Plan de Negocios para la Creación de una Compañía de Consultoría Gerencial dirigida a las Pequeñas y Medianas Empresas en el Ecuador

Teresa de Lourdes Barriga Inca
Juan Pablo Gordillo Santos
Facultad de Economía y Negocios
Escuela Superior Politécnica del Litoral
Campus Gustavo Galindo, Km. 30.5 vía Perimetral, Apartado 09-01-5863, Guayaquil, Ecuador
teresabarrigainca@hotmail.com
jp_gordillo@hotmail.com
Fabrizio Noboa S., PhD. en Economía y Dirección de Empresas, fanoboa@espol.edu.ec

Resumen

El desequilibrio que presentan las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en el Ecuador en los temas contables se ha incrementado actualmente en el país debido a la transición de las Normas de Contabilidad hacia las aplicadas internacionalmente. Asimismo, la parte tributaria se ve claramente afectada por los constantes cambios en las leyes y las diversas resoluciones que emite la Administración Tributaria. Finalmente, la carencia de una estrategia de negocio debido a la no existencia de una cultura organizacional, hacen necesaria la incursión en el mercado de una compañía que ofrezca servicios de consultoría gerencial con características de disponibilidad, conveniencia, personalización, compromiso, precio, calidad, reputación, confianza y rapidez, garantizando una eficiente ejecución de las decisiones empresariales. La empresa a crear se especializará en la prestación de servicios de Consultoría esencialmente en tres líneas estratégicas: Consultoría en Contabilidad y Tributación, Consultoría en Finanzas, y Consultoría en Gestión Administrativa. Se ha determinado la oportunidad de negocio a través de un estudio de mercado de tipo exploratorio, empleando el sondeo como herramienta para recolección de información, opiniones y tendencias del mercado objetivo. En vista de que se trata de incursionar en un mercado cuyo comportamiento es prácticamente de competencia perfecta, se han planificado estrategias sectoriales, aplicables tanto a corto como a largo plazo, que buscan posicionar favorablemente a la empresa en el entorno industrial. Se considera como estrategia a corto plazo de mayor importancia y relevancia la propuesta de obtener un convenio o aval otorgado por una compañía o asociación de consultoría con participación internacional. Finalmente, la evaluación financiera del proyecto demuestra la factibilidad y la rentabilidad del mismo.

Palabras claves: *NIIF.- Normas Internacionales de Información Financiera, cultura tributaria, consultoría, estrategias sectoriales, rentabilidad financiera.*

Abstract

The imbalance that they have the Small and Mediums scale Enterprises (SMEs) in Ecuador in the countable subjects have been increased at the moment in the country due to the transition of the International Financial Reporting Standard (IFRS). Also, subject of taxes is seen clearly affected by the constant changes in the laws and the diverse resolutions that the Tributary Administration emits. Finally, the deficiency of a strategy of business due to the lack of a organizational culture, makes necessary the entrance in the market of a company that offers management consulting services with availability characteristics, convenience, commitment, price, quality, reputation, confidence and rapidity, guaranteeing an efficient performance implementation of a decision. The company to create will specialize essentially in the benefit of consultative services in three strategic lines: Accountant and Taxes Consultancy, Financial Consultancy, and Administrative Management Consultancy. The opportunity of business through a study of market of exploratory type has been determined, using the opinion poll as tool for information harvesting, opinions and tendencies of the objective market. In view of which one is to penetrate in a market whose behavior is practically of perfect competition, strategies sectorial have been planned, applicable as much to short have been planned as in the long term, that they look for to position favorably to the company in the industrial environment. One considers like short term strategy of greater importance and relevance the proposal of obtaining an agreement or guaranty granted by a company or association of consultancy with international participation. Finally, the financial evaluation of the project demonstrates to the feasibility and the profitability of the same.

1. Introducción

Philip Kotler en su libro Principles of Marketing define a la Investigación de Mercados como el diseño, obtención y presentación de los datos relacionados con una situación específica [1].

En el entorno empresarial actual, tan lleno de cambios y altamente competitivo, las empresas deben realizar análisis de todas las situaciones positivas y negativas que, de cierta manera, influyan directa o indirectamente en sus decisiones o funcionamiento.

