

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS



**ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS DE TOTAL
BUSINESS CONSULTING TBC CÍA LTDA.**

Tesis de Grado

Previa la obtención del Título de:

MASTER EN MARKETING Y COMERCIO INTERNACIONAL

Presentado por

**Tomás Chong Qui Esteves
Cristian Peñafiel Arévalo**

Guayaquil-Ecuador

2011

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Horacio Villacís
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Eco. Olga Martín
DIRECTORA DE TESIS

DECLARATORIA EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este proyecto de grado corresponde exclusivamente a los autores y el patrimonio intelectual del mismo a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Tomás B. Chong Qui Esteves

Cristian R. Peñafiel Arévalo

AGRADECIMIENTO

A Dios por habernos dado tantas bendiciones que nos han permitido llegar hasta aquí y afirmar que esto es un paso más, que el camino se sigue recorriendo.

Agradecemos a nuestras familias, por el apoyo brindado y el sacrificio que involucraba nuestra ausencia en las largas jornadas de estudio.

A nuestros profesores, quienes aportaron su conocimiento y experiencia en cada una de las ramas de estudio, motivándonos a desarrollar nuestro pensamiento analítico.

A nuestros compañeros, quienes nutrieron esta Maestría con su experiencia en distintos campos y profesiones, quienes con el transcurrir de los cursos nos brindaron su amistad.

Tomás y Cristian

DEDICATORIA

A mi padre, quien ha sido siempre mi ejemplo de vida y un amigo incondicional. Sé que estos logros son su orgullo y satisfacción.

A mi madre, quien siempre cuidó mis pasos, los buenos y los malos, ayudándome constantemente a encontrar los caminos.

A mis hermanos, hombres nobles que admiro, respeto y quiero profundamente, que entendieron siempre que la familia está por encima de todo.

A mi amada esposa, mujer increíble que entiende mis defectos y valora mis virtudes, con quien comparto día a día con alegría los desafíos que se nos presentan y me motiva a seguir caminando de su mano por la vida con fe y esperanza.

A mi primogénito, mi obra en desarrollo, el motor de mi vida, la prueba de que Dios existe. No todos mis pasos han sido buenos, pero espero que sigas aquellos que sí lo fueron.

Tomás Chong Qui

DEDICATORIA

A mi familia, que con su constante apoyo y comprensión me dieron el aliento necesario para llevar a cabo este nuevo reto estudiantil en mi vida.

Por enseñarme que no existen caminos difíciles, solo desafíos por superar y lograr las metas trazadas.

Cristian Peñafiel Arévalo

INDICE

TRIBUNAL DE GRADO	I
DECLARATORIA EXPRESA	II
AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA	IV
DEDICATORIA	V
1. Antecedentes	11
1.1 Origen de la Empresa	11
1.2 Situación Actual	12
1.3. Nuevos Socios	13
1.4. Rediseño de la empresa.....	14
2. La Empresa	16
2.1. Misión	16
2.2. Visión.....	16
2.3. Valores	17
2.4. Análisis FODA	17
2.4.1. FORTALEZAS	17
2.4.2. OPORTUNIDADES.....	17
2.4.3. DEBILIDADES	18
2.4.4. AMENAZAS	18
2.5. Objetivos	18
2.5.1. Objetivo General	18
2.5.2. Objetivos Específicos.....	19
3. Orientación comercial.....	19
3.1. Mercado Objetivo	21
3.2. Cartera de productos	22
3.2.1. Marketing.....	22
3.2.2. Asesoría Jurídica.....	23
3.2.3. Comercio Exterior	25
4. Investigación de Mercado.....	25
4.1. Objetivos de la investigación	26

4.1.1.	Objetivo Principal.....	26
4.1.2.	Objetivos Secundarios.....	26
4.2.	Ficha Técnica de la Investigación.....	27
4.2.1.	Necesidades de información.....	27
4.2.2.	Fuentes de información.....	27
4.3.	Hipótesis de la investigación.....	28
4.4.	Requisitos de la investigación.....	29
4.5.	Planeación de la investigación.....	29
4.6.	Muestreo Probabilístico.....	29
4.6.1.	Determinación del tamaño de la muestra.....	30
4.7.	Método de recolección de datos.....	31
4.8.	Formato de Encuesta.....	31
4.9.	Resultados de la Investigación.....	33
4.10.	Conclusiones de la Investigación.....	44
5.	Plan de Marketing.....	46
5.1.	Objetivos de Marketing.....	46
5.2.	Macro y Micro segmentación.....	46
5.2.1.	Macro segmentación.....	46
5.2.2.	Micro segmentación.....	46
5.3.	Estrategia.....	47
5.4.	Marketing Operativo.....	47
5.4.1.	Productos.....	47
5.4.2.	Precio.....	48
5.4.3.	Plaza.....	49
5.4.4.	Promoción.....	50
5.5.	Plan Comercial.....	54
5.5.1.	Análisis de la demanda.....	54
5.5.2.	Presupuesto de ventas.....	55
6.	Estructura Administrativa.....	57
6.1.	Organigrama.....	57
6.2.	Procesos.....	57

6.3.	Recursos	61
7.	Estudio Económico-financiero	63
7.1.	Análisis Inicial.....	63
7.2.	Activo diferido.....	65
7.3.	Capital de Trabajo	66
7.4.	Inversión Total	67
7.5.	Financiamiento.....	67
7.6.	Presupuesto de Gastos	67
7.7.	Depreciaciones.....	68
7.8.	Amortizaciones	69
7.9.	Proyección de ingresos	70
7.10.	Balance General	71
7.11.	Estado de Resultados.....	74
7.12.	Flujo de Caja.....	74
7.13.	Tasa mínima atractiva de retorno.....	75
7.14.	Cálculo de VAN, TIR y Payback.....	76
7.15.	Simulación utilizando Crystal Ball	78
CONCLUSIONES.....		80
RECOMENDACIONES.....		81
BIBLIOGRAFIA		
ANEXOS		

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Empresas asesoras registradas en la Cámara de Comercio	21
Tabla 2: Empresas domiciliadas en Guayaquil	21
Tabla 3: Resultados de la investigación. Género	33
Tabla 4: Resultados de la investigación. Edad	34
Tabla 5: Resultados de la investigación. Actividad	35
Tabla 6: Resultados de la investigación. Relaciones Comerciales con Proveedores del Exterior	35
Tabla 7: Resultados de la investigación. Relaciones Comerciales con Clientes del Exterior	36
Tabla 8: Resultados de la investigación. Necesidades de mejora en comercio exterior y marketing	37
Tabla 9: Resultados de la investigación. Capacidad de tomar decisiones	37
Tabla 10: Resultados de la investigación. Asesorías recibidas	38
Tabla 11: Resultados de la investigación. Áreas de asesoría	39
Tabla 12: Resultados de la investigación. Temas relevantes	40
Tabla 13: Resultados de la investigación. Presupuesto para asesorías	40
Tabla 14: Resultados de la investigación. Capacitaciones por año	41
Tabla 15: Resultados de la investigación. Tiene Dpto. de marketing?	42
Tabla 16: Resultados de la investigación. Tiene Dpto. de Com. Ext.?	43
Tabla 17: Resultados de la investigación. Tiene Dpto. Legal?	43
Tabla 18: Resultados de la investigación. Necesidad de asesoría jurídica	44
Tabla 19: Estimación de la demanda	55
Tabla 20: Estimación de ventas mensuales 2012	55
Tabla 21: Estimación de ventas mensuales 2013	56
Tabla 22: Estimación de ventas mensuales 2014	56
Tabla 23: Estimación de ventas mensuales 2015	56
Tabla 24: Estimación de ventas mensuales 2016	56
Tabla 25: Inversiones en adecuaciones de oficina	64
Tabla 26: Inversiones en muebles y equipos	64
Tabla 27: Inversión inicial total	65
Tabla 28: Costos de cambios en la constitución de la compañía	65
Tabla 29: Total de activos diferidos	66
Tabla 30: Capital de trabajo	66
Tabla 31: Inversión total	67
Tabla 32: Financiamiento	67
Tabla 33: Presupuesto de Gastos	68
Tabla 34: Depreciación Anual 1er Año	68
Tabla 35: Depreciación Anual para los 5 años	69
Tabla 36: Amortización del activo diferido	69
Tabla 37: Amortización de la deuda	69
Tabla 38: Balance General	73
Tabla 39: Estado de resultados	74
Tabla 40: Flujo de caja	75
Tabla 41: Cálculo de CAPM	76
Tabla 42: VAN, TIR y Payback	77

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Formato de encuesta	31
Gráfico 2: Resultados de la investigación. Género	34
Gráfico 3: Resultados de la investigación. Edad	34
Gráfico 4: Resultados de la investigación. Actividad	35
Gráfico 5: Resultados de la investigación. Relaciones Comerciales con Proveedores del Exterior	36
Gráfico 6: Resultados de la investigación. Relaciones Comerciales con Clientes del Exterior	36
Gráfico 7: Resultados de la investigación. Necesidades de mejora en comercio exterior y marketing	37
Gráfico 8: Resultados de la investigación. Capacidad de decisión	38
Gráfico 9: Resultados de la investigación. Asesorías recibidas	38
Gráfico 10: Resultados de la investigación. Áreas de asesoría	39
Gráfico 11: Resultados de la investigación. Temas relevantes	40
Gráfico 12: Resultados de la investigación. Presupuesto para asesorías	41
Gráfico 13: Resultados de la investigación. Capacitaciones por año	42
Gráfico 14: Resultados de la investigación. Tiene Dpto. de marketing?	42
Gráfico 15: Resultados de la investigación. Tiene Dpto. de Com. Ext.?	43
Gráfico 16: Resultados de la investigación. Tiene Dpto. Legal	43
Gráfico 17: Resultados de la investigación. Necesidad de asesoría jurídica	44
Gráfico 18: Logo antiguo	51
Gráfico 19: Logo nuevo	51
Gráfico 20: Hoja membretada	52
Gráfico 21: Tarjeta de presentación	52
Gráfico 22: Folleto	53
Gráfico 23: Página WEB	53
Gráfico 24: Organigrama	57
Gráfico 25: Cadena de Valor	61
Gráfico 26: Simulación Van >0	78
Gráfico 27: Simulación Van > 20.000	78
Gráfico 28: Simulación Van > 40.871	79

1. Antecedentes

1.1 Origen de la Empresa

Total Business Consulting TBC Cía. Ltda. inicia sus operaciones en el año 2008, orientada al desarrollo de las organizaciones mediante el asesoramiento y aplicación de las diversas herramientas de mercadeo; especializada en investigación de mercados, desarrollo de estrategias empresariales y mercado minorista.

Durante todo el año se dedicó exclusivamente a ofrecer asesorías comerciales y estudios de mercado a empresas de la ciudad de Guayaquil, aprovechando vínculos comerciales existentes al momento de su creación.

Básicamente, el giro de negocio estaba atado a lo que sus accionistas generaban a través de actividades muy puntuales, siendo que la compañía no tenía un espacio físico propio ni empleados afiliados.

El personal necesario para cumplir con cada investigación era contratado por cada estudio específico, al igual que los gastos varios inherentes a la actividad.

Luego, cada socio ha ido encontrando otras actividades profesionales que limitan el tiempo que se puede asignar al desarrollo de la compañía, por lo que TBC ha ido gradualmente entrando en inactividad.

Por lo antes expuesto es necesario restablecer la dirección de la empresa para que genere un desarrollo sostenido, el mismo que ha sido esquivo bajo el sistema actual de administración.

1.2 Situación Actual

Para el año 2012, se desea iniciar actividades en 3 ramas específicas, como lo son el Marketing, la Asesoría Legal y el Comercio Exterior.

Somos una empresa joven, conformada por un grupo de profesionales capaces y con amplia trayectoria en diversas áreas de especialidad, que busca colaborar con el desarrollo de nuestros clientes, brindando soluciones personalizadas para que obtengan los mayores beneficios posibles.

En nuestro país es muy común ver microempresas que a través de los años mantienen su estructura, no crecen en su producción, ni ofrecen nuevos productos/servicios, mantienen niveles de venta estables pero no logran un crecimiento, probablemente por falta de conocimientos o por haber alcanzado la zona de confort.

Por otro lado también vemos como algunas otras inician su expansión pero en el camino atraviesan problemas no previstos, propios del aprendizaje de una empresa, pero que por no dar soluciones oportunas llegan inclusive a quebrar.

El costo de mantener departamentos establecidos en las empresas, muchas veces es superior a lo que puede generar de utilidad, por eso existe mucha oferta de servicios tercerizados de asesoría.

Este mercado de servicios es muy informal, ya que en algunos casos las personas “asesoras” tienen formación empírica o simplemente reciben esa denominación por ser parte de la familia de algún empresario. También existen grandes empresas con un prestigio muy

alto, sin embargo, ellos se dedican a atender a las grandes empresas, sean estas nacionales o multinacionales.

1.3. Nuevos Socios

Actualmente la empresa está complementada por dos socios principales, los cuales tienen vasta experiencia en temas de comercio exterior, logística y marketing.

A futuro nuestro objetivo es expandir nuestra área de cobertura en temas de asesoría de alta demanda y en nichos de mercado, brindando la posibilidad a terceros de pertenecer al grupo de socios de la compañía en base a sus habilidades, conocimientos, experiencia y otros que aseguren la continuidad de la compañía.

