%
Accionamiento semiautomático	44%
Accionamiento computarizado	24%
Otros	3%

Fuente: : Página Web Pymes-Ecuador

Elaborado por los autores

Los sectores con mayor equipamiento semiautomático son: cuero y calzado (56%), alimentos (47.5%), metalmecánica (47.3%) y confecciones (46.7%). El sector de la imprenta es el sector que tiene el más alto grado de utilización de maquinaria automática (55.9%), seguido de productos químicos (32.1%).

Tabla 2.13

EQUIPAMIENTO SEMI AUTOMÁTICO DE LAS PYMES

Cuero y calzado	56%
Alimentos	47.5%
Metalmecánica	47.3%
Confecciones	46.7%
Maquinaria automática en sector de imprenta	56%
Maquinaria automática en sector de productos químicos	32%

Fuente: : Página Web Pymes-Ecuador

Elaborado por los autores

En lo que respecta a tecnologías de información y comunicación, se advierte una débil incorporación de sistemas computarizados de manejo de la información, pues el 36% de las empresas, manifiesta que no dispone de ordenadores y el 35% que dispone de solo uno. Las empresas que estarían utilizando entre 2 y 3 representan el 20% y el 9% tendría más de tres.

Tabla 2.14

TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LAS PYMES

No dispone de ordenador	36%
Dispone de un solo ordenador	35%
Dispone de 2 a 3 ordenadores	20%
Dispone de más de 3 ordenadores	9%

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización,

Pesca y Competitividad; República del Ecuador.

Elaborado po los autores

ANEXO 5

PYMES Y EL CORREO ELECTRÓNICO

1.- Situación de las PYMES antes del uso de las nuevas tecnologías de la información (NTI):

- Ausencia de mecanismos de comunicación directa entre vendedor y comprador.
- Altos presupuestos para hacer marketing de sus productos.
- Falta de integración a los procesos de normalización y estandarización de los productos.
- Carencia de un mercado interactivo.
- Necesidad de integrarse al mercado globalizado.

2.- Aspectos positivos del uso del Internet como herramienta de apoyo a PYMES:

- Automatización del proceso de comunicación con sus clientes.
- Vinculación directa con el comprador a través de una comunicación directa y personalizada de atención al cliente y la posibilidad de mantenerla para mejorar las ventas de productos y servicios.

- Posibilidad de establecer una vía de comunicación directa entre comprador y vendedor para verificar las transacciones realizadas y dotar de un mecanismo de seguridad al proceso, como los siguientes:

- Solicitud de la transacción.
- Tramitación de la transacción.
- Ejecución de la transacción.
- Resultados del proceso



- Flexibilidad de adaptar el contenido de la oferta a la necesidad de cada cliente.
- Organización y control de todos los aspectos del proceso.
- Posibilidad de mejorar el estatus comercial de pequeño a mediano empresario.
- Toma de ventaja del gran mercado que el Internet y el comercio electrónico están abriendo.
- Soluciones en tiempo real, 24 horas al día, 7 días a la semana y 365 días al año.
- Desarrollo de un entorno electrónico global para el intercambio de información abierto y no discriminatorio y en expansión del comercio electrónico global.
- Crecimiento empresarial de demanda por servicios de comercio electrónico.
- Reducción de costos en la cadena productor-consumidor.

- El ciclo de desarrollo tecnológico e implementación se mueve a un ritmo acelerado.
- Mejora el manejo del negocio con utilización de tarjetas de crédito online.
- Utilización de la banca por Internet, cumple expectativas y consolida la posición de la banca online.
- El marketing y las ventas mejoran con la utilización del Internet, llevando a otros mercados que ayudan a la nueva internacionalización, ofreciendo productos informáticos, ordenadores, impresoras, servicios de Internet, recursos laborales, gestión empresarial, logística, equipos de oficina, telecomunicaciones, asesoramiento legal, etc.
- Las PYMES contribuyen para llegar a otros mercados a los que no van las grandes empresas.
- Existe menor riesgo en la utilización del comercio electrónico en las PYMES que en las industrias, debido a los costos que en las PYMES son variables mientras que en las industrias son fijos.
- Logro de nuevos clientes y nuevos productos con nueva infraestructura tecnológica.
- Acceso a información no cara ni restringida