En la actualidad la mayoría de las empresas realizan un plan estratégico, aunque los grados de complejidad y formalidad varían mucho. Desde el punto de vista conceptual la planeación estratégica consiste en analizar la situación actual y la esperada en el futuro de la empresa, determinar la dirección de la empresa, establecer los recursos y objetivos, y, desarrollar medios para lograr la filosofía corporativa.

Cuando se plantea la creación de una empresa, además de determinar su actividad principal se debe analizar en qué zona geográfica es más conveniente situarla, qué dimensiones se necesitan y, una vez definidos estos aspectos, cómo será la distribución de las oficinas.

Al planificar la ubicación de una empresa se hace necesario pensar a qué tipo de mercado se dirige y estudiar la masa potencial de clientes y su capacidad de consumo [2]. Asimismo, se debe planificar el proceso a seguir para la prestación de servicios.

Cuando se toman decisiones de proyectos de inversión, una empresa evalúa los flujos de efectivo esperados futuros en relaciones laborales con la inversión inicial requerida. El objetivo es encontrar proyectos de inversión que agreguen valor a la empresa.

Los pasos para realizar una evaluación de una inversión de largo plazo de una empresa, o sea un proyecto de inversión son: **1.** Estimar los flujos de efectivo esperados futuros del proyecto, **2.** Evaluar el riesgo y determinar el rendimiento requerido (costo de capital) para descontar los flujos de efectivo esperados futuros, **3.** Calcular el valor presente de los flujos de efectivo esperados futuros, y, **4.** Determinar el costo del proyecto y compararlo con su valor. Si el proyecto tiene un VAN positivo, creará valor.

En base a estos conceptos, se propone determinar si la creación de una compañía dedicada a la Consultoría Gerencial es una oportunidad de negocios potencial estableciendo como su mercado a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en el Ecuador.

2. Oportunidad de Negocio

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

Para cumplir con este objetivo se emplearán métodos especializados de investigación de mercados. Dado que se tiene el mercado potencial claramente identificado, y por el mismo contenido del proyecto, se utilizará el método de muestreo no probabilístico por conveniencia.

Para analizar la factibilidad del proyecto de creación de la empresa que ofrezca servicios de consultoría gerencial, se utilizarán técnicas de Investigación: Cuantitativa (Sondeo) y Cualitativa (Entrevistas a Profundidad).

El sondeo se realizó en sectores de la ciudad donde prevalece la presencia de empresas reconocidas como PYMES a una muestra de 50 encuestados escogidos por conveniencia a quienes se realizaron preguntas de tipo dicotómicas, de selección múltiple y utilizando la técnica de la Escala de Likert, que buscaban determinar cuál era el grado de conocimiento sobre los temas que afectan directamente a las áreas administrativa y financiera de las Pequeñas y Medianas Empresas. Esta técnica demostró que un 80% de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) no realizan una planificación tributaria y por ende carecen de una cultura tributaria. Como consecuencia, estas empresas pagan impuestos en exceso fruto de la mala elaboración de las declaraciones, junto con el retraso en la presentación al fisco de dichas declaraciones, provocando las multas y la mora tributaria, entre otros problemas.

La Entrevista a Profundidad se realizó a 10 propietarios o administradores de empresas en base a una guía de preguntas elaborada para obtener información más detallada de los problemas que poseen las empresas y de la aceptación que tendría la creación de una compañía dedicada a prestar servicios de consultoría gerencial. Los administradores se mostraron bastante preocupados por la situación actual respecto al tema de los tributos debido a los constantes cambios (que en ocasiones genera confusión y costos de aprendizaje) que la Administración Tributaria aplica para conseguir un mayor y eficaz control de las declaraciones de impuestos. De igual manera confirmaron que aún no están preparados para la transición de las Normas Contables y Financieras, que al momento de realizar la entrevista estaba dispuesto por la Superintendencia de Compañías según Resolución No. 06.Q.ICI.004 del 21 de Agosto de 2006 que entren en vigencia a partir del 01 de enero del 2009, pero que debido al pedido del gobierno nacional de prorrogar la entrada en vigencia de las "NIIF" para permitir que los empresarios del país puedan enfrentar de mejor manera los posibles impactos de la crisis financiera global se resolvió establecer un cronograma de aplicación de las "NIIF" presentado en la Resolución No. 08.G.DCS.010 publicada en el Registro Oficial # 498.