La integración de nuevos colaboradores especialistas en diversas ramas del quehacer empresarial permiten establecer una nueva oferta de servicios que no se podía ofrecer en el pasado, es decir, es necesario tener un Plan de Negocios que sirva de guía para la administración y que repercuta en el crecimiento en el corto plazo de la cartera de clientes en todas las ramas de servicios.

Nuestra finalidad es brindar soluciones empresariales en los campos de marketing, legal y comercio exterior, los cuales requieren hoy en día de una solución efectiva y a bajo costo que se la otorgamos a través de nuestros servicios personalizados evitando gastos operativos/fijos por mantener personal para esta área en las pequeñas y medianas empresas del país.

La apertura comercial que se vive actualmente a nivel mundial, obliga a las empresas locales a interrelacionarse con empresas del exterior a

fin de conseguir las mejores ventajas competitivas a los mejores precios; los constantes cambios legales que sufre el país ameritan la preocupación del sector empresarial sobre la normativa de tipo laboral, civil y tributaria; y, la ausencia de conocimientos y/o aplicación de herramientas de mercadeo en el sector empresarial local nos inspiran a que, más allá de lograr réditos económicos, podamos convertirnos en pieza clave en el crecimiento de nuestros clientes.

1.4. Rediseño de la empresa

La empresa entre sus expectativas actuales, es orientarse a ser una empresa que brinde un servicio personalizado y con poder de adaptación a las necesidades del mundo empresarial.

Entendemos que hoy en día la forma de hacer negocio tiende a cambiar de manera constante con el objetivo de abaratar costos y mejorar los procesos, para lo cual debemos mantenernos actualizados y en constante investigación de los mercados.

Este proyecto de negocio se enfoca en los beneficios que pueden generar las PYMES a través de la aplicación de herramientas modernas y efectivas de mercadeo, de cuidar sus intereses y protegerse correctamente a través de herramientas legales, así como de ser guiados en actividades de comercio exterior.

A través del desarrollo de estrategias de marketing, las empresas pueden lograr posicionar sus marcas, desarrollar mejores productos, conocer a sus consumidores y satisfacer de mejor forma sus necesidades, todo esto derivará en réditos económicos, pero principalmente, en consolidar una base de clientes que permita

crecer, no sólo sobrevivir en una economía tan traída a menos como la ecuatoriana.

Muchas empresas o negocios fracasan por desconocer las leyes, los deberes y obligaciones del empleador, del empresario o simplemente por contratos que no le generan beneficio alguno, esto, sumado al desconocimiento de los derechos y beneficios que existe en el marco legal local, especialmente en el ámbito tributario, no permiten que las PYMES optimicen sus resultados económicos y que tomen las precauciones legales necesarias en acuerdos comerciales importantes.

Por otro lado, en diciembre del año 2010 entró en vigencia el nuevo Código de Producción , que reemplaza a la Ley Orgánica de Aduana y establece una normativa de mayor beneficio para las actividades de comercio exterior, brindando nuevas ventajas al sector importador que son desconocidas y poco aplicadas por la gran mayoría de empresas. Adicionalmente, incursionar en actividades de comercio exterior supone para muchos empresarios contar con niveles de inversión relativamente altos, cuando esto puede ser totalmente adaptado a sus realidad financiera.

La posibilidad de generar relaciones comerciales basadas en el principio de Ganar-Ganar es el atractivo de nuestro proyecto, ya que si bien es cierto todo proyecto empresarial tiene como objetivo final la generación de ingresos para sus accionistas, el nuestro en particular, será eficiente en la medida en que se generen réditos para nuestros clientes.

Los impactos de una correcta asesoría a las PYMES, se traduce en mejoras de salarios, incrementos de puestos laborales, reducción de

gastos innecesarios y otros beneficios que ayudan a mejorar el nivel de vida de la población y de las familias afectadas.

2. La Empresa

Dentro del estudio organizacional de la empresa TOTAL BUSINESS CONSULTING TBC Cía. Ltda., podemos detallar cómo se va a consolidar la empresa con el pasar de los años, de este modo obtendrá mucho más reconocimiento dentro del mercado competitivo. Para que a futuro se consolide como una de las empresas líderes en la asesoría de pequeñas y medianas empresas.

2.1. Misión

Contribuir en el desarrollo de nuestros clientes mediante la aplicación de métodos de trabajo que agreguen valor, aportando información precisa y generando ideas en la toma de decisiones dentro de las organizaciones.

Brindar soluciones y agilidad en los despachos de mercancía en los distintos regímenes aduaneros, enmarcados en la ley y altos estándares éticos.

2.2. Visión

Consolidarnos como un aliado estratégico en las operaciones de nuestros clientes, ampliando nuestros servicios a todos los ámbitos inherentes a la actividad empresarial, generando relaciones sólidas, confiables y de largo plazo.

2.3. Valores

El mejor esfuerzo. En cada una de las acciones de nuestro personal. Al dar nuestro mejor esfuerzo, sabremos siempre que estamos en camino hacia el éxito.

Nos ponemos sus zapatos. Nuestra filosofía radica en buscar optimizar su beneficio, darle a su organización lo que quisiéramos si fuera nuestra.

Personalización. Si bien nuestra oferta de servicios tiene una base de partida, en cada caso se replantean los servicios a ofrecer, es decir, ajustamos nuestros productos para satisfacer sus necesidades.

2.4. Análisis FODA

2.4.1. FORTALEZAS

- Experiencia en el medio.
- Staff de profesionales con experiencia de más de 5 años, con conocimientos en varias ramas y estudios de postgrado.
- Estructura administrativa flexible bajo los lineamientos de la actual ley laboral.
- Capacidad de personalizar los servicios/productos.
- Alianzas estratégicas con varias empresas de servicios complementarios.
- Infraestructura de bajo costo.

2.4.2. OPORTUNIDADES

- Asesoría basada en las nuevas regulaciones en el comercio exterior con una nueva ley de aduana.

- Planes de desarrollo para Pymes impulsados por el gobierno.
- Promoción gubernamental para creación de nuevas empresas con objetivos "hacia el exterior".
- Bajo nivel de uso de herramientas de marketing en Pymes.

2.4.3. DEBILIDADES

- No contar durante el primer año con una firma de agente de aduana de la empresa.
- Cobertura débil en áreas específicas.
- Disponibilidad de proveedores limitada.

2.4.4. AMENAZAS

- Alta competencia en el sector de servicios de asesoramiento.
- Fácil movilidad de personal, lo que ocasionaría pérdida de empleados altamente eficientes; corriendo el riesgo de no poder cumplir con una tarea.

2.5. Objetivos

2.5.1. Objetivo General

Desarrollar una empresa especializada en brindar servicios de asesoría en marketing, jurídica y de comercio exterior, con orientación a las PYMES, dado que requieren mantenerse y expandirse con el fin de obtener nuevos y mejores ingresos económicos que influyan positivamente en su estructura financiera.

2.5.2. Objetivos Específicos

Desarrollar las estrategias de marketing necesarias para diseñar, comercializar y comunicar nuestros productos/servicios en la ciudad de Guayaquil para el cuarto trimestre del 2011 y todo el año 2012.

Estructurar un modelo administrativo flexible y de bajo costo, que permita clasificar todos los costos incurridos en nuestra actividad empresarial como rubros variables.

Efectuar una investigación del sector empresarial en la ciudad de Guayaquil y establecer nichos de mercado.

Analizar la inversión requerida en relación a la utilidad esperada y el período de recuperación de la misma.

3. Orientación comercial

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas consolidan un mercado potencial que amerita un análisis profundo que nos permita identificar sus necesidades, lo cual conllevará a encontrar el tan buscado posicionamiento que toda empresa desea tener en su mercado objetivo, distinguiéndonos así de la competencia.

En el mercado existen ofertas de otras consultoras, esto es, empresas constituidas cuyo giro de negocio radica justamente en la asesoría. Por otro lado también existen empresas que ofrecen productos/servicios en los que “asesoran” sobre posibles soluciones a los problemas de sus clientes, sin embargo, esto siempre deriva en cómo venderle sus

productos/servicios, tal como lo hace un dependiente de farmacia cuando un enfermo le pregunta a él qué tomar en lugar de acudir a un médico.

Como ya se mencionó anteriormente, también existe un sin número de personas naturales que se dedican a brindar servicios de asesoría por cuenta propia, en diversas ramas. A esto, se suma la facilidad con la que los empresarios ecuatorianos utilizan a familiares o amigos cercanos que ejercen alguna actividad profesional específica en otras empresas a cambio de módicos pagos, considerando que el “asesor” es alguien cercano y que no tiene dependencia de ese ingreso específico, abaratando costos, pero sin pensar en el largo plazo.

Existen también organizaciones que brindan servicios de asesoría en varios campos, como por ejemplo la Cámara de Comercio de Guayaquil, sin embargo, estos servicios no son aprovechados ya que no representan un beneficio importante para las empresas, que reciben asesorías rígidas y superficiales.

Por todo esto, no es posible determinar una oferta formal de servicios de asesoría, más aún, a pequeñas y medianas empresas, lo cual representa una gran ventaja, ya que esta informalidad significa que es un mercado en crecimiento y mal atendido. Sin embargo, esto en ningún momento significa que la competencia no existe, sino que la misma está en constante evolución.

De la base de datos de afiliados de la Cámara de Comercio de Guayaquil, se obtuvo la siguiente información:

Tabla 1.

EMPRESAS ASESORAS AFILIADAS A LA CÁMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL	
Razón Social	Actividad General
ANDRINO CARRERA PATRICIO RAMIRO	ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL Y EN MATERIA DE GESTIÓN
ARTURO MENDOZA ESTUDIO TRIBUTARIO CIA. LTDA.	ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y PATROCINIO EMPRESARIAL
ASESORES DALMI S. A. DALMI S.A.	ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO DE CONTROL INTERNO EMPRESARIAL
BROADNET S.A.	ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL Y EN MATERIA DE GESTIÓN
C. & T. ASOCIADOS CIA. LTDA.	ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL Y CONTABLE
CARLOS JAVIER PASTENES VASQUEZ	ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO EN COMERCIO EXTERIOR
EMVALORES S.A.	ACTIVIDADES DE ASESORES FINANCIEROS
ETI CONSULT S.A.	ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL Y EN MATERIA DE GESTIÓN
FIDPOINT S. A.	ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO EN MARKETING
GIGADIGITAL S.A.	ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL Y EN MATERIA DE GESTIÓN
INVESTECORPORATION S.A.	ACTIVIDADES DE ASESORES FINANCIEROS
K.P.M.G. DEL ECUADOR CIA. LTDA.	ACTIVIDADES DE ASESORES FINANCIEROS
PARMADE S.A.	ACTIVIDADES DE ASESORES FINANCIEROS
PRENOC S.A. PRENOC S.A.	ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL
RUGEL CEBI RUTH DEL ROSARIO	ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL Y EN MATERIA DE GESTIÓN

Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil

Elaborado por: T. Chong Qui, C. Peñafiel

Sin embargo, no se puede considerar a las empresas del cuadro precedente como los únicos competidores, ya que la información es bastante limitada y los competidores se identificarán en el transcurso de nuestras operaciones.

3.1. Mercado Objetivo

A partir de la información registrada en la Cámara de Comercio de Guayaquil, se obtuvo que en la misma ciudad, nuestro mercado primario, existen 8.410 empresas, las mismas que en su gran mayoría se dedican a actividades comerciales, aunque otra parte importante tiene actividades varias. Para una mejor ilustración se presenta el siguiente cuadro:

Tabla 2.

EMPRESAS DOMICILIADAS EN GUAYAQUIL		
SECTOR	CANTIDAD	PART.
Comercial	4.032	48%
Industrial	155	2%
Otros	2.805	33%
Servicios	1.418	17%
Total	8.410	100%

Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil

Elaborado por: T. Chong Qui, C. Peñafiel

Como se puede apreciar, los potenciales clientes son bastante superiores a nuestra capacidad de atención. Nuestra oferta comercial estará dirigida a pequeñas y medianas empresas, las mismas que se plantea atender, inicialmente, a partir del mercado natural de los accionistas de TOTAL BUSINESS CONSULTING TBC Cía. Ltda., elaborando en lo posterior una base de clientes referidos.

3.2. Cartera de productos

Nuestra cartera de productos está compuesta de 3 grandes grupos: la Asesoría en Marketing, la Asesoría Legal y la Asesoría en Comercio Exterior.

Si bien es cierto, las necesidades de cada cliente serán únicas, se plantean los siguientes servicios, los mismos que se personalizarán de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes.

3.2.1. Marketing

3.2.1.1. Investigación de Mercados:

3.2.1.1.1. Estudios Cualitativos:

3.2.1.1.1.1. Focus Group

3.2.1.1.1.2. Entrevistas de Profundidad

3.2.1.1.2. Estudios Cuantitativos:

3.2.1.1.2.1. Cliente Fantasma

3.2.1.1.2.2. Muestreo

3.2.1.1.2.3. Tráfico

3.2.1.1.2.4. Benchmarking Competitivo

3.2.1.2. Marketing Directo

3.2.1.2.1. Mailing

3.2.1.2.2. Insertos

3.2.1.2.3. Correspondencia dirigida

- 3.2.1.3. Comunicación & Diseño
 - 3.2.1.3.1. Identidad Corporativa
 - 3.2.1.3.2. Diseño Gráfico
 - 3.2.1.3.3. Plan de Medios
 - 3.2.1.3.4. Diseño de Promociones
 - 3.2.1.3.5. Activaciones BTL
- 3.2.1.4. Desarrollo del cliente interno
 - 3.2.1.4.1. Capacitación
 - 3.2.1.4.1.1. Marketing & Ventas
 - 3.2.1.4.1.2. Comercio Exterior
 - 3.2.1.4.1.3. Administración Comercial
 - 3.2.1.4.1.4. Servicio al Cliente
 - 3.2.1.4.1.5. Temas personalizados

3.2.2. Asesoría Jurídica

Asesoría, patrocinio, planificación, elaboración de contratos y negociación en materia civil, societaria, mercantil, constitucional y arbitral.