3.- Problemas que puede ocasionar el uso del Comercio Electrónico a las PYMES

- Falta de conocimientos y recursos para adaptarse a las necesidades de comercio electrónico.
- Altos costos iniciales de introducción al comercio electrónico por falta de conocimiento de todos los servicios que ofrece el Internet y son gratuitos.
- Miedo de afrontar nuevas tecnologías.
- Hasta el momento no absorbe todas las transacciones comerciales existentes, además de que a la gente le distrae ir de compras.
- La tienda del barrio ofrece productos básicos inmediatamente antes que a través de la red si se trata de productos básicos del hogar y en cantidades limitadas.
- La falta de utilización de un buen marketing hace que el mercado sea limitado y que solo se trate de colocar los productos, no piensan que es para hoy, mañana y más tarde.
- La mayor parte de productos provenientes de las PYMES son desconocidos y difícilmente se identifican a la hora de comprar.
- Falta de selección y desarrollo de nuevos canales de comercialización y distribución.

ANEXO 6

DESGLOSE DE LA VARIEDAD DE SERVICIOS

1 PLAN ESTRATÉGICO
1 PLAN FINANCIERO
1 Planteamiento de objetivos financieros
2 Fuentes de financiamiento
3 Políticas de dividendos - capital
2 PLAN ESTRATEGICO
1 Planteamiento de objetivos empresariales
2 Análisis FODA de la Pyme
3 Fijación de la estrategia
4 Análisis de objetivos cumplidos - plan estratégico
3 PLAN TACTICO - PLAN ANUAL
1 Plan de acción
2 Análisis de objetivos cumplidos - plan táctico
4 ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACION
1 Analisis de FODA para internacionalización
2 Estrategia de introducción del producto
2 PROYECTOS
1 ANALISIS DE FACTIBILIDAD DE PROYECTOS
1 Analisis de prefactibilidad de proyectos
2 Informe técnico de factibilidad del proyecto
2 PROYECTOS DE NEGOCIOS
1 Ideas de negocio para emprendedores
3 INVERSIONES Y FINANZAS
1 ANALISIS FINANCIERO
1 Analisis Costo-Beneficio
2 Flujos proyectados
2 ASESORIA Y CAPACITACIÓN FINANCIERA
1 Búsqueda de inversionistas
2 Capacitación financiera
3 VALORACION DE EMPRESAS
1 Valoración de la Pyme
4 ASESORIA E INVERSIONES
1 Formas de financiamiento para proyectos
2 Flujos Proyectados
5 ASESORIA Y CAPACITACIÓN TRIBUTARIA
1 Asesoramiento y capacitación tributario
4 INVESTIGACIONES DE MERCADO
1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO
1 Investigación de campo e informe de resultados
2 INFORME ECONOMICO Y DE INDUSTRIAS
1 Información estratégica comercial (actualizado de las Pymes)
2 Oportunidades de inversión local
3 Oportunidades de inversión en el exterior
4 Bases de datos estadísticos
5 COMPRAS Y ADQUISICIONES
1 ASESORIA Y CAPACITACIÓN EN COMPRAS
1 Asesoría y capacitación en compras
2 VALORACIÓN Y EVALUACIÓN DE ADQUISICIONES
1 Valoración y evaluación de adquisiciones
6 ASESORIA EN COMERCIO EXTERIOR
1 ASESORIA Y CAPACITACION EN IMPORTACIONES
1 Proceso de importación
2 ASESORIA Y CAPACITACION EN EXPORTACIONES
1 Proceso de exportación
3 ASESORIA EN TRAMITES ADUANEROS
1 Asesoramiento en tramites aduaneros
7 E-BUSINESS
1 ASESORIA EN COMERCIO ELECTRONICO
1 Asesoría en comercio electrónico
2 Oportunidades de negocio en Comercio electrónico

ANEXO 7



Somos parte de tu crecimiento

CONOCEME!!!!