Considerando que la demanda de consultoría, reflejada en el número de contratos, ubica el área administrativa entre las tres con mayor representación con el 10.63%[3] de la masa global, manifiesta un creciente interés de las empresas por mejorar sus estrategias de posicionamiento en el mercado y la eficacia en la administración de recursos, lo cual en tiempos de crisis puede constituir la supervivencia de la misma, gracias a esto se presenta un escenario favorable para la creación de la empresa de consultoría gerencial.

3. Análisis del Entorno

3.1. Situación General del Ecuador

Revisando las cifras económicas del Ecuador[4], el Producto Interno Bruto (PIB) ha presentado una tasa de variación anual positiva en los últimos años. Aunque no se posean valores confirmados para los años 2007 y 2008, los datos que se analizaron corresponden a una previsión en base a modelos econométricos que nos muestran la continuidad de dicha tendencia positiva, es así que en el año 2008 el crecimiento del PIB con respecto al año 2007 fue del 5.32% y se espera que para el año 2009 el crecimiento económico de la economía ecuatoriana sea de 3.15%. La inflación es otro indicador económico que en el año anterior llegó a ubicarse en términos anuales en 8.83% puntos porcentuales, aunque en los últimos meses ha presentado una disminución debido a la aplicación, por parte del gobierno nacional, de políticas de fijación de precios de productos sobre todo los que conforman la canasta básica familiar. Revisando un poco el Sector de Finanzas Públicas se puede concluir que los Ingresos no petroleros que conforman parte del Presupuesto General del Gobierno Central están determinados por los Tributos, siendo en este campo los valores más significativos los del Impuesto a la Renta y el Impuesto al Valor Agregado. Dado que este es un rubro considerable para el Estado, las empresas deben poner énfasis en la planificación y organización de sus declaraciones tributarias. Como punto más importante en la actualidad económica está el aumento en los aranceles para las importaciones de varios productos, medida tomada por el gobierno como estrategia para conseguir que la balanza comercial del país sea positiva y así buscar un aumento en el PIB. Esta medida puede traer consigo ciertas consecuencias tales como el aumento en los precios de los productos afectados por los aranceles lo que provoca un incremento en la inflación, así también debido a esto el nivel de ventas de estos productos tiende a la baja ocasionando que los comercios dedicados a la transferencia de estos bienes reduzcan personal lo que tiene relación directa con el incremento de la tasa de desempleo. El gobierno nacional, a través de su cartera de Economía y Finanzas, ha realizado un estudio exhaustivo sobre la legalidad de los bonos de la deuda externa del país los cuales están agrupados de acuerdo a su fecha de vencimiento y son denominados Bonos Global. Como resultado de este estudio se decidió no pagar el tramo de la deuda por considerarla ilegítima, esta estrategia ha provocado que el indicador de riesgo país se eleve considerablemente provocando una recesión de la inversión extranjera en el país.

3.2. Análisis Sectorial

En 1980, Michael E. Porter desarrolló un modelo en que se describen las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. El modelo se basa en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial [5].

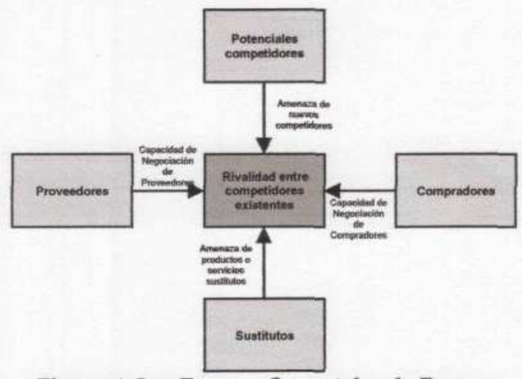

Figura 1. Las Fuerzas Sectoriales de Porter

La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta actualmente en el sector debido a las pocas barreras de entrada existentes. La rivalidad entre los competidores existentes en el sector de servicios de consultoría es alta, este comportamiento se debe a la guerra de precios entre cada una de las empresas que buscan captar una participación del mercado, así como también a la diversidad de servicios que se ofrecen para la satisfacción de los clientes. Para la actividad de consultoría, el análisis del nivel de servicios sustitutos demuestra que este factor actualmente se encuentra equilibrado por cuanto no existen bienes similares que reemplacen la prestación del servicio de consultoría, salvo no acudir a ella. El poder de negociación de los consumidores es bajo en este sector ya que no existe gran cantidad de servicios sustitutos que entreguen el mismo nivel de calidad y precio que una compañía consultora especializada en la rama administrativa, contable – tributaria y financiera. El poder de negociación de los proveedores no influye mucho en el sector por cuanto al final de cualquier negociación siempre se terminará pagando el precio que esté en el mercado