- 3.2.2.1. Materia laboral
 - 3.2.2.1.1. Elaboración, difusión de Reglamentos Internos de Trabajo
 - 3.2.2.1.2. Notificaciones de desahucios
 - 3.2.2.1.3. Trámites de Visto Bueno
 - 3.2.2.1.4. Solicitudes de unificación de utilidades
 - 3.2.2.1.5. Atención y negociación de denuncias presentadas en contra de su representada o de usted
 - 3.2.2.1.6. Patrocinio en las causas laborales que se hubieren iniciado en contra suya o de su compañía
- 3.2.2.2. Materia Civil y Mercantil

- 3.2.2.2.1. Elaboración, negociación y legalización de contratos
- 3.2.2.2.2. Resolución de conflictos derivados de contratos civiles o mercantiles, a través de métodos alternativos de resolución de conflictos
- 3.2.2.2.3. Patrocinio en procesos judiciales.
- 3.2.2.3. Materia Societaria
 - 3.2.2.3.1. Constitución de compañías
 - 3.2.2.3.2. Liquidación de Compañías
 - 3.2.2.3.3. Aumentos de Capital
 - 3.2.2.3.4. Fusiones
- 3.2.2.4. Derecho Notarial
 - 3.2.2.4.1. Gestión y asesoría respecto de las diligencias notariales que se practicaren como actos preparatorios o pruebas dentro de un juicio
 - 3.2.2.4.2. Gestión y elaboración de las minutas contentivas de las cláusulas de los contratos o declaraciones que de acuerdo con la ley deben ser elevados a escritura pública.
- 3.2.2.5. Trámites Municipales
 - 3.2.2.5.1. Tasa contra incendios o permiso de bomberos;
 - 3.2.2.5.2. Certificado de uso de suelo
 - 3.2.2.5.3. Tasa de habilitación
 - 3.2.2.5.4. Certificado de Medio Ambiente
 - 3.2.2.5.5. Certificado de desechos sólidos
 - 3.2.2.5.6. Permiso de letreros
 - 3.2.2.5.7. Permisos de funcionamiento en general

3.2.3. Comercio Exterior

3.2.3.1. Despacho Aduanero

3.2.3.1.1. Desaduanización y/o nacionalización de mercaderías

- 3.2.3.1.1.1. Importación a consumo
- 3.2.3.1.1.2. Menajes de casa y equipos de trabajo
- 3.2.3.1.1.3. Donaciones
- 3.2.3.1.1.4. Regímenes Especiales:
- 3.2.3.1.1.5. Admisión Temporal
- 3.2.3.1.1.6. Depósitos industriales y comerciales

3.2.3.2. Documentos & Trámites

- 3.2.3.2.1. Emisión de documentos antes del embarque
- 3.2.3.2.2. Ministerio de Salud
- 3.2.3.2.3. Ministerio de Agricultura y S.E.S.A
- 3.2.3.2.4. Ministerio de Obras Públicas
- 3.2.3.2.5. Consep
- 3.2.3.2.6. Instituto de Higiene (Registro Sanitario)
- 3.2.3.2.7. Comisión de Energía Atómica
- 3.2.3.2.8. Dirección General de Marina Mercante
- 3.2.3.2.9. COMEXI
- 3.2.3.2.10. S.R.I (exoneraciones de IVA)
- 3.2.3.2.11. Registros Sanitarios
- 3.2.3.2.12. Certificados INEN

4. Investigación de Mercado

Gracias a la apertura comercial que se vive actualmente a nivel mundial, las medianas y grandes empresas se ven avocadas a cubrir áreas que influyen en la generación de nuevos negocios, beneficiando de esta forma las finanzas de las empresas.

Nuestro plan de negocios plantea la posibilidad de brindar asesoramientos especializados en rubros como el comercio exterior y marketing, permitiendo de esta forma competir a nivel regional y mundial con todas las herramientas técnicas que se brindará a través de nuestro trabajo en conjunto.

Es por esto que el problema que buscamos corregir en nuestra investigación de mercado será:

- Encontrar y definir la cantidad de empresas dispuestas a recibir asesorías en varias ramas que tengan que ver con el comercio exterior y las aplicaciones de marketing.
- Definir las necesidades actuales de los potenciales clientes con el objetivo de armar una base de trabajo que nos permita mejorar los costos y beneficiar financieramente a nuestros clientes.

4.1. Objetivos de la investigación

4.1.1. Objetivo Principal

Obtener la demanda potencial de clientes dispuestos a utilizar parte de su presupuesto en el asesoramiento externo de áreas especializadas.

4.1.2. Objetivos Secundarios

Definir las necesidades de asesoramiento actuales que tiene el mercado orientado hacia el comercio exterior.

Definir el servicio esperado por los clientes, medido en el impacto que tiene en su economía financiera.

4.2. Ficha Técnica de la Investigación

4.2.1. Necesidades de información

La información necesaria para la implantación del servicio de asesoramiento y aplicación de las diversas herramientas de mercadeo; especializada en investigación de mercados, desarrollo de estrategias empresariales y mercado minorista es:

- Encontrar la cantidad de empresas que se encuentran actualmente asesoradas en estos temas por compañías del sector.
- Encontrar posibles empresas que busquen agregar estos servicios a su capacidad operativa actual.
- Identificar y conocer las características de las empresas que requieren o requerirán ciertos servicios de asesoramiento, identificar los puntos importantes para la toma de decisión.

4.2.2. Fuentes de información

4.2.2.1. Fuente de información primaria

Realización de una investigación de mercado a través de encuestas a los directivos de las áreas administrativas y de gerencia general, que tienen relación directa con la toma de decisiones.

4.2.2.2. Fuente de información secundaria

Utilizaremos información estadística proveniente de las páginas web de instituciones gubernamentales especializadas, tales como:

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- Aduana del Ecuador
- Cámara de Industrias de Guayaquil, Quito, Cuenca y Manta.
- Cámara de Comercio de Guayaquil, Quito, Cuenca y Manta.
- Banco Central del Ecuador

4.3. Hipótesis de la investigación

- Ho: 60% de las personas encuestadas trabajan con servicios de asesoramiento.
- Ha: 60% de las personas encuestadas no trabajan con servicios de asesoramiento.
- Ho: 60% de las personas encuestadas han hecho uso de asesoramientos al menos una vez al año.
- Ha: 60% de las personas encuestadas no han hecho uso de asesoramientos al menos una vez al año.
- Ho: 70% de las personas encuestadas están dispuestas a utilizar un servicio de asesoramiento.
- Ha: 70% de las personas encuestadas no están dispuestas a utilizar un servicio de asesoramiento.

4.4. Requisitos de la investigación

La investigación se realizará a jefes departamentales del área administrativa, financiera y Gerentes Generales y/p propietarios que cumplen con las condiciones establecidas de toma de decisión dentro de una compañía.

El muestreo se realizará de manera aleatoria a fin de que se puedan hacer inferencias una vez que se obtenga la información requerida.

4.5. Planeación de la investigación

La investigación se efectuó en 7 días laborables, a través de encuestas personales, las mismas que se pusieron a disposición del encuestado a través del internet.

Los encuestados son personas que tienen cargos de influencia o propietarios de compañías formalmente establecidas.

La encuesta se realizó a 166 personas, tomando cerca de 5 minutos la contestación de la misma.

4.6. Muestreo Probabilístico

Se utilizará el muestreo aleatorio simple, con el objetivo de que cada muestra posible del mismo tamaño, tenga la probabilidad de ser seleccionada de la población.

4.6.1. Determinación del tamaño de la muestra

El objetivo es determinar que parte de la población dentro del mercado determinado, está dispuesta a invertir en servicios de asesoramiento en varias áreas; para lo cual se necesita identificar que tamaño de muestra es representativo para nuestro análisis.

Utilizaremos el siguiente criterio: $n = \frac{(PQZ^2N)}{(E^2(N - 1))} + (Z^2PQ)$

Siendo esta la formulación para una población finita, es decir que si se puede contar o estudiar ya que su número de componentes es limitado

Donde:

- n =tamaño de la muestra
- P =Probabilidad de éxito
- $Q = 1 - P$ (probabilidad de fracaso)
- N =Total de la población
- Z^2 =Veces del
- E^2 =Error

El nivel de confianza será del 90% que de acuerdo a los valores de la tabla Z, este valor será igual a 1,645.

El error deseado será del 5% y la probabilidad de éxito esperada es del 50%.

Población: 4.032

$$n = (0.5 * (1 - 0.5) * (1,645)^2 * 4032) / (((0.05)^2 * (4032 - 1) + (1,645^2) * (0.5) * (1 - 0.5))) = 166$$

4.7. Método de recolección de datos

La recolección de la información será a través de las encuestas que serán entregadas a través de un cuestionario sea esta vía email o personal.

La tabulación de los datos será una vez que se recolecte toda la información de las encuestas.

4.8. Formato de Encuesta

Gráfico 1.

**ENCUESTA SOBRE
PRESTACION DE SERVICIOS DE**

Favor sirvase contestar las siguientes preguntas que tienen relación con el mercado de servicios

*Obligatorio

Género *

Masculino ▾

Edad

Ingresar solo números

[]

Indicar actividad de su empresa *

Comercio ▾

¿ Su empresa mantiene relaciones comerciales con proveedores del exterior? *

Si ▾

¿Su empresa mantiene relaciones comerciales con consumidores del exterior? *

Si ▼

¿Su departamento tiene necesidad de mejoras en temas de comercio exterior y marketing? *

Si ▼

¿Usted toma la decisión final en su organización o departamento?

Si ▼

¿En el último año, cuantas asesorías ha recibido su compañía? *

Indicar solo números

¿Que áreas cubrió la asesoría realizada a su empresa o departamento? *

Al momento de decidirse por un servicio de asesoría, que considera como temas relevantes? *

Favor seleccionar el o los temas que considere importantes al momento de tomar una decisión

- ☐ Conseguir agilizar los procesos administrativos y operativos de mi compañía
- ☐ Reducción de costes significativos
- ☐ Mejoras en la operatividad de la empresa
- ☐ Integración de todas las areas de la compañía
- ☐ Mejoras en sus ingresos por ventas
- ☐ Mejoras en su imagen de marca

¿Cuál es el presupuesto anual que maneja su empresa para asesorías? *

Entre Usd 1 000 00 y 3 000 00 ▼

¿Cuál es el presupuesto anual que maneja su empresa para asesoría?

Menos de Usd 3 000 00 ▼

¿Cuantas capacitaciones efectúa su empresa al año? *

Indicar solo números

¿Posee su empresa un departamento de marketing estructurado? *

Si ▼

¿Posee su empresa un departamento de comercio exterior estructurado?

Si ▼

¿Su empresa requiere asesoría jurídica: *

Escoger una de las alternativas

Siempre ▼

¿Posee su empresa un departamento legal estructurado? *

Si ▼

Enviar

Con la tecnología de [Google Docs](#)

4.9. Resultados de la Investigación

Según los resultados obtenidos, se observa que un 62% de los encuestados son de sexo masculino, mientras que un 38% son de sexo femenino. Tal como se exhibe en el gráfico a continuación:

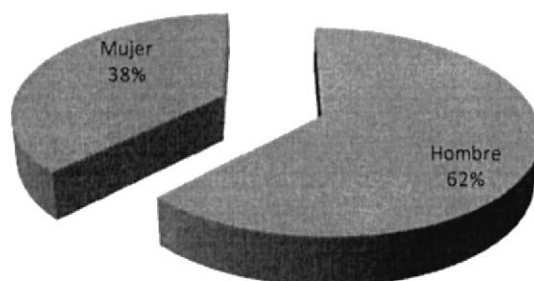
Tabla 3.

Género	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Hombre	63%	63%	63%
Mujer	38%	38%	100%
TOTAL	100%	100%	100%

Elaborado por: T. Chong Qui, C. Peñafiel

Gráfico 2.

Género



Respecto de la edad de los encuestados, se observa que hay un mayor número de personas cuya edad oscila entre los 31 y 35 años.

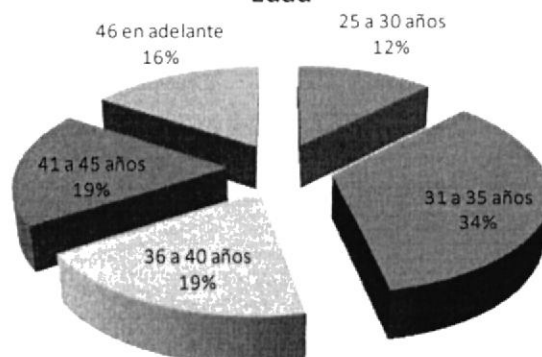
Tabla 4.

Edad	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
25 a 30 años	13%	13%	13%
31 a 35 años	34%	34%	47%
36 a 40 años	19%	19%	66%
41 a 45 años	19%	19%	84%
46 en adelante	16%	16%	100%
TOTAL	100%	100%	100%

Elaborado por: T. Chong Qui, C. Peñafiel

Gráfico 3.