EXPERIMENTA NUESTROS BENEFICIOS

NUESTRO
PERSONAL

TRABAJO EN EQUIPO
EN BASE A RESULTADOS
PROFESIONALES CON EXPERIENCIA
AGIL, INTEGRO Y EFICAZ

OBJETIVOS

ASEGURAR SU NIVEL DE VENTAS
OPORTUNIDAD DE ALIADOS COMERCIALES
ENCAMINA TU EMPRESA RUMBO AL ÉXITO
EXPERIMENTA GRANDES GANANCIAS

LE SUENA FAMILIAR LO SIGUIENTE

- NO SABE DONDE INVERTIR SU DINERO
- DESCONOCIMIENTO DEL MERCADO QUE LE INTERESA
- DESCONOCIMIENTO DE PROCESOS PARA INGRESAR A NUEVOS MERCADOS
- EMPLEADOS INCOMPETENTES
- FALLA EN LA HORA DE COMERCIALIZAR SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS
- ESCASAS ALTERNATIVAS PARA ADMINISTRAR NIVELES DE UTILIDAD
- ESCASO CONTROL O SOBRE LOS PRECIOS DE VENTA

BENEFICIOS FINANCIEROS

- INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD DE TU EMPRESA
- AHORRAR DINERO MAL UTILIZADO
- DISFRUTAR DE MAYOR INDEPENDENCIA FINANCIERA
- APRENDE A CONTROLAR TUS COSTOS

BENEFICIOS COMPETITIVOS

- OPORTUNIDAD DE ALIADOS COMERCIALES
- DESCUBRIR EL POTENCIAL DE TU NEGOCIO
- ESTABLECER UN CAMINO A SEGUIR
- OBTENER VENTAJA COMPETITIVA EN EL MERCADO
- PLANIFICAR Y SISTEMATIZAR LA CAPTACIÓN DE CLIENTES
- DIFERENCIACIÓN DE LA COMPETENCIA
- ENFOCAR SU PUBLICIDAD PARA CUMPLIR SUS OBJETIVOS
- PLANIFICAR DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

INFORMACIÓN INTERNA

ESTRATEGIA: Introducción de nuevos negocios, importación y/o exportación de productos

DIRIGIDO A: Nuevas empresas que quieren ingresar al mercado de las PYMES

TIEMPO PROM.:

PRECIO

FORMA DE PAGO

RECUERDAME!!!!

EXPERIMENTA NUESTROS BENEFICIOS

NUESTRO PERSONAL

TRABAJA EN EQUIPO
EN BASE A RESULTADOS
PROFESIONALES CON EXPERIENCIA
EQUIPO INNOVADOR, INTEGRO Y EFICAZ

OBJETIVOS

AUMENTA TUS VENTAS
CONTROLA TUS GASTOS
ENCAMINA TU EMPRESA
EXPERIMENTA GANANCIAS A CP
POSICIONATE EN LA MENTE DE LOS CONSUMIDORES

LE SUENA FAMILIAR LO SIGUIENTE

- DESCONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA
- IGNORAR NECESIDADES DE SUS CLIENTES
- MARKETING INEFECTIVO O INEXISTENTE
- EMPLEADOS INCOMPETENTES
- FALLA EN LA HORA DE VENDER SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS
- ESCASAS ALTERNATIVAS PARA ADMINISTRAR NIVELES DE UTILIDAD
- ESCASO CONTROL O SOBRE LOS PRECIOS DE VENTA

BENEFICIOS FINANCIEROS

- INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD DE TU EMPRESA
- AHORRAR DINERO MAL UTILIZADO
- DISFRUTAR DE MAYOR INDEPENDENCIA FINANCIERA
- REDISTRIBUIR TU PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
- CONTROL DE COSTOS

BENEFICIOS COMPETITIVOS

- POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO
- FIDELIZAR A LOS CLIENTES DE MANERA MAS EFECTIVAS
- DESCUBRIR EL POTENCIAL DE TU NEGOCIO
- INCREMENTAR LAS VENTAS DE FORMA SÓLIDA Y SOSTENIDA
- ESTABLECER UN CAMINO A SEGUIR
- PLANIFICAR Y SISTEMATIZAR LA CAPTACIÓN DE CLIENTES
- DIFERENCIACIÓN DE LA COMPETENCIA
- PLANIFICAR DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

INFORMACIÓN INTERNA

ESTRATEGIA: Diferenciación - tiene como objeto diferenciar sus productos de los de la competencia, así como posicionarse en la mente de los consumidores.

TIEMPO PROM. : 3 a 5 meses aprox. (depende del tamaño de la empresa y del tipo de producto)

PRECIO

FORMA DE PAGO

LEVANTATE!!!!