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

3.3. Estudio de la competencia

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

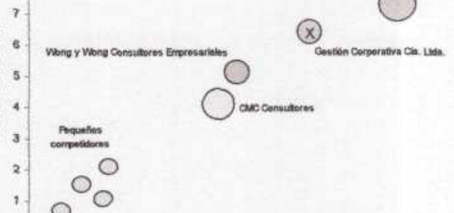

Figura 2. Mapa estratégico

El mapa estratégico muestra que en los niveles más bajos de calidad y satisfacción de cliente se encuentra bastante poblado por empresas y consultores independientes no reconocidos en el mercado los cuales han llegado a saturar esa cantidad de mercado de PYMES que por razones de precio (directamente ligado a la calidad) han optado por acceder a sus servicios. El nivel medio y el nivel alto de las variables relacionadas no está completamente ocupado por cuanto la cantidad de empresas de consultoría que ofrecen sus servicios a estos niveles no es representativo, es por esto que la intención de la empresa objeto de este plan de negocios es ocupar una proporción de ese mercado disponible captando clientes que deseen obtener una satisfacción total de sus necesidades con un nivel de calidad superior.

4. Plan Estratégico

4.1. Estrategia Genérica

Uno de los esquemas de gestión que más ha perdurado es el conocido como las tres estrategias genéricas, el mismo se representa de la siguiente manera:

	Ventaja Estratégica	
	Exclusividad percibida por el mercado	Posición de Bajo Costo
Todo el mercado	Diferenciación	Liderazgo en costos
Solo un segmento de mercado	Enfoque de concentración o Nicho	

Figura 3. Esquema de las estrategias genéricas de Porter

Una empresa puede lograr una mejor posición en su sector: **1)** Logrando el liderazgo en costos, **2)** Alcanzando un alto nivel de diferenciación, o, **3)** Siguiendo un enfoque de concentración o nicho. En los dos primeros casos, el objetivo estratégico de la empresa se dirige a todo el mercado, mientras que si sigue la estrategia de enfoque o nicho se orienta a un segmento muy específico del mercado [6].

Una vez realizado el análisis se decidió que la estrategia genérica más conveniente para ser aplicada es la de enfoque o nicho ya que la empresa estará en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente

4.2. Estrategias Sectoriales

Realizado el análisis de las Fuerzas Sectoriales de Porter que influyen en el escenario donde se desarrollará la actividad de la empresa de consultoría gerencial, para contrarrestar la amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre competidores, los posibles servicios sustitutos y el nivel de poder de negociación de los proveedores, se elaboraron estrategias a ser aplicadas a corto y largo plazo que ayuden a que estas fuerzas hagan más rentable el sector al que pertenece la empresa

En resumen, las estrategias sectoriales a utilizar para aumentar la rentabilidad del sector de servicios de consultoría se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Resumen estrategias sectoriales

FUERZAS SECTORIALES	ESTRATEGIAS SECTORIALES A APLICAR
Amenazas de Entrada - Nuevos Competidores	Incluir un Convenio de exclusividad con una compañía Consultora Multinacional. Formar Alianzas Estratégicas con los clientes
Rivalidad	Fijar precio por servicio prestado. Preparar un portafolio de servicios que satisfaga desde las más básicas hasta las más complejas necesidades del cliente.
Sustitutos	Paquetes de servicios en donde el contrato con el cliente (Empresa) incluye adiestramiento del personal.
Poder de negociación de proveedores	Ofrecer a nuestros clientes el software a utilizar, esto incrementaría la venta de nuestro proveedor y obtendríamos beneficios. Alianza con Consultoras Nacionales especializadas en otras ramas.