Edad



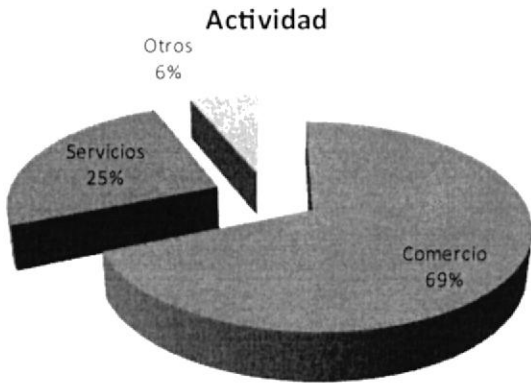
El 69% de las personas encuestadas, reconocen al comercio como principal actividad de la empresa para la que trabajan.

Tabla 5.

Actividad	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Comercio	69%	69%	69%
Servicios	25%	25%	94%
Otros	6%	6%	100%
TOTAL	100%	100%	100%

Elaborado por: T. Chong Qui, C.Peñafiel

Gráfico 4.



El 81% de las empresas encuestadas indican que mantienen relaciones comerciales con proveedores en el exterior, es decir, son importadores.

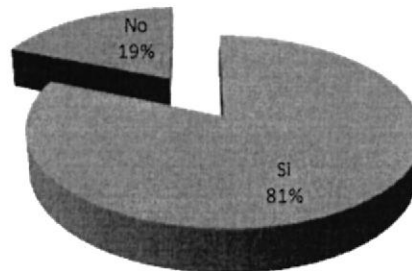
Tabla 6.

Relaciones Comerciales Proveedores Exterior	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Si	81%	81%	81%
No	19%	19%	100%
TOTAL	100%	100%	100%

Elaborado por: T. Chong Qui, C.Peñafiel

Gráfico 5.

Relaciones comerciales con proveedores del exterior



El 63% de las empresas encuestadas indican que mantienen relaciones comerciales con clientes en el exterior, es decir, son exportadores.

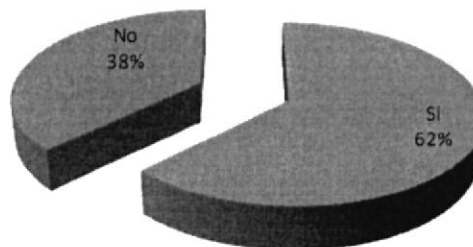
Tabla 7.

Relaciones Comerciales Clientes Exterior	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Sí	63%	63%	63%
No	38%	38%	100%
TOTAL	100%	100%	100%

Elaborado por: T. Chong Qui, C. Peñafiel

Gráfico 6.

Relaciones comerciales con clientes en el exterior



Un 69% de los encuestados reconoce que en sus empresas es necesario mejorar el desempeño de los departamentos de marketing y de comercio exterior.

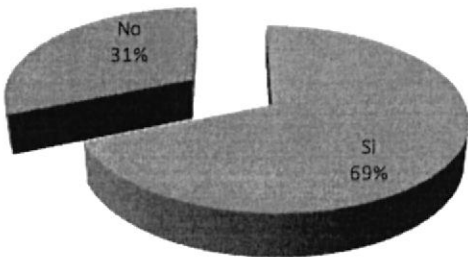
Tabla 8.

Necesidades de mejora en Comercio Exterior y Marketing	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Si	69%	69%	69%
No	31%	31%	100%
TOTAL	100%	100%	100%

Elaborado por: T. Chong Qui, C. Peñafiel

Gráfico 7.

Necesidades de mejora en Comercio Exterior y Marketing



El 50% de los encuestados están en capacidad de tomar decisiones de contratación de asesorías.

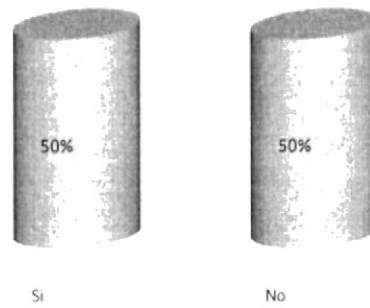
Tabla 9.

Capacidad de tomar decisiones	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Si	50%	50%	50%
No	50%	50%	100%
TOTAL	100%	100%	100%

Elaborado por: T. Chong Qui, C. Peñafiel

Gráfico 8.

Capacidad de tomar decisiones



Un 34% de las PYMES reciben asesorías entre 1 y 3 veces al año, un 19% recibe asesorías entre 4 y 10 veces al año. Es importante destacar que hay un 13% de empresas que no reciben asesorías, mientras que en el otro extremo, un 19% recibe más de 10 asesorías anuales.

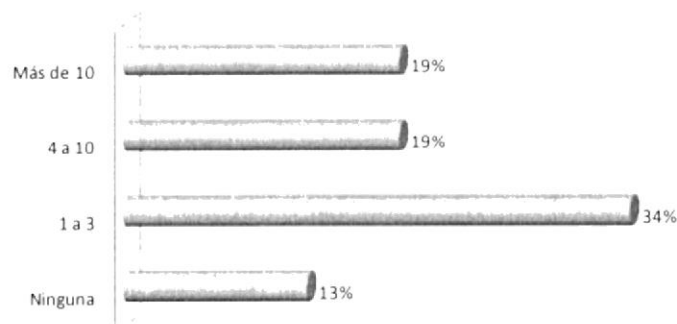
Tabla 10.

Asesorías recibidas en el último año	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Ninguna	13%	13%	13%
1 a 3	34%	34%	47%
4 a 10	19%	19%	66%
Más de 10	19%	19%	84%
TOTAL	100%	100%	100%

Elaborado por: T. Chong Qui, C. Peñafiel

Gráfico 9.

Asesorías recibidas en el último año



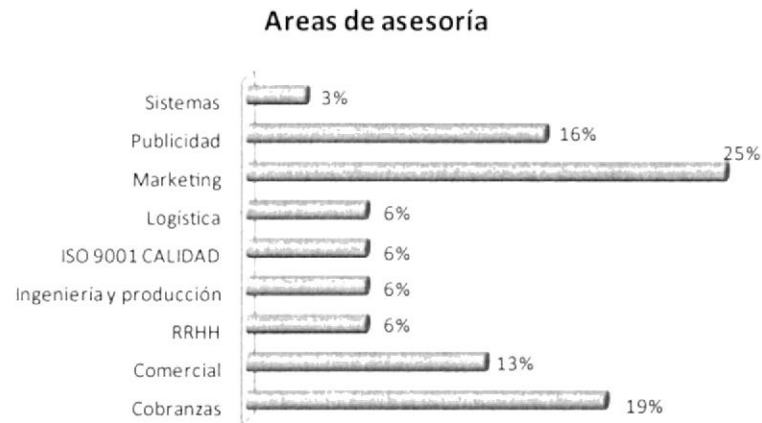
El 25% de las asesorías que reciben las empresas en Guayaquil, están relacionadas a temas de Marketing, un 19% a Cobranzas, un 16% a publicidad y un 13% a gestiones comerciales, siendo éstas las áreas más representativas.

Tabla 11.

Areas de asesoría	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Cobranzas	19%	19%	19%
Comercial	13%	13%	31%
RRHH	6%	6%	38%
Ingeniería y producción	6%	6%	44%
ISO 9001 CALIDAD	6%	6%	50%
Logística	6%	6%	56%
Marketing	25%	25%	81%
Publicidad	16%	16%	97%
Sistemas	3%	3%	100%
TOTAL	100%	100%	100%

Elaborado por: T. Chong Qui, C.Peñañiel

Gráfico 10.



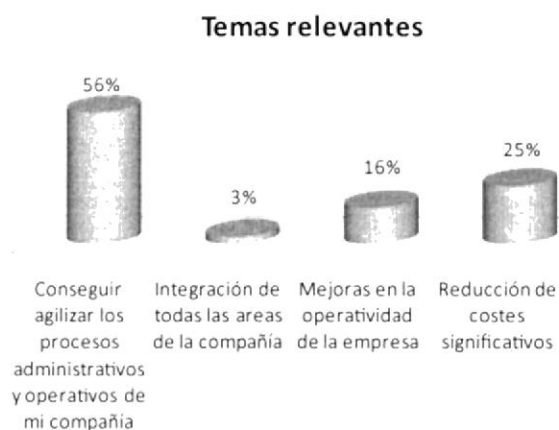
El principal motivo por el cual las empresas solicitan servicios de asesoría radica en conseguir agilizar los procesos administrativos y operativos de la empresa, lo cual representa el 56% de la muestra. El otro factor que incide en la contratación de asesorías es la búsqueda de reducción de costos, lo cual representa un 25% de la muestra.

Tabla 12.

Temas relevantes	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Conseguir agilizar los procesos administrativos y operativos de mi compañía	56%	56%	56%
Integración de todas las áreas de la compañía	3%	3%	59%
Mejoras en la operatividad de la empresa	16%	16%	75%
Reducción de costes significativos	25%	25%	100%
TOTAL	100%	100%	100%

Elaborado por: T. Chong Qui, C. Peñafiel

Gráfico 11.



El 69% de las empresas en Guayaquil, tienen un presupuesto disponible para asesorías que oscila entre USD 1.000 y USD 3.000 por evento.

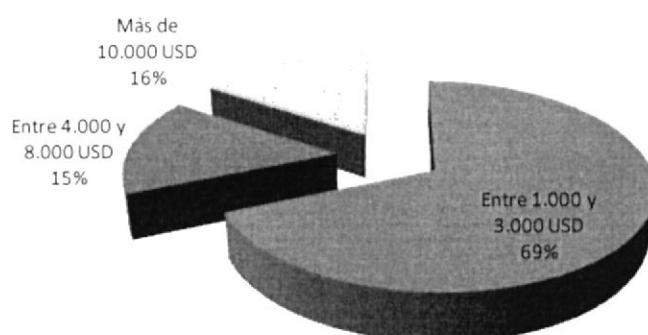
Tabla 13.

Presupuesto para asesorías	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Entre 1.000 y 3.000 USD	69%	69%	69%
Entre 4.000 y 8.000 USD	16%	16%	85%
Más de 10.000 USD	16%	16%	100%
TOTAL	100%	100%	100%

Elaborado por: T. Chong Qui, C. Peñafiel

Gráfico 12.

Presupuesto asignado para asesorías



Respecto a las capacitaciones, destaca el hecho que un 38% de las empresas efectúa 2 capacitaciones al año, mientras que un 13% sólo efectúa una. Entre ambos parámetros se concentra el 51% de las empresas.

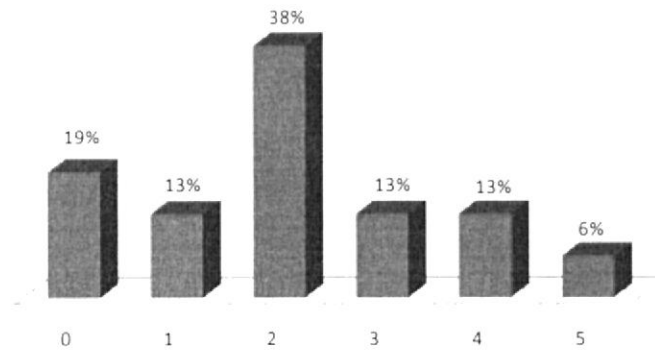
Tabla 14.

Capacitaciones por año	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	19%	19%	19%
1	13%	13%	31%
2	38%	38%	69%
3	13%	13%	81%
4	13%	13%	94%
5	6%	6%	100%
TOTAL	100%	100%	100%

Elaborado por: T. Chong Qui, C. Peñafiel

Gráfico 13.

Capacitaciones por año



El 56% de las empresas encuestadas poseen un departamento de Marketing estructurado, mientras que sólo un 44% poseen un departamento de comercio exterior o un departamento legal.

Tabla 15.

Tiene Dpto. de Marketing	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	56%	56%	56%
NO	44%	44%	100%
TOTAL	100%	100%	100%

Elaborado por: T. Chong Qui, C. Peñafiel

Gráfico 14.

Existencia de un departamento de Marketing

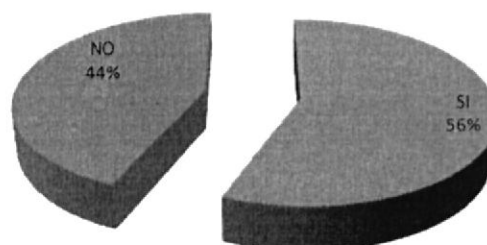


Tabla 16.

Tiene Dpto. de Comercio Exterior	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	44%	44%	44%
NO	56%	56%	100%
TOTAL	100%	100%	100%

Elaborado por: T. Chong Qui, C. Peñafiel

Gráfico 15.

Existencia de un departamento de Comercio Exterior

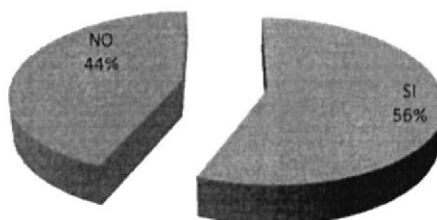


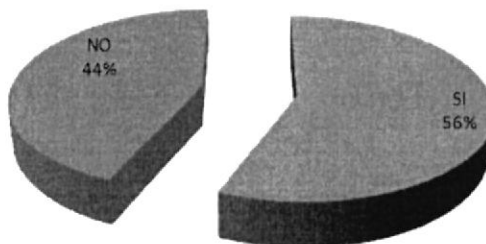
Tabla 17.