EXPERIMENTA NUESTROS BENEFICIOS

NUESTRO
PERSONAL

TRABAJO EN EQUIPO
EN BASE A RESULTADOS
PROFESIONALES CON EXPERIENCIA
AGIL, INTEGRO Y EFICAZ

OBJETIVOS

CREA Y/O REFUERZA TUS BASES COMPETITIVAS
INCREMENTA TU NIVEL DE VENTAS
REDUCE TUS COSTOS OPERATIVOS
CONVIERTETE EN UNA PYME CON ALTA RENTABILIDAD
BUSQUEDA DE ALIADOS COMERCIALES
AGILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

LE SUENA FAMILIAR LO SIGUIENTE

- PROBLEMAS DE LIQUIDEZ
- BAJO NIVEL DE VENTAS
- MARKETING INEFECTIVO O INEXISTENTE
- EMPLEADOS INCOMPETENTES
- ALTOS COSTOS OPERATIVOS
- ESCASAS ALTERNATIVAS PARA ADMINISTRAR NIVELES DE UTILIDAD
- ESCASO CONTROL SOBRE LOS PRECIOS DE VENTA

BENEFICIOS FINANCIEROS

- AHORRAR EL DINERO MAL UTILIZADO
- AUMENTAR LA LIQUIDEZ
- MAYOR RENTABILIDAD
- DISFRUTAR DE MAYOR INDEPENDENCIA FINANCIERA
- REDISTRIBUIR TU PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
- CONTROL DE LOS COSTOS OPERATIVOS

BENEFICIOS COMPETITIVOS

- INCREMENTAR LAS VENTAS DE FORMA SÓLIDA Y SOSTENIDA
- ESTABLECER PLANES DE ACCIÓN A CORTO Y LARGO PLAZO
- OBTENER VENTAJA COMPETITIVA EN EL MERCADO
- RECUPERAR EX CLIENTES, CONSEGUIR NUEVOS CREAR RELACIONES A L.P.
- PLANES DE ACCIÓN ANTE LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR
- PLANIFICAR DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

INFORMACIÓN INTERNA

ESTRATEGIA: Enfoque - Empresas que están experimentando problemas competitivos, financieros, de venta, etc. Y quieren reestructurar la empresa para ser más competitivos

TIEMPO PROM. : 3 a 5 meses aprox. (depende del tamaño de la empresa)

PRECIO

FORMA DE PAGO

ANEXO 8

ACTIVOS FIJOS

PRESUPUESTO DE INVERSION EN ACTIVOS FIJOS			
RUBRO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
MUEBLES Y ENSERES			
COUNTER	1	\$ 650,00	\$ 650,00
ESCRITORIOS	10	\$ 250,00	\$ 2,500,00
SILLAS EJECUTIVAS	5	\$ 75,00	\$ 375,00
SILLAS SENCILLAS	5	\$ 25,00	\$ 125,00
SILLAS DE ESPERA	1	\$ 300,00	\$ 300,00
SILLAS CONFIDENTE	5	\$ 45,00	\$ 225,00
DIVISIONES	1	\$ 3,500,00	\$ 3,500,00
ARCHIVADORES	5	\$ 150,00	\$ 750,00
OTROS ENSERES	1	\$ 500,00	\$ 500,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 8,925,00
EQUIPOS DE COMPUTO			
COMPUTADORAS PORTATIL	1	\$ 1,400,00	\$ 1,400,00
COMPUTADORAS PC	10	\$ 500,00	\$ 5,000,00
IMPRESORA LASER	1	\$ 400,00	\$ 400,00
IMPRESORA	1	\$ 100,00	\$ 100,00
ESCANER	2	\$ 50,00	\$ 100,00
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO			\$ 7,000,00
REDES Y EQUIPOS DE COMUNICACIÓN			
REDES Y CABLEADO	1	\$ 1,200,00	\$ 1,200,00
CENTRAL TELEFONICA	1	\$ 750,00	\$ 750,00
TELEFONOS DIGITALES	2	\$ 80,00	\$ 160,00
TELEFONOS SENCILLOS	8	\$ 25,00	\$ 200,00
DERECHO DE LINEAS	3	\$ 112,00	\$ 336,00
FAX	1	\$ 175,00	\$ 175,00
TOTAL REDES Y EQUIPOS DE COMUNICACIÓN			\$ 2,821,00
MATERIALES DE OFICINA	1	\$ 500,00	\$ 500,00
OTROS ACTIVOS	1	\$ 150,00	\$ 150,00
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS			\$ 19,396,00