4.3. Estrategias de la Filosofía Corporativa

La cultura organizacional de la empresa la conforman la Misión, Visión, los objetivos estratégicos y se le añaden los Principios y Valores Corporativos que presentarán una imagen de la forma de trabajo que desempeñará el talento humano que conforme la empresa de consultoría gerencial

4.3.1. Misión

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

4.3.2. Visión

Ser reconocidos en el mercado como la empresa líder y referente en Consultoría Gerencial convirtiéndonos en Socios Estratégicos de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) ofreciendo servicios personalizados y con alto valor agregado.

4.3.3. Objetivos Estratégicos y Financieros

1. Establecer alianzas estratégicas con los clientes más representativos para tener un contacto permanente con ellos y así lograr una relación comercial a largo plazo.
2. Obtener la certificación de los procesos de gestión bajo la norma de calidad ISO9001:2000 para proveer servicios de consultoría.
3. Celebrar un convenio internacional con una consultora multinacional creando valor agregado a la empresa.

4.3.4. Principios y Valores Corporativos

- **Servicio.-** Siendo el principal objetivo de la empresa en diseño dar soluciones gerenciales a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), se ofrecerán servicios confiables, teniendo como complemento perfecto una minuciosa revisión del trabajo realizado por los consultores.
- **Profesionalismo.-** El equipo de trabajo que integrará Gestión Corporativa Cía. Ltda. tomará seriamente el compromiso de cumplir los contratos suscritos con las PYMES, con responsabilidad y perfección para que así quede constancia de la eficiencia con que se brindarán los servicios. Además para garantizar la calidad de las consultorías, el personal recibirá constantemente capacitación y la certificación necesaria para realizar las mejores consultorías del país.
- **Ingenio.-** Debido a que en el sector en que se está desarrollando la empresa se requiere de muchas destrezas, es una obligación ser hábiles y creativos en la prestación de los servicios de Consultoría Gerencial. Este será el principal elemento diferenciador en comparación con la competencia.
- **Seguridad.-** La consigna es brindar tranquilidad a las empresas con las cuales se entablarán negociaciones debido a la certeza y a la efectividad con que se realizarán las labores entregando un trabajo óptimo e insuperable.
- **Organización.-** El trabajo a realizar seguirá un esquema ordenado en la elaboración de proyectos de consultoría en los cuales se controlarán las diferentes tareas que implican el correcto desarrollo de los mismos.
- **Honestidad.-** Desde el momento en que se efectúe el primer contacto para realizar las negociaciones con los clientes, se mantendrá el compromiso cumpliendo los principios éticos que gobernarán la empresa. Cada una de las personas que conforman Gestión Corporativa Cía. Ltda. reúne un perfil profesional y ético.

5. Plan Comercial

5.1. Producto

El servicio dirigido a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) no consiste simplemente en ofrecer soluciones al momento de presentar un balance o declaración de impuestos, se trata de crear una filosofía que consiste en un involucramiento y compromiso total desde el inicio del proyecto hasta la consecución del mismo, mediante la formación de una técnica de gestión y planificación que integre todas las áreas necesarias creando una cadena causativa entre las mismas.

Los servicios de Consultoría Gerencial a ofrecer se agrupan en tres campos específicos:

5.1.1. Consultoría en Contabilidad y Tributación

- Outsourcing Contable y de Impuestos: Se desarrollarán todas las funciones propias del departamento contable del cliente, así como la presentación de las declaraciones mensuales y anuales de impuestos y anexos requeridos por la Administración Tributaria.
- Consultoría Contable: Va dirigido a servir de apoyo en requerimientos específicos de los clientes tales como implantación de sistemas contables, proceso de transición a las Normas Internacionales de Información Financiera y capacitación del personal que maneja la información contable.
- Auditoria Contable y Tributaria: El objetivo fundamental es desarrollar una revisión a los procedimientos y conceptos tributarios aplicados por el cliente en relación al cumplimiento de sus obligaciones fiscales, revisando la situación tributaria de la compañía con el objetivo de evidenciar posibles falencias en la operación que

puedan posteriormente generar complicaciones de orden fiscal para la organización.