Tiene Dpto. Legal	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	44%	44%	44%
NO	56%	56%	100%
TOTAL	100%	100%	100%

Elaborado por: T. Chong Qui, C. Peñafiel

Gráfico 16.

Existencia de un departamento Legal



Es importante destacar que un 37,5% de las empresas no posee ninguno de los tres departamentos antes mencionados como estructuras independientes en su organización.

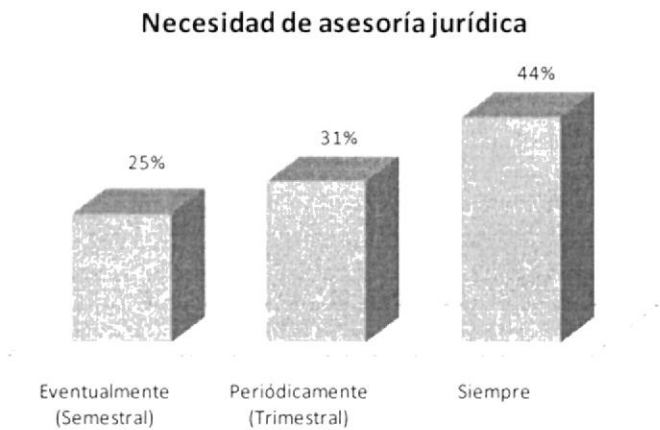
El 44% de las empresas encuestadas reconoce que necesita constantemente servicios de asesoría jurídica, un 31% indica que los necesita trimestralmente y un 25% los utiliza semestralmente.

Tabla 18.

Necesidad de asesoría jurídica	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Eventualmente (Semestral)	25%	25%	25%
Periódicamente (Trimestral)	31%	31%	56%
Siempre	44%	44%	100%
TOTAL	100%	100%	100%

Elaborado por: T. Chong Qui, C. Peñafiel

Gráfico 17.



4.10. Conclusiones de la Investigación

De los datos obtenidos de concluye que la mayoría de las empresas en Guayaquil se dedican a actividades comerciales, teniendo inclusive relaciones comerciales en el exterior.

Un 34% de las PYMES reciben asesorías entre 1 y 3 veces al año, mientras que existe un 13% de empresas que no reciben asesorías.

El principal motivo por el cual las empresas solicitan servicios de asesoría radica en conseguir agilizar los procesos administrativos y operativos de la empresa. El otro factor que incide en la contratación de asesorías es la búsqueda de reducción de costos.

El 54% de las asesorías que reciben las empresas en Guayaquil, están relacionadas a temas de Marketing, publicidad y gestiones comerciales.

El 69% de las empresas en Guayaquil, tienen un presupuesto disponible para asesorías que oscila entre USD 1.000 y USD 3.000 por evento.

El 38% de las empresas efectúa 2 capacitaciones al año, mientras que un 13% sólo efectúa una. Entre ambos parámetros se concentra el 51% de las empresas.

37,5% de las empresas no posee departamentos estructurados de marketing, comercio exterior y jurídico.

5. Plan de Marketing

5.1. Objetivos de Marketing

Ingresar al mercado con propuestas formales, derivadas de una actividad comercial sostenida, distinta a lo que la empresa ha mantenido hasta ahora.

Posicionar la marca TBC en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil, como una respuesta a sus necesidades de desarrollo en diversas áreas.

5.2. Macro y Micro segmentación

5.2.1. Macro segmentación

Nuestro macrosegmento de mercado abarca a todas las empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Guayaquil, esto debido a las limitantes que tiene la empresa para incursionar en otros mercados. Sin embargo, se podrá atender a clientes con operaciones en otras ciudades, cuando sus oficinas principales estén domiciliadas en Guayaquil.

5.2.2. Micro segmentación

Nos enfocamos en PYMES ya que por lo general son empresas que no poseen departamentos de mercadeo, comercio exterior y/o jurídico estructurado, es decir, las actividades propias de esas áreas son manejadas por personas que tienen otras funciones principales.

La necesidad de desarrollo en las PYMES es una condición general, es decir, no se encuentra atada a algún giro de negocio en particular, sin embargo, por los productos que ofrecemos, nuestros esfuerzos iniciales estarán dirigidos a empresas importadoras y/o comerciales.

5.3. Estrategia

Nuestra estrategia radicará en la diferenciación sobre un nicho específico de mercado: las PYMES.

A partir de esto, se establece que la diferenciación se basará en una oferta de productos personalizados, los mismos que parte de una base genérica, la cual fue previamente detallada.

Adicionalmente, nos diferenciaremos también por los diversos campos de acción en los que podemos participar dentro del desarrollo de una PYME, ya que por lo general las compañías asesoras se enfocan en una sola rama, dejando solo al cliente cuando sus necesidades involucran otras áreas.

Esto apunta a posicionar la marca TBC en un mercado altamente competitivo, aunque informal y cambiante.

5.4. Marketing Operativo

5.4.1. Productos

Nuestra cartera de productos ofrece una amplia gama de alternativas para las necesidades de una PYME. Sin embargo,

es necesario recalcar que todos los productos son ajustados a las necesidades específicas de cada cliente, brindando así un servicio personalizado, que hará que nuestros clientes perciban la importancia que tiene para TOTAL BUSINESS CONSULTING TBC Cía. Ltda. Lograr generar beneficios reales para ellos.

Inicialmente, la empresa ofrecerá sus servicios sobre tres áreas específicas del quehacer empresarial, las mismas que cambian constantemente, evolucionan.

Esta evolución hace que nuestra oferta deba de evolucionar también, ya que día a día se desarrollan nuevas tecnologías, nuevas teorías, nuevos marcos legales, etc.

Durante los primeros años, no es recomendable expandir agresivamente los campos de asesoría, es preferible consolidar los propuestos en el presente plan.

5.4.2. Precio

Estableceremos nuestros precios dependiendo del servicio, estos precios realmente pueden variar significativamente según el tamaño de la empresa y la carga de trabajo que representa gestionarla.

Los precios se los podrá obtener a partir de la técnica de Costing, esto es, a su costo de venta se le incrementará un porcentaje de utilidad que justifique todo el esfuerzo necesario para poder satisfacer las necesidades específicas de nuestros clientes.

Sin embargo, estas tarifas no podrán ser muy superiores al precio promedio del mercado, así como tampoco podrán estar muy por debajo.

Como política la empresa mantiene una tarifa referencial de \$33 la hora de asesoría, esto es, el trabajo intelectual del asesor designado.

Esto no incluye los gastos necesarios para la ejecución de las asesorías, por citar un ejemplo, si un cliente desea asesoría jurídica, los gastos de notaría son valores adicionales, que no representan utilidad para la empresa.

En resumen, cada cotización debe de seguir los siguientes pasos:

- Determinar las horas de trabajo necesarias del asesor.
- Determinar los gastos propios de cada asesoría.

Finalmente, es necesario indicar que cada asesor recibirá el 40% del valor de utilidad bruta (descontados los gastos directos) como pago por sus servicios, siendo el 60% restante el valor que recauda la empresa.

Con este valor la empresa cubre sus gastos fijos y paga comisiones a sus vendedores.

5.4.3. Plaza

La comercialización de nuestros servicios tendrá tres canales principales: Ventas directas, ventas indirectas y nuestra página web www.tbc.ec.

Las ventas directas se efectuarán a través de 2 vendedores contratados por la empresa, con presupuestos mensuales establecidos por la dirección. Ellos recibirán un salario mensual más comisiones por ventas.

Las ventas indirectas, serán las realizadas directamente por los accionistas y el staff de asesores de la compañía, quienes no recibirán salarios mensuales, sino que deberán presentar facturas por servicios prestados en cada caso.

Las ventas a través de la página web www.tbc.ec, serán direccionadas al Director Ejecutivo, quien se encargará de asignar las cuentas posteriormente a los vendedores de la empresa.

5.4.4. Promoción

Para promover nuestra marca, se utilizarán los medios digitales: Nuestra página web, Facebook y Twitter.

Estos medios han sido escogidos debido a lo económico de los mismos y a la vigencia que tienen.

También contaremos con prensa escrita, en revistas especializadas bajo la figura de canje, donde nuestros asesores presentarán artículos de interés para nuestro mercado objetivo. Como por ejemplo, la Revista "Ciencia y Tecnología" de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, donde uno de los accionistas ejerce la docencia.

Para la correcta aplicación de las estrategias sugeridas, es necesario que se actualice la imagen de la empresa, por lo cual se ha decidido cambiar el logo de TOTAL BUSINESS CONSULTING TBC Cía. Ltda.

Luego de varios ensayos, se decide pasar de:

Gráfico 18.



A:

Gráfico 19.



Nuestro mensaje debe transmitir siempre la seriedad de nuestra marca, no se considera la utilización de un slogan específico durante los primeros años.

Nuestro nuevo logo transmite modernidad, seriedad y flexibilidad, características que queremos potenciar para que sean la base de nuestro posicionamiento.

A partir de esto, se diseña la nueva identidad gráfica, la misma que consistirá en hojas membretadas y tarjetas de presentación conforme los diseños que se exponen a continuación:

Gráfico 20.

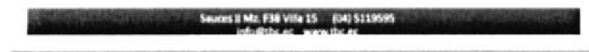


Gráfico 21.



Tomás Chong Qui
Director Comercial



Adicionalmente, los vendedores contarán un folleto como material de soporte para las ventas, en el que se detallarán los productos que ofrece la compañía. A continuación se muestra lo que sería su página inicial:

Gráfico 22.



De igual forma, se debe mantener esta línea en la página web www.tbc.ec

Gráfico 23.



5.5. Plan Comercial

TOTAL BUSINESS CONSULTING TBC Cía. Ltda. contará con 2 vendedores, quienes serán responsables de las gestiones comerciales destinadas al cumplimiento del presupuesto.

Preferiblemente estos vendedores serán un hombre y una mujer, ambos estudiantes universitarios de tercer año en adelante, de excelente presencia y entre 25 y 30 años de edad.

Cada uno tendrá una base de clientes a la cual visitar, siendo su objetivo durante el primer año, generar \$5.000 mensuales durante el primer año, con una meta de crecimiento del 50% anual para el primer año y del 20% desde el tercero al quinto año.

Como incentivo a los vendedores, se crea un bono de cumplimiento acumulado, el cual consiste en pagar dos salarios adicionales al vendedor si en el primer año llega a facturar \$60.000.

5.5.1. Análisis de la demanda

Considerando que en Guayaquil existen 4.032 empresas que se dedican a actividades comerciales y que el 34% de ellas contratan asesorías entre 1 y 3 veces al año, se determina que hay un mercado potencial que iría desde 1.371 hasta 4.113 asesorías anuales. Se descartan los demás rangos obtenidos en la investigación debido a que una empresa que contrata más de 4 asesorías al año, probablemente ya no sea una PYME.

Bajo el mismo criterio, se determina que las PYMES conforman el 69% de empresas de la ciudad que disponen de un presupuesto que oscila entre USD 1.000 y USD 3.000 por asesoría, que para efectos de cálculo se establecerá como un promedio de USD 2.000.

Bajo estos supuestos, la demanda anual de servicios de asesoría en Guayaquil, para las pequeñas y medianas empresas oscila entre USD 2'742.000 y USD 8'226.000.

Tabla 19.

ESTIMACION DE LA DEMANDA	
Total de empresas comerciales en Guayaquil	4.032
Empresas que contratan asesorías entre 1 y 3 veces al año (34%)	1.371
Presupuesto promedio por asesoría	\$ 2.000
Demanda anual mínima (1 asesoría al año)	\$ 2.741.760
Demanda anual máxima (3 asesorías al año)	\$ 8.225.280

5.5.2. Presupuesto de ventas

Acorde a los objetivos de la empresa y considerando que a partir de la demanda estimada existe un amplio mercado potencial, el presupuesto de ventas del primer año es el siguiente:

Tabla 20.

Estimación de Ventas Mensuales - 2012

Detalle	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Vendedor 1	2.500	2.500	2.500	2.500	3.500	3.500	3.500	3.500	2.500	2.500	2.500	2.500	34.000
Vendedor 2	2.500	2.500	2.500	2.500	3.500	3.500	3.500	3.500	2.500	2.500	2.500	2.500	34.000
TOTAL	5.000	5.000	5.000	5.000	7.000	7.000	7.000	7.000	5.000	5.000	5.000	5.000	68.000

Elaborado por: T. Chong Qui, C. Peñafiel

Para el año 2013, se plantea un crecimiento del 50% en ventas por cada vendedor, por lo que el presupuesto es el siguiente:

Tabla 21.

Estimación de Ventas Mensuales - 2013

Detalle	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Vendedor 1	3.750	3.750	3.750	3.750	5.250	5.250	5.250	5.250	3.750	3.750	3.750	3.750	51.000
Vendedor 2	3.750	3.750	3.750	3.750	5.250	5.250	5.250	5.250	3.750	3.750	3.750	3.750	51.000
TOTAL	7.500	7.500	7.500	7.500	10.500	10.500	10.500	10.500	7.500	7.500	7.500	7.500	102.000

Elaborado por T. Chong Qui, C. Peñañiel

Para el año 2014, se plantea un crecimiento del 20% para los dos vendedores iniciales, más la contratación de un tercer vendedor, siendo el presupuesto el siguiente:

Tabla 22.