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

DEPRECIACION						
ACTIVO	VALOR COMPRA	AÑOS VIDA	DEP AÑO 1	DEP AÑO 2	DEP AÑO 3	DEP AÑO 4
MUEBLES Y ENSERES	\$ 8,925.00	10	\$ 892.50	\$ 892.50	\$ 892.50	\$ 892.50
EQUIPOS DE COMPUTACION*	\$ 7,000.00	3	\$ 2,333.33	\$ 2,333.33	\$ 2,333.33	\$ 2,333.33
REDES Y TELECOMUNICACIONES*	\$ 2,821.00	3	\$ 940.33	\$ 940.33	\$ 940.33	\$ 940.33
MATERIALES DE OFICINA	\$ 500.00	10	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00
OTROS ACTIVOS FIJOS*	\$ 150.00	5	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00
TOTAL	\$ 19,396.00	--	\$ 4,246.16	\$ 4,246.16	\$ 4,246.16	\$ 4,246.16

DEPRECIACION						
ACTIVO	VALOR COMPRA	AÑOS VIDA	DEP AÑO 5	DEP AÑO 6	DEP AÑO 7	DEP AÑO 8
MUEBLES Y ENSERES	\$ 8,925.00	10	\$ 892.50	\$ 892.50	\$ 892.50	\$ 892.50
EQUIPOS DE COMPUTACION*	\$ 7,000.00	3	\$ 2,333.33	\$ 2,333.33	\$ 2,333.33	\$ 2,333.33
REDES Y TELECOMUNICACIONES*	\$ 2,821.00	3	\$ 940.33	\$ 940.33	\$ 940.33	\$ 940.33
MATERIALES DE OFICINA	\$ 500.00	10	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00
OTROS ACTIVOS FIJOS*	\$ 150.00	5	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00
TOTAL	\$ 19,396.00	--	\$ 4,246.16	\$ 4,246.16	\$ 4,246.16	\$ 4,246.16

DEPRECIACION				
ACTIVO	VALOR COMPRA	AÑOS VIDA	DEP AÑO 9	DEP AÑO 10
MUEBLES Y ENSERES	\$ 8,925.00	10	\$ 892.50	\$ 892.50
EQUIPOS DE COMPUTACION*	\$ 7,000.00	3	\$ 2,333.33	\$ 2,333.33
REDES Y TELECOMUNICACIONES*	\$ 2,821.00	3	\$ 940.33	\$ 940.33
MATERIALES DE OFICINA	\$ 500.00	10	\$ 50.00	\$ 50.00
OTROS ACTIVOS FIJOS*	\$ 150.00	5	\$ 30.00	\$ 30.00
TOTAL	\$ 19,396.00	--	\$ 4,246.16	\$ 4,246.16

ANEXO 9

ACTIVOS DIFERIDOS

ACTIVOS DIFERIDOS		
	PARCIAL	TOTAL
ACTIVOS DIFERIDOS		
GASTOS DE ORGANIZACIÓN	\$ 4,178,00	
GASTOS DE CONSTITUCION	\$ 350,00	
GASTOS DE INVESTIGACION	\$ 1,200,00	
GASTOS POR ADECUACIONES DE LOCAL	\$ 850,00	
ARRIENDOS POR ADELANTADO	\$ 900,00	
TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS		\$ 7,478,00

AMORTIZACION				
ACTIVO	VALOR	TIEMPO	AMORT AÑO1	AMORT AÑO 2
GASTOS DE ORGANIZACIÓN	\$ 4,178,00	5	\$ 835,60	\$ 835,60
GASTOS DE CONSTITUCION	\$ 350,00	5	\$ 70,00	\$ 70,00
GASTOS DE INVESTIGACION	\$ 1,200,00	5	\$ 240,00	\$ 240,00
GASTOS POR ADECUACIONES DE LOCAL	\$ 850,00	5	\$ 170,00	\$ 170,00
TOTAL	\$ 6,578,00	—	\$ 1,315,60	\$ 1,315,60

ACTIVO	AMORT AÑO3	AMORT AÑO4	AMORT AÑO5
GASTOS DE ORGANIZACIÓN	\$ 835,60	\$ 835,60	\$ 835,60
GASTOS DE CONSTITUCION	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00
GASTOS DE INVESTIGACION	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
GASTOS POR ADECUACIONES DE LOCAL	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 170,00
TOTAL	\$ 1,315,60	\$ 1,315,60	\$ 1,315,60