Estimación de Ventas Mensuales - 2014

Detalle	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Vendedor 1	4.500	4.500	4.500	4.500	6.300	6.300	6.300	6.300	4.500	4.500	4.500	4.500	61.200
Vendedor 2	4.500	4.500	4.500	4.500	6.300	6.300	6.300	6.300	4.500	4.500	4.500	4.500	61.200
Vendedor 3	4.500	4.500	4.500	4.500	6.300	6.300	6.300	6.300	4.500	4.500	4.500	4.500	61.200
TOTAL	13.500	13.500	13.500	13.500	18.900	18.900	18.900	18.900	13.500	13.500	13.500	13.500	183.600

Elaborado por T. Chong Qui, C. Peñañiel

Para el año 2015, se plantea un crecimiento del 20% en ventas por cada vendedor, siendo el presupuesto el siguiente:

Tabla 23.

Estimación de Ventas Mensuales - 2015

Detalle	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Vendedor 1	5.400	5.400	5.400	5.400	7.560	7.560	7.560	7.560	5.400	5.400	5.400	5.400	73.440
Vendedor 2	5.400	5.400	5.400	5.400	7.560	7.560	7.560	7.560	5.400	5.400	5.400	5.400	73.440
Vendedor 3	5.400	5.400	5.400	5.400	7.560	7.560	7.560	7.560	5.400	5.400	5.400	5.400	73.440
TOTAL	16.200	16.200	16.200	16.200	22.680	22.680	22.680	22.680	16.200	16.200	16.200	16.200	220.320

Elaborado por T. Chong Qui, C. Peñañiel

Para el año 2016, se plantea un crecimiento del 20% en ventas por cada vendedor, siendo el presupuesto el siguiente:

Tabla 24.

Estimación de Ventas Mensuales - 2016

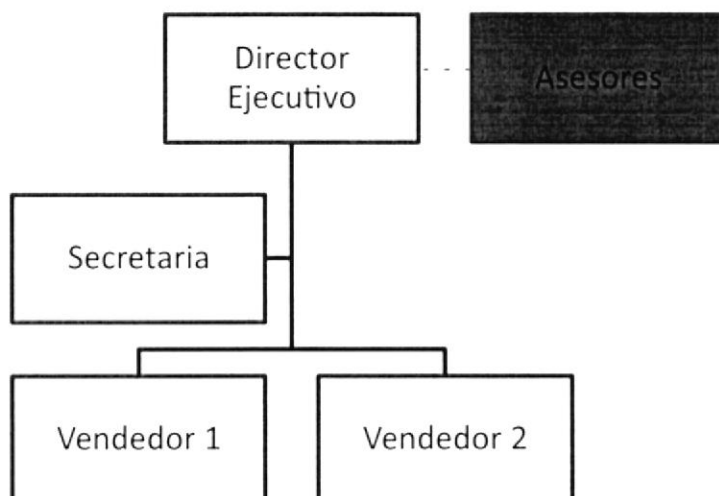
Detalle	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Vendedor 1	6.480	6.480	6.480	6.480	9.072	9.072	9.072	9.072	6.480	6.480	6.480	6.480	88.128
Vendedor 2	6.480	6.480	6.480	6.480	9.072	9.072	9.072	9.072	6.480	6.480	6.480	6.480	88.128
Vendedor 3	6.480	6.480	6.480	6.480	9.072	9.072	9.072	9.072	6.480	6.480	6.480	6.480	88.128
TOTAL	19.440	19.440	19.440	19.440	27.216	27.216	27.216	27.216	19.440	19.440	19.440	19.440	264.384

Elaborado por T. Chong Qui, C. Peñañiel

6. Estructura Administrativa

6.1. Organigrama

Gráfico 24.



6.2. Procesos

Nuestro modelo administrativo se basará en el sistema KAIZEN, modelo japonés que significa "mejora continua que involucra a todos".

Este modelo ha sido aplicado durante muchos años por las grandes empresas transnacionales con el objetivo de obtener mejoras tanto en la empresa como en los procesos y actividades que la componen.

Como primer paso básico es la mejora continua hacia el cliente, con las mejores acciones que los benefician, basadas en la mejora constante de nuestras operaciones internas en pro del valor agregado que nos diferencie de la competencia.

Este sistema administrativo, a pesar de haber sido desarrollado inicialmente para las empresas de producción de bienes, ha sido con el tiempo adaptado a las necesidades de las empresas de servicio, logrando de esta manera aplicar la mejor metodología japonesa a los cambios actuales.

Las características principales que consideramos del modelo KAIZEN para nuestro modelo administrativo son:

1. ADAPTIBILIDAD, capacidad de este modelo a acoplarse a las necesidades de nuestra compañía.
2. FLEXIBILIDAD, detalle que dentro de nuestra organización permitirá que nuestros colaboradores encuentren motivación para sus labores.
3. BUSQUEDA DE MEJORAS, parte importante y diferenciadora de este modelo, que permite buscar la mejora continua en todas las áreas de nuestra organización.
4. PROCESOS, hace un análisis detallado de la cadena de valores de la compañía, revisando cada una de las oportunidades de mejora en los procesos administrativos y permitiendo que cada una de las actividades sean medibles de manera cualitativa y cuantitativa por medio de indicadores que luego serán analizados para la toma de decisiones correctivas o preventivas.

Los siete sistemas en que se basa el modelo Kaizen, y que serán adaptados a nuestras necesidades son:

- A. SISTEMA DE PRODUCCION "JUSTO A TIEMPO", por medio del cual lograremos tener dentro de nuestro staff de colaboradores, el personal adecuado para cubrir las diferentes áreas de nuestro servicio de consultoría y en caso de requerimientos especiales poder ubicar los profesionales adecuados que brinden el servicio que nos hemos propuesto y que cubra las necesidades del cliente.

Este sistema logra minimizar la perdida de recursos, tanto en términos monetarios como de personal a contratar, ya que mantendremos una base de datos de profesionales adecuados a las actividades y habilidades requeridas para cada uno de los puestos a cubrir.

- B. GESTION DE CALIDAD TOTAL, la cual exige que cada uno de los procesos y/o áreas de trabajo alcancen la calidad total en su operación, para lo cual se utiliza métodos estadísticos para llevar un control de las acciones que permitan la toma de decisiones gerenciales para la mejora del sistema administrativo.
- C. MANTENIMIENTO PRODUCTIVO TOTAL, tiene relación con el mantenimiento de las instalaciones y herramientas de trabajo en su mayor capacidad operativa, en nuestro caso contaremos con herramientas tales como oficinas acondicionadas, sistemas de cómputo actualizados, software con licencia, internet y biblioteca especializada.
- D. GESTION DE CALIDAD, a través de grupos de auditoría interna que permitan monitorear el proceso administrativo y su ejecución, tomando las acciones correctivas o preventivas necesarias para

mantener el sistema administrativo operativo y de acorde a los principios establecidos.

- E. SISTEMA DE PUERTAS ABIERTAS, con lo cual se establece que nuestra administración está abierta a escuchar la sugerencia de nuestros empleados para la toma de acciones en beneficio de nuestro trabajo.
- F. ELABORACION DE POLITICAS, con el fin de interrelacionar a todos los procesos para la consecución de un mismo objetivo, afectando a las actividades de planificación, control y evaluación de acciones tomadas.
- G. SISTEMA DE COSTO, metodología utilizada para la reducción de costos en cada una de las áreas de la compañía, evitando afectar el servicio establecido como objetivo, se analizan las oportunidades de mejora en cada una de las áreas, procesos que pueden ser mejorados o adaptados al entorno, así como el producto final entregado al cliente a través del servicio.

En conclusión, con este modelo queremos lograr la reducción de costos innecesarios, a través de un sistema de mejora en cada uno de los procesos que afecta al servicio final; integrando a todas las áreas a través de reuniones de revisión gerenciales y medición de las actividades a través de los indicadores de gestión establecidos previamente.

Esto permite estandarizar las operaciones de la empresa, facilitando la inserción de nuevos empleados a la metodología de trabajo de nuestra compañía, logrando de esta forma reducir costes en términos

generales y poniendo a disposición de los potenciales clientes un producto diferenciado a un valor adecuado a sus necesidades.

6.3. Recursos

Gráfico 25.



La cadena de valor en la empresa TBC Cía. Ltda. se basa en los resultados económicos que se obtienen por la fidelización y satisfacción de los clientes, a la calidad de servicio ofertado que tiene su eje de funcionamiento en la fidelidad y productividad de los empleados gracias a la motivación que brinda la empresa.

El análisis de la cadena de valor comienza con las entradas que recibe la gestión de servicio, a partir del servicio interno el cual tiene como primer objetivo, diseñar los puestos de trabajo así como los requerimientos necesarios para ocupar una plaza dentro de la compañía esto basado en un proceso detallado de selección de personal y habilidades adicionales a considerar.

La motivación del empleado que mueve a realizar las tareas asignadas, será en base a las retribuciones económicas que alcance durante su período laboral, y las cuales serán otorgadas luego de obtener los resultados de las encuestas a clientes y evaluación del personal.

Como práctica de la organización, será el motivar a los empleados a lograr objetivos que beneficien sus ingresos y lleven a realizaciones profesionales dentro de la compañía, asegurando de esta manera contar con los mejores empleados dentro de las áreas de consultoría a realizar.

Se mantendrá una política de capacitación constante al personal en todas las áreas, haciendo énfasis al servicio al cliente, dado que la mayoría de los mismos tendrá relación directa con los directores o gerentes de las distintas compañías a las cuales se les brindará nuestro servicio.

Todas las acciones antes mencionadas tienen como objetivo elevar los niveles de productividad en cada uno de los empleados, de manera constante, permitiendo que nuestros clientes perciban los resultados de nuestro servicio interno.

La satisfacción al cliente planeamos alcanzarla con servicios diseñados y ejecutados a la medida de las necesidades de nuestros clientes, lo que nos llevará a tener clientes fieles a nuestra compañía, manteniendo un incremento de nuestros ingresos y mejoras en nuestros beneficios económicos.

Como resumen, el éxito de nuestra gestión de servicio estará basado en la calidad interna de nuestra organización, eje

fundamental en la cadena de valores, lo que permitirá alcanzar objetivos trazados a través de las acciones tomadas en conjunto con el personal de la compañía.

Cada uno de las fases de la cadena de valores, deberá tener un análisis detallado con el objetivo de mejorar constantemente las interrelaciones en todas las áreas, que generen beneficios a la organización.

7. Estudio Económico-financiero

El análisis económico de la empresa es parte fundamental para la elaboración de la planeación financiera de la empresa TOTAL BUSINESS CONSULTING TBC Cía. Ltda.

A través de este análisis se procederá a establecer las necesidades primordiales para la ejecución del proyecto, estimando una proyección de costos y gastos de inversión que nos permitan identificar el éxito o fracaso del negocio.

Dentro de nuestro proceso, deberemos hacer uso de activos fijos e inversión en capital de trabajo.

7.1. Análisis Inicial

Nuestro mayor nivel de inversión será la adquisición de activos fijos, ya que por la naturaleza de nuestro negocio deberemos contar con espacio físico suficiente para el staff de asesores así como

implementos tecnológicos que permitan desarrollar nuestro trabajo de la manera más ágil y eficiente posible.

El valor estimado de Inversión fija inicial es de USD 8.725,50, para lo cual hemos considerado un 5% como imprevistos en caso de que los valores estimados varíen con el tiempo.

Tabla 25. Inversiones en adecuaciones de oficinas

DESCRIPCION	COSTOS USD.
Instalaciones eléctricas adicionales	120,00
Adecuaciones de una sala de reuniones	250,00
Total	370,00

Elaborado por: T. Chong Qui, C.Peñafiel

Tabla 26. Inversiones en muebles y equipos.

DESCRIPCION	COSTOS UNITARIOS USD.	COSTOS TOTALES USD.
<u>Muebles de oficina</u>		<u>1.880,00</u>
Escritorios (4 unidades)	600,00	
Sillas (10 unidades)	550,00	
Separadores de oficinas	400,00	
Suministros varios	80,00	
Archivadores	250,00	
<u>Equipos de Computación</u>		<u>5.600,00</u>
Computadores (4 unidades)	4.800,00	
Impresoras (2 unidades)	800,00	
<u>Equipos de Comunicación</u>		<u>460,00</u>
Teléfonos	160,00	
Celulares	150,00	
Internet	150,00	
TOTAL		7.940,00

Elaborado por: T. Chong Qui, C.Peñafiel

Tabla 27. Inversión Inicial Total

DESCRIPCION	COSTOS USD.
Inversión en adecuaciones de oficinas	370,00
Inversiones en muebles y equipos.	7.940,00
Imprevisto del 5% del total de Inversiones	415,50
TOTAL	8.725,50

Elaborado por: T. Chong Qui, C.Peñañiel

7.2. Activo diferido

Son los gastos que se incurren para registrar al nuevo accionista y otros cambios en la constitución de la compañía.

Tabla 28. Costos de Cambios en la Constitución de la compañía

DESCRIPCION	COSTOS USD.
Cargos de notaría	100,00
Certificados oficiales	300,00
Estudios, impuestos, tasas y otros	150,00
TOTAL	550,00

Elaborado por: T. Chong Qui, C.Peñañiel

Las operaciones comenzarán en una oficina alquilada, la cual deberá cumplir con nuestros requerimientos de constar con A/A central, conexiones básicas de electricidad y otros.

El pago mensual será de USD 600,00 pagadero por adelantado con una garantía de tres meses; es decir que se cancelan USD 2.400,00 el primer mes.

De esta forma el total de los activos diferidos queda de la siguiente forma:

Tabla 29. Total de Activos Diferidos

DESCRIPCION	COSTOS USD.
Renta (4 meses)	2.400,00
Gastos de Constitución	550,00
Total	2.950,00

Elaborado por: T. Chong Qui, C.Peñañiel

7.3. Capital de Trabajo

Los valores que se necesitan adicionales al capital inicial, son los valores de capital de trabajo; con los cuales comenzamos nuestras operaciones.

Hemos considerado todos los gastos del primer semestre del año, ya que de acuerdo al método de Déficit Acumulado Inicial, son los más fuertes dentro de la composición de gasto anual, siendo ese período el de la mayor cantidad de egreso para la operación de la empresa. (Ver Anexo # 3).

Tabla 30. Tabla Capital de Trabajo (Primer Semestre)

DESCRIPCION	COSTOS USD.
Gastos de Sueldos y Salarios	14.767,00
Comisiones	2.380,00
Total	17.147,00

*Elaborado por: T. Chong Qui,
C.Peñañiel*

7.4. Inversión Total

Es la suma de la inversión inicial, los activos diferidos y el capital de trabajo, valores necesarios para el comienzo de nuestras operaciones.

Tabla 31. Inversión Total

DESCRIPCION	COSTOS USD.
Inversión Inicial	8.725,50
Activos Diferidos	2.950,00
Capital de Trabajo	17.147,00
TOTAL	28.822,50

*Elaborado por: T. Chong Qui,
C.Peñañiel*

7.5. Financiamiento

El financiamiento de nuestra inversión total será del 50% y el otro 50% será financiado con aportes propios de los dos accionistas de la empresa.

Tabla 32. Financiamiento

DESCRIPCION	VALOR USD.	%
Inversión Inicial	8.725,50	30%
Activos Diferidos	2.950,00	10%
Capital de Trabajo	17.147,00	59%
INVERSION TOTAL	28.822,50	100%
Capital Social	14.411,25	50%
Financiamiento (Crédito Bancario)	14.411,25	50%

Crédito bancario: Banco del Pichincha a 36 meses, con pagos mensuales a una tñ del 9,5%

Elaborado por: T. Chong Qui, C.Peñañiel

7.6. Presupuesto de Gastos

Los gastos se desglosan en salario y sueldos, suministros y alquiler de oficina, amortizaciones de préstamo y depreciaciones.

Se detalla el presupuesto de gasto para los primeros cinco años:

Tabla 33. Presupuesto de Gastos

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Gastos de Sueldos y Salarios	29.534,00	29.534,00	46.458,30	46.458,30	46.458,30	198.442,90
Gastos de Depreciación	2.138,67	2.138,67	2.138,67	272,00	272,00	6.960,00
Gastos de Amortización	4.356,96	4.789,38	5.264,91	-	-	14.411,25
Gastos de Arrendamiento	7.200,00	7.200,00	7.560,00	7.560,00	7.938,00	37.458,00
Gastos de Suministros	80,00	88,00	96,80	106,48	117,13	488,41
TOTAL	43.309,63	43.750,04	61.518,68	54.396,78	54.785,43	257.760,56

Elaborado por: T. Chong Qui, C. Peñafiel

7.7. Depreciaciones

Se utilizó el método de línea recta sin valor de rescate, en nuestro caso para todas las inversiones de activos fijos que se incurrieron al momento del arranque de nuestras operaciones.

Tabla 34. Depreciación Anual (primer año)

DESCRIPCION	COSTOS UNITARIOS USD.	VIDA UTIL (AÑOS)	DEPRECIACION ANUAL
<i>Muebles de oficina</i>			180,00
Escritorios (4 unidades)	600,00	10,00	60,00
Sillas (10 unidades)	550,00	10,00	55,00
Separadores de oficinas	400,00	10,00	40,00
Archivadores	250,00	10,00	25,00
<i>Equipos de Computación</i>			1.866,67
Computadores (4 unidades)	4.800,00	3,00	1.600,00
Impresoras (2 unidades)	800,00	3,00	266,67
<i>Equipos de Comunicación</i>			92,00
Teléfonos	160,00	5,00	32,00
Celulares	150,00	5,00	30,00
Internet (equipos y redes)	150,00	5,00	30,00
DEPRECIACION TOTAL ANUAL			4.097,33

Elaborado por: T. Chong Qui, C. Peñafiel

Tabla 35. Depreciación Anual (para cinco años)

DEPRECIACION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Muebles de oficina	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Equipos de Computación	1.866,67	1.866,67	1.866,67	0	0
Equipos de Comunicación	92,00	92,00	92,00	92,00	92,00
TOTAL	2.138,67	2.138,67	2.138,67	272,00	272,00

Elaborado por: T. Chong Qui, C. Peñafiel

7.8. Amortizaciones

Todos los activos diferidos se amortizan durante cinco años, quedando de la siguiente forma:

Tabla 36. Amortización Del Activo Diferido

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Amortización del Activo Diferido	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	2.950,00
TOTAL	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	2.950,00

El crédito bancario se amortiza de la siguiente forma:

Tabla 37. Amortización de la deuda

Datos	Descripción
9,5%	Tasa de interés anual
36	Número de meses de pagos
14.411,25	Importe del préstamo
Fórmula	Descripción (resultado)
(\$ 461,63)	Pago mensual de un préstamo con vencimiento al final del periodo

MESES	CUOTA	CAPITAL	INTERES	SALDO
0				14.411,25
1	461,63	347,54	114,09	14.063,71
2	461,63	350,29	111,34	13.713,42
3	461,63	353,07	108,56	13.360,35
4	461,63	355,86	105,77	13.004,49
5	461,63	358,68	102,95	12.645,81
6	461,63	361,52	100,11	12.284,30
7	461,63	364,38	97,25	11.919,92
8	461,63	367,26	94,37	11.552,65
9	461,63	370,17	91,46	11.182,48
10	461,63	373,10	88,53	10.809,38
11	461,63	376,06	85,57	10.433,32
12	461,63	379,03	82,60	10.054,29
13	461,63	382,03	79,60	9.672,26
14	461,63	385,06	76,57	9.287,20
15	461,63	388,11	73,52	8.899,09
16	461,63	391,18	70,45	8.507,91
17	461,63	394,28	67,35	8.113,64
18	461,63	397,40	64,23	7.716,24
19	461,63	400,54	61,09	7.315,70
20	461,63	403,71	57,92	6.911,98
21	461,63	406,91	54,72	6.505,07
22	461,63	410,13	51,50	6.094,94
23	461,63	413,38	48,25	5.681,56
24	461,63	416,65	44,98	5.264,91
25	461,63	419,95	41,68	4.844,96
26	461,63	423,27	38,36	4.421,69
27	461,63	426,62	35,01	3.995,06
28	461,63	430,00	31,63	3.565,06
29	461,63	433,41	28,22	3.131,66
30	461,63	436,84	24,79	2.694,82
31	461,63	440,30	21,33	2.254,52
32	461,63	443,78	17,85	1.810,74
33	461,63	447,29	14,34	1.363,44
34	461,63	450,84	10,79	912,61
35	461,63	454,41	7,22	458,20
36	461,83	458,20	3,63	0,00

Elaborado por: T. Chong Qui, C. Peñafiel

7.9. Proyección de ingresos

Para obtener los ingresos proyectados, establecemos la necesidad de realizar 170 horas de asesoría al mes, durante el primer año a un costo promedio de Usd.33.00 por hora ejecutada.

Los ingresos esperados irán subiendo tanto por los meses de mayor demanda como por la tasa esperada de crecimiento a nivel de país.

De acuerdo a la experiencia previa, los meses de menor demanda serán los del último trimestre del año.

La política de cobro será del 50% al momento de la firma del contrato y 8 días una vez finalizada nuestra labor, previa entrega de informes.

7.10. Balance General

En este estado financiero, encontraremos los tres grupos principales que componen el patrimonio de la compañía.

Los activos, los cuales indican los valores que mantiene la empresa, y que son capaces de hacerse líquidos con el transcurso del tiempo.

El pasivo nos indica las obligaciones que tiene la empresa contra terceros, estas en deudas de corto o largo plazo.

El patrimonio, nos indica los aportes de los propietarios más las utilidades no distribuidas.

El activo de nuestra compañía está conformado por la inversión inicial, la cual se encuentra registrada en la cuenta bancos; los activos diferidos que corresponden a los gastos por cambios en la

constitución de la empresa y el activo fijo que son todos los bienes tangibles que adquirió la compañía para sus operaciones.

El pasivo solo consta de una deuda a mediano plazo, por préstamo bancario a tres años, dinero utilizado para cubrir la inversión inicial.

El patrimonio, son los valores con lo que los accionistas aportaron para el arranque de las operaciones, a estos valores se irán agregando los resultados operacionales que tenga nuestra empresa durante sus primeros cinco años.

Tabla 38. Balance General

ACTIVOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Circulantes						
Bancos	17.147,00	18.012,50	11.698,94	17.240,16	36.908,55	71.905,56
Inversiones	865,50	865,50	6.406,72	26.075,11	61.072,12	125.904,44
Adecuaciones Local	370,00	370,00	370,00	370,00	370,00	370,00
Imprevistos	415,50	415,50	415,50	415,50	415,50	415,50
Suministros	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Caja			5.541,22	25.209,61	60.206,62	125.038,94
Difendo						
Gastos de Constitución	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00
Anticipo de Renta	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Amortización		590,00	1.180,00	1.770,00	2.360,00	2.950,00
Fijo						
Equipos de computación						
Computadores	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Impresoras	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Equipos de comunicación						
Telefonos	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
Celulares	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Internet	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Muebles de oficina						
Escritorios	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Sillas de oficina	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00
Mobiliario	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Archivadores	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Depreciación acumulada		2.138,67	4.277,33	6.416,00	6.688,00	6.980,00
TOTAL ACTIVOS	28.822,50	19.780,27	22.592,83	39.532,55	73.667,56	137.637,88
PASIVOS						
Difendo a mediano plazo						
Préstamos bancarios	14.411,25	10.054,29	5.264,91			
PATRIMONIO						
Capital Suscrito	14.411,25	14.411,25	14.411,25	14.411,25	14.411,25	31.558,25
Utilidades retenidas		(4.685,27)	2.916,66	25.121,30	59.256,31	106.079,63
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	28.822,50	19.780,27	22.592,83	39.532,55	73.667,56	137.637,88

Elaborado por T. Chong Qui C. Peñafiel

7.11. Estado de Resultados

Nos indica las utilidades obtenidas durante nuestra proyección estimada de 5 años para el proyecto.

Tabla 39. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO					
	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos					
Ventas	68.000,00	102.000,00	183.600,00	220.320,00	264.384,00
Total de ingresos	68.000,00	102.000,00	183.600,00	220.320,00	264.384,00
Gastos					
Gastos Administrativos					
Salarios	29.534,00	29.534,00	46.458,30	46.458,30	46.458,30
Comisión Vendedores	4.760,00	7.140,00	12.852,00	15.422,40	18.506,88
Comisión Asesores	27.200,00	40.800,00	73.440,00	88.128,00	105.753,60
Suministros	80,00	88,00	96,80	106,48	117,13
Alquileres	7.200,00	7.200,00	7.560,00	7.560,00	7.938,00
Amortización	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00
Depreciación	2.138,67	2.138,67	2.138,67	272,00	272,00
Gastos Financieros					
Intereses	1.182,60	750,18	274,85		
Total de gastos	72.685,27	88.240,85	143.410,61	158.537,18	179.635,91
Utilidad Operativa	(4.685,27)	13.759,15	40.189,39	61.782,82	84.748,09
15% Participación Trabajadores		2.063,87	6.028,41	9.267,42	12.712,21
Utilidad antes de Impuesto	(4.685,27)	11.695,28	34.160,98	52.515,40	72.035,88
25% Impuesto a la Renta		2.923,82	8.540,24	13.128,85	18.008,97
10% Reserva Legal		1.169,53	3.416,10	5.251,54	7.203,59
Utilidad del Ejercicio	(4.685,27)	7.601,93	22.204,64	34.135,01	46.823,32
Utilidad del Ejercicio Acumulada		2.916,66	25.121,30	59.256,31	106.079,63

Elaborado por: T. Chong Qui, C. Peñafiel

7.12. Flujo de Caja

Nos indica la entrada y salida de dinero que mantiene la empresa durante los cinco años de nuestro análisis.