GASTOS OPERATIVOS Y PRE-OPERATIVOS

GASTOS PRE-OPERATIVOS	
RUBRO	VALOR
SUELDOS	\$ 3,050.00
MOVILIZACION	\$ 150.00
CELULAR	\$ 150.00
SUMINISTROS	\$ 210.00
INTERNET	\$ 168.00
GASTOS VARIOS	\$ 450.00
TOTAL DE GASTOS DE ORGANIZACIÓN*	\$ 4,178.00
GASTOS DE CONSTITUCION	\$ 350.00
GASTOS DE INVESTIGACION	\$ 1,200.00
TOTAL DE GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 5,728.00

*Se ha considerado 1 mes de gastos de organización para este rubro solo se ha considerado al personal más importante de la empresa

PRESUPUESTOS DE GASTOS OPERATIVOS							
VALOR	Abr-06	May-06	Jun-06	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	TOTAL AÑO 2006
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 3,850.00	\$ 3,850.00	\$ 3,850.00	\$ 11,550.00	\$ 11,550.00	\$ 11,550.00	\$ 34,650.00
SERVICIOS OUTSOURCING	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 8,100.00
SERVICIOS CONTRATADOS	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 900.00	\$ 1,800.00	\$ 2,100.00	\$ 4,800.00
ARRIENDOS	\$ 217.40	\$ 217.40	\$ 217.40	\$ 652.20	\$ 652.20	\$ 652.20	\$ 1,956.60
SUMINISTROS	\$ 14.00	\$ 21.00	\$ 31.50	\$ 66.50	\$ 115.50	\$ 134.75	\$ 316.75
CELULAR	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 1,350.00
INTERNET	\$ 168.00	\$ 168.00	\$ 168.00	\$ 504.00	\$ 504.00	\$ 504.00	\$ 1,512.00
MOVILIZACION	\$ 84.00	\$ 126.00	\$ 189.00	\$ 399.00	\$ 693.00	\$ 808.50	\$ 1,900.50
COMISIONES	\$ 160.00	\$ 240.00	\$ 360.00	\$ 760.00	\$ 1,320.00	\$ 1,540.00	\$ 3,620.00
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	\$ 1,832.63	\$ 1,832.63	\$ 1,832.63	\$ 5,497.88	\$ 5,497.88	\$ 5,497.88	\$ 16,493.63
SERVICIOS BASICOS	\$ 145.00	\$ 217.50	\$ 326.25	\$ 688.75	\$ 1,196.25	\$ 1,395.63	\$ 3,280.63
GASTOS VARIOS	\$ 160.00	\$ 240.00	\$ 360.00	\$ 760.00	\$ 1,320.00	\$ 1,540.00	\$ 3,620.00
DEPRECIACION	\$ 353.85	\$ 353.85	\$ 353.85	\$ 1,061.54	\$ 1,061.54	\$ 1,061.54	\$ 3,184.62
AMORTIZACION	\$ 109.63	\$ 109.63	\$ 109.63	\$ 328.90	\$ 328.90	\$ 328.90	\$ 986.70
TOTAL	\$ 8,444.51	\$ 8,726.01	\$ 9,148.26	\$ 26,318.77	\$ 29,189.27	\$ 30,263.39	\$ 85,771.43

ANEXO 10

TABLA DE AMORTIZACIÓN

MÉTODO DE CÁLCULO FRANCÉS	
DEUDA	\$ 15,925.00
NÚMEROS PERÍODOS	24
TASA ANUAL	13.46%
TASA PERÍODO	0.0112

TABLA DE AMORTIZACION DE LA DEUDA						
PAGO	AMORTIZACIÓN	AMORTIZACIÓN ACUMULADA	INTERÉS	INTERÉS ACUMULADO	CUOTA MENSUAL	SALDO
0						\$ 15,925.00
1	\$ 581.91	\$ 581.91	\$ 178.63	\$ 178.63	\$ 760.54	\$ 15,343.09
2	\$ 588.44	\$ 1,170.36	\$ 172.10	\$ 350.72	\$ 760.54	\$ 14,754.64
3	\$ 595.04	\$ 1,765.40	\$ 165.50	\$ 516.22	\$ 760.54	\$ 14,159.60
4	\$ 601.72	\$ 2,367.11	\$ 158.82	\$ 675.05	\$ 760.54	\$ 13,557.89
5	\$ 608.47	\$ 2,975.58	\$ 152.07	\$ 827.12	\$ 760.54	\$ 12,949.42
6	\$ 615.29	\$ 3,590.87	\$ 145.25	\$ 972.37	\$ 760.54	\$ 12,334.13
7	\$ 622.19	\$ 4,213.06	\$ 138.35	\$ 1,110.72	\$ 760.54	\$ 11,711.94
8	\$ 629.17	\$ 4,842.23	\$ 131.37	\$ 1,242.09	\$ 760.54	\$ 11,082.77
9	\$ 636.23	\$ 5,478.46	\$ 124.31	\$ 1,366.40	\$ 760.54	\$ 10,446.54
10	\$ 643.36	\$ 6,121.83	\$ 117.18	\$ 1,483.57	\$ 760.54	\$ 9,803.17
11	\$ 650.58	\$ 6,772.41	\$ 109.96	\$ 1,593.53	\$ 760.54	\$ 9,152.59
12	\$ 657.88	\$ 7,430.29	\$ 102.66	\$ 1,696.19	\$ 760.54	\$ 8,494.71
13	\$ 665.26	\$ 8,095.54	\$ 95.28	\$ 1,791.48	\$ 760.54	\$ 7,829.46
14	\$ 672.72	\$ 8,768.26	\$ 87.82	\$ 1,879.30	\$ 760.54	\$ 7,156.74
15	\$ 680.27	\$ 9,448.53	\$ 80.27	\$ 1,959.57	\$ 760.54	\$ 6,476.47
16	\$ 687.90	\$ 10,136.43	\$ 72.64	\$ 2,032.21	\$ 760.54	\$ 5,788.57
17	\$ 695.61	\$ 10,832.04	\$ 64.93	\$ 2,097.14	\$ 760.54	\$ 5,092.96
18	\$ 703.41	\$ 11,535.45	\$ 57.13	\$ 2,154.27	\$ 760.54	\$ 4,389.55
19	\$ 711.30	\$ 12,246.75	\$ 49.24	\$ 2,203.51	\$ 760.54	\$ 3,678.25
20	\$ 719.28	\$ 12,966.04	\$ 41.26	\$ 2,244.76	\$ 760.54	\$ 2,958.96
21	\$ 727.35	\$ 13,693.39	\$ 33.19	\$ 2,277.95	\$ 760.54	\$ 2,231.61
22	\$ 735.51	\$ 14,428.90	\$ 25.03	\$ 2,302.98	\$ 760.54	\$ 1,496.10
23	\$ 743.76	\$ 15,172.65	\$ 16.78	\$ 2,319.77	\$ 760.54	\$ 752.35
24	\$ 752.10	\$ 15,924.76	\$ 8.44	\$ 2,328.20	\$ 760.54	\$ 0.00

TIR DE LA DEUDA CON LA TARJETA DE CREDITO

PERIODOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
DEUDA/PAGOS										
MENSUALES	\$ -15,925.00	\$ 760.54	\$ 760.54	\$ 760.54	\$ 760.54	\$ 760.54	\$ 760.54	\$ 760.54	\$ 760.54	\$ 760.54
MANT. CUENTA		\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00
FLUJO DEUDA	\$ -15,925.00	\$ 770.54	\$ 770.54	\$ 770.54	\$ 770.54	\$ 770.54	\$ 770.54	\$ 770.54	\$ 770.54	\$ 770.54

PERIODOS	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
DEUDA/PAGOS												
MENSUALES	\$ 760.54	\$ 760.54	\$ 760.54	\$ 760.54	\$ 760.54	\$ 760.54	\$ 760.54	\$ 760.54	\$ 760.54	\$ 760.54	\$ 760.54	\$ 760.54
MANT. CUENTA	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00
FLUJO DEUDA	\$ 770.54	\$ 770.54	\$ 770.54	\$ 770.54	\$ 770.54	\$ 770.54	\$ 770.54	\$ 770.54	\$ 770.54	\$ 770.54	\$ 770.54	\$ 770.54

PERIODOS	22	23	24
DEUDA/PAGOS			
MENSUALES	\$ 760.54	\$ 760.54	\$ 760.54
MANT. CUENTA	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00
FLUJO DEUDA	\$ 770.54	\$ 770.54	\$ 770.54