Tabla 40. Flujo de Caja

Flujo de caja proyectado						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos						
Ingresos en efectivo		68.000,00	102.000,00	183.600,00	220.320,00	264.384,00
Total de ingresos		68.000,00	102.000,00	183.600,00	220.320,00	264.384,00
Gastos						
Gastos Administrativos						
Salarios		29.534,00	29.534,00	46.458,30	46.458,30	46.458,30
Comision Vendedores		4.760,00	7.140,00	12.852,00	15.422,40	18.506,88
Comisión Asesores		27.200,00	40.800,00	73.440,00	88.128,00	105.753,60
Suministros		80,00	88,00	96,80	106,48	117,13
Alquileres		7.200,00	7.200,00	7.560,00	7.560,00	7.938,00
Gastos Financieros						
Intereses		1.182,60	750,18	274,85		
Total de gastos		69.956,60	85.512,18	140.681,95	157.675,18	178.773,91
Utilidad Operativa		(1.956,60)	16.487,82	42.918,05	62.644,82	85.610,09
15% Participación Trabajadores		-	2.063,87	6.028,41	9.267,42	12.712,21
Utilidad antes de impuesto		(1.956,60)	14.423,94	36.889,64	53.377,40	72.897,88
25% Impuesto a la Renta		-	2.923,82	8.540,24	13.128,85	18.008,97
10% Reserva Legal		-	1.169,53	3.416,10	5.251,54	7.203,59
Amortización		4.356,96	4.789,38	5.264,91		
Inversión Total	(11.675,50)					
Capital de Trabajo	(17.147,00)					17.147,00
Préstamo	14.411,25					
Flujo de Caja Neto	(14.411,25)	(6.313,56)	5.541,22	19.668,39	34.997,01	64.832,32
Flujo de Caja Acumulado	(20.724,81)	(772,34)	25.209,61	54.665,40	99.829,33	

Elaborado por: T. Chong Qui, C. Peñafiel

7.13. Tasa mínima atractiva de retorno

Es la tasa a la cual descontaremos nuestros flujos de caja, conocido como costo de capital (TMAR).

Este es el punto de partida para comenzar nuestro análisis de rentabilidad de la compañía.

Por medio de este valor, podemos conocer la tasa mínima de retorno a la cual un inversionista estaría a invertir en un proyecto, es decir la rentabilidad que el inversionista exige para renunciar a invertir en medios alternos con niveles de riesgo similar.

El cálculo es el siguiente:

$$\text{CAPM} = R_f + (R_m - R_f) * B + \text{Riesgo país}$$

R_m : Rendimiento esperado

R_f : Tasa libre de riesgo (Bonos del Estado a 5 años)

B : Coeficiente de reacción del rendimiento de un valor con respecto al mercado.

Riesgo país

R_e : Rendimiento de Mercado

Tabla 41. Cálculo del CAPM

Calculo del CAPM	
Rf	1,52%
Rm	4,58%
B	0,81
Riesgo País	7,97%
CAPM	11,97%

Elaborado por: T. Chong Qui, C.Peñafiel

7.14. Cálculo de VAN, TIR y Payback

El cálculo del VAN se utiliza para determinar el valor presente neto de nuestro proyecto.

Este método ajusta los valores futuros de los beneficios netos del proyecto al presente, los cuales son descontados a una tasa mínima de retorno (TMAR) y la inversión neta requerida.

La Tasa Interna de Retorno, iguala también el valor presente de los flujos futuros de la inversión con el flujo de salida inicial del proyecto.

Esta es la metodología más usada por su efectividad al momento de si el proyecto es rentable de forma atractiva contra otras alternativas, ya que nos indica el rendimiento real de la inversión.

Luego del cálculo del flujo de caja, se obtienen los flujos netos, descontado la inversión inicial con los flujos futuros para de esta forma poder calcular el tiempo de recuperación de nuestra inversión.

Tabla 42. VAN, TIR y Payback

Flujo de Caja Neto	(14.411,25)	(6.313,56)	5.541,22	19.668,39	34.997,01	64.832,32
Flujo de Caja Acumulado		(20.724,81)	(772,34)	25.209,61	54.665,40	99.829,33

VALOR ACTUAL NETO		\$ 51.335,71
TASA INTERNA DE RETORNO		60%
PAYBACK - Años		2,43
INVERSION TOTAL		\$28.822,50

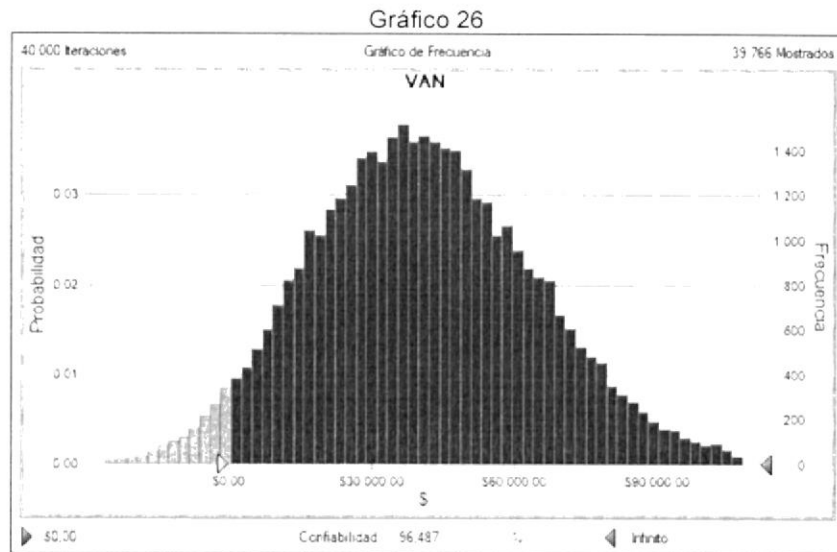
Como resultados, obtenemos que el VAN de la compañía descontado a 5 años, es altamente atractivo, de basarse nuestra decisión en este único indicador.

Y al revisar el valor porcentual obtenido en el análisis de la Tasa Interna de Retorno, podemos constatar que los flujos del negocio siguen la senda de beneficio esperado.

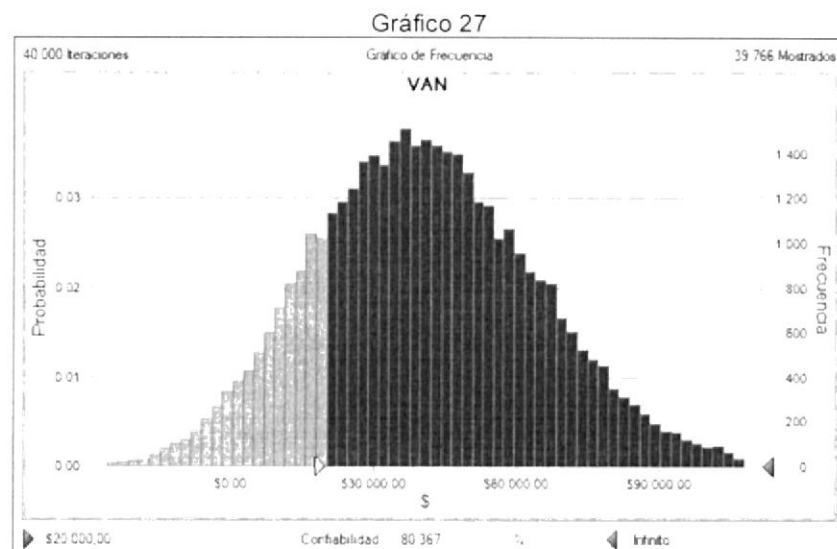
El período de retorno de nuestra inversión estará en un tiempo razonable que no llegará a más de tres años.

7.15. Simulación utilizando Crystal Ball

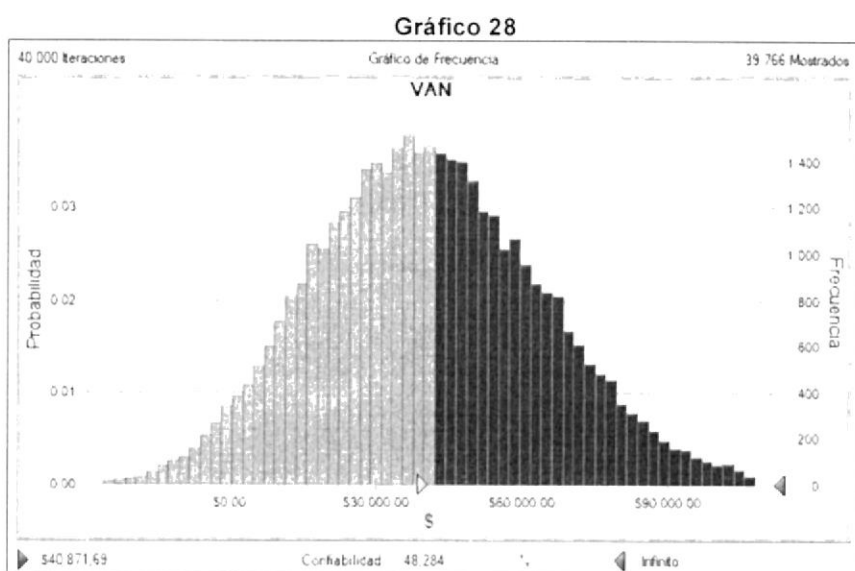
En la primera simulación, estimamos que corriendo 40.000 interacciones, la probabilidad de que el Van sea mayor a 0, es del 96%.



En el segundo escenario, la probabilidad de que el VAN sea mayor a Usd. 20.000, es del 80%.



En el tercer escenario, la probabilidad de que el VAN sea mayor a Usd. 40.871, es del 48%, siendo este el valor considerado como el objetivo de nuestro análisis.



Las variables utilizadas para nuestro análisis fueron:

- Número de horas, variable que utilizó una distribución discreta uniforme, con una desviación de entre 153 y 187.
- Incremento de ventas, el cual utilizó una distribución normal, con una desviación estándar del 5%.
- Comisión de vendedores, la cual utilizó una distribución normal, con una desviación estándar del 1%.
- Comisión de asesores, la cual utilizó una distribución normal, con una desviación estándar del 4%.
- Precio por hora, la cual utilizó una distribución normal, con una desviación estándar del 3,2%.
- VAN, se establece como la variable dependiente.

CONCLUSIONES

Luego de los resultados obtenidos en nuestra investigación financiera y los resultados obtenidos en nuestra encuesta junto a las estadísticas del sector de servicios de asesoría, podemos encontrar que existe un mercado potencial a ser cubierto por una empresa que presente diferencias sustanciales a lo que su competencia actualmente ofrece.

De acuerdo a las estimaciones de demanda actual, nuestro objetivo de mercado será al inicio, el 2% de la cerca de 4300 empresas que actualmente requieren y demandan este tipo de servicio.

En nuestro estudio, encontramos que las PYMES son un nicho importante de mercado, en términos económicos, que actualmente se encuentran en un proceso de crecimiento hacia afuera, gracias a la tecnificación de los procesos, y a la mejora en los productos y servicios que se ofrecen, apoyados por iniciativas gubernamentales que promueven las exportaciones con productos de alto valor agregado.

Esto obliga a que las empresas que deseen ser participes de este mercado en expansión, deban cumplir con ciertos requerimientos técnicos en temas de marketing, comercio exterior y otros, logrando de esta forma mejorar sus estructuras organizacionales actuales y adecuarlas a lo que el mercado externo demanda.

Nuestro éxito en este mercado, se basará en presentar un grupo de profesionales altamente calificados, que junto a un trabajo permanente del grupo de vendedores, permitirá tener un contacto directo y personalizado con nuestros potenciales clientes.

RECOMENDACIONES

El mercado de servicios en el Ecuador tiene altas oportunidades de crecimiento principalmente por la necesidad de las empresas locales de colocar sus productos en el mercado exterior donde son demandados y generan beneficios económicos superiores a los que se obtienen localmente.

Se debe mantener una constante preparación del personal de asesores que se pone a consideración de las empresas, esto será la principal diferenciación que hará de las empresas de servicio su ventaja competitiva contra competidores locales y del exterior.

Debe mantenerse y mejorarse la política de estado con respecto a temas de comercio exterior y capacitación de los nacionales, ya que estas variables son determinantes al momento de mejorar nuestra oferta hacia el exterior.

Las PYMES deben entender su rol en el mercado nacional y la importancia económica que generan para el país, esto abrirá nuevas oportunidades comerciales que obligará a mantenerse en constante actualización y mejoras en los procesos diarios.

El objetivo fundamental de las empresas de servicio, deberá ser el poder ofrecer nuevos servicios con calidad mundial al menor costo posible, con la finalidad de cumplir con las expectativas de las empresas demandantes.

BIBLIOGRAFIA

Páginas de Internet

- www.yahoo.finance.com
- www.cip.gob.ec
- www.pequenaindustria.com.ec
- www.capig.org.ec
- www.guiaecuador.ec/camaras-de-industria/empresas-guia.html
- <http://www.portfoliopersonal.com.ar/>
- www.bce.fin.ec
- www.bp.fin.ec
- <http://www.standardandpoors.com/indices/sp-500/en/us/?indexId=spusa-500-usdof--p-us-l-->

ANEXOS

Rendimiento esperado:

6. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	4.58	Tasa Legal	8.37
Tasa Activa Referencial	8.37	Tasa Máxima Convencional	9.33

Riesgo país:



Tasa Libre de Riesgo:

COTIZACIONES Tasas de interés

Última actualización: 28/07/2011 01:24:15 p.m. - valores con un retraso de 30 minutos

BONOS DEL TESORO DE ESTADOS UNIDOS - TNA (TASA NOMINAL ANUAL)							
	28/07/2011	30/06/2011	31/03/2011	31/12/2010	30/09/2010	30/06/2010	31/03/2010
3 meses	4.61	4.61	4.61	4.61	4.61	4.61	4.61
6 meses	4.79	4.79	4.79	4.79	4.79	4.79	4.79
1 año	4.76	4.76	4.76	4.76	4.76	4.76	4.76
5 años	1.52	1.77	2.26	2.00	1.28	1.78	2.56
10 años	2.94	3.17	3.47	3.30	2.52	2.94	3.80
30 años	4.25	4.38	4.51	4.37	3.69	3.89	4.71