TIR	14,79%
-----	--------

ANEXO 11

VENTAS

	NUM DE CLIENTES NUEVOS	NUM DE CLIENTES ATENDIDOS	COBRO MENSUAL POR CLIENTES (PROMEDIO)	VENTAS NUEVAS (CUOTA INICIAL)	TOTAL DE VENTAS NUEVAS (CUOTA INICIAL)	COBROS MENSUALES DE SERVICIOS	TOTAL DE INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS
Abr-06	4	4	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 2,000,00	\$ 2,000,00	\$ 4,000,00
May-06	4	8	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 2,000,00	\$ 4,000,00	\$ 6,000,00
Jun-06	5	13	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 2,500,00	\$ 6,500,00	\$ 9,000,00
Jul-06	5	14	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 2,500,00	\$ 7,000,00	\$ 9,500,00
Ago-06	5	18	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 2,500,00	\$ 9,000,00	\$ 11,500,00
Sep-06	6	18	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 3,000,00	\$ 9,000,00	\$ 12,000,00
Oct-06	6	19	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 3,000,00	\$ 9,500,00	\$ 12,500,00
Nov-06	6	20	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 3,000,00	\$ 10,000,00	\$ 13,000,00
Dic-06	6	20	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 3,000,00	\$ 10,000,00	\$ 13,000,00
TOTAL AÑO	47	134	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 23,500,00	\$ 67,000,00	\$ 90,500,00

ANEXO 12

SUELDOS Y SALARIOS

SUELDOS Y SALARIOS				
PUESTO	NIVEL	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL
GERENTE	DIRECTIVO	1	\$ 1,000,00	\$ 1,000,00
ABOGADO	OUTSOURCING	1	\$ 300,00	\$ 300,00
CONTADOR	OUTSOURCING	1	\$ 300,00	\$ 300,00
SISTEMAS	OUTSOURCING	1	\$ 300,00	\$ 300,00
VENTAS Y MERCADEO	EJECUTIVO	1	\$ 600,00	\$ 600,00
INVESTIGACION	EJECUTIVO	1	\$ 400,00	\$ 400,00
CONSULTOR SENIOR	CONSULTOR A	0	\$ 600,00	\$ -
CONSULTOR JUNIOR	CONSULTOR B	3	\$ 350,00	\$ 1,050,00
JEFE ADM Y NOMINA	EJECUTIVO	1	\$ 400,00	\$ 400,00
COBRANZA	EJECUTIVO	0	\$ 400,00	\$ -
ASISTENTE	OFICINISTA A	0	\$ 250,00	\$ -
SECRETARIA/RECEPCION	OFICINISTA B	2	\$ 200,00	\$ 400,00
TOTAL PERSONAL DE PLANTA		12	\$ 5,100,00	\$ 4,750,00
STAFF DE CONSULTORES*	EJECUTIVO	9	\$ 300,00	\$ 2,700,00
TOTAL PERSONAL		21	\$ 5,400,00	\$ 7,450,00

* El staff de consultores será utilizado sólo cuando se requiera de sus servicios.

ANEXO 13

PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD Y PROMOCION				
RUBRO	PERIODICIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
REVISTAS				
GESTION	CIRCULACION MENSUAL	5	\$ 1,232,00	\$ 6,160,00
AMERICA ECONOMIA	CIRCULACION MENSUAL 1/2 página	4	\$ 1,232,00	\$ 4,928,00
	TOTAL DE REVISTAS			\$ 11,088,00
PAGINA WEB				
HOSTING*	COSTOS ANUALES	1		\$ 56,00
DOMINIO*	COSTOS ANUALES	1		\$ 56,00
ENLACE A BUSCADORES*	COSTOS ANUALES	1		\$ 43,68
DISEÑO Y ACTUALIZACIONES*	COSTOS ANUALES	1		\$ 300,00
	TOTAL PAGINA WEB			\$ 455,68
CORREO DIRECTO				
FOLLETOS Y CARTAS	SEMESTRAL	500	\$ 2,00	\$ 1,000,00
ENVIOS DE CORREO	SEMESTRAL	500	\$ 0,50	\$ 250,00
E-MAILS (ECUAWEB)	SEMESTRAL			\$ 99,95
	TOTAL CORREO DIRECTO			\$ 1,349,95
RELACIONES PÚBLICAS				
PARTICIPACIONES EN CONFERENCIAS**		9	\$ 400,00	\$ 3,600,00
TOTAL ANUAL DE PUBLICIDAD Y PROMOCION				\$ 16,493,63

*Costos anuales según contrato con la empresa

**Según negociación y basado en presupuesto asignado mensual