- Consultoría Tributaria: De acuerdo a la normativa tributaria vigente, se prestará asesoría en el diseño e implantación de estrategias tributarias con el objetivo de optimizar la toma de decisiones empresariales y fomentar la cultura tributaria. Así mismo, se realizará la proyección de impuestos anuales de la empresa, funcionarios, socios y/o accionistas para el cumplimiento oportuno y eficiente de las obligaciones tributarias. Además, se ofrecerá asesoría en los siguientes temas: Precios de Transferencia, Convenios para evitar la doble tributación, Legislación Tributaria, Litigios y Controversias Tributarias.

5.1.2. Consultoría en Finanzas

- Elaboración de Indicadores Financieros: Los indicadores o ratios financieros son una herramienta de diagnóstico utilizada para conocer la salud económica – financiera de una empresa, relacionando entre sí diversas variables de las cuentas de resultados y de balance.
- Valoración de Empresas: Este servicio permite obtener un valor cuantitativo de una empresa con la finalidad de proporcionar esta información para captar nuevas inversiones, realizar un incremento del paquete accionario, etc.
- Fusiones y Adquisiciones: Se ofrecerá un servicio personalizado de asesoramiento que abarca todo el proceso de fusión o adquisición.

5.1.3. Consultoría en Gestión Administrativa

- Asesoría Societaria: Se ha estructurado el portafolio de servicios gerenciales enfocados a prestar una asesoría integral a nuevos potenciales clientes y a los existentes, es por eso que se incluye en este campo el desarrollo de todo el proceso de constitución de una compañía, asesorías en el proceso de disolución y liquidación de compañías, aumentos de capital social, cumplimiento de obligaciones societarias, etc.
- Consultoría Administrativa: El objetivo de este servicio es revisar detalladamente la estructura administrativa de la organización realizando un análisis de sus políticas departamentales o sus manuales de procesos, y proveer soluciones que permitan el correcto funcionamiento de la compañía.
- Seminarios y capacitación "in house": Mantener capacitado al talento humano de los clientes para que consigan su excelencia empresarial será una de las obligaciones de la empresa objeto de este plan de negocios. Además se realizarán seminarios para dar a conocer, analizar y desarrollar métodos de implementación sobre las situaciones externas a la empresa pero que afecten sus objetivos.

5.2. Precio

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

En consecuencia, y luego de un análisis de los servicios a ofrecer y en base al criterio de satisfacer las necesidades básicas de los clientes, se ha desarrollado un listado de precios orientativo considerando un valor unitario estimado para cada servicio. El valor de cada uno de los componentes del portafolio de servicios podrá variar de acuerdo a la complejidad de la necesidad del cliente, por ejemplo el precio del Outsourcing contable y de impuestos será mayor si el movimiento de las transacciones del cliente es considerablemente laborioso; así también, el precio de Consultoría Tributaria se verá afectado en el momento en que se trate de un Litigio Tributario para lo cual el precio se estipula en un 10% del monto a recuperar o evitar su pago, dependiendo de la cuál sea la circunstancia que originó la controversia.

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

Para la Consultoría en Gestión Administrativa, se considera que el servicio de Seminarios y Capacitación "in house" se cobre por persona que reciba la instrucción.

5.3. Plaza

El centro de operaciones donde se desarrollarán las actividades de empresa de consultoría gerencial será una oficina que estará ubicada en el norte de la ciudad, específicamente en la ciudadela Kennedy Norte considerado el nuevo sector empresarial y que se encuentra en constante crecimiento. Esta localización se logró determinar gracias al método de Brown y Gibson el cual se detalla específicamente en el plan de operaciones.

Este sector de la ciudad es favorable para la ubicación de la empresa debido a la cercana presencia de gran cantidad de edificios de oficinas en los cuales se establecen las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).

5.4. Promoción

La promoción del portafolio de servicios que se detallan en el apartado 4.1. Producto, se realizará mediante presentaciones formales y presenciales a un grupo importante y considerable de potenciales clientes los cuales serán escogidos de una base de datos que cuente con Pequeñas y Medianas Empresas. Además, se podrá realizar una publicidad ocasional en prensa escrita para dar a conocer al mercado la incursión de la empresa en el campo de la Consultoría Gerencial. Otra forma de promocionar la empresa será con el desarrollo de la página web la cual estará disponible para observar los servicios que ofrece la empresa, las alianzas estratégicas que se gestionan y un link que permita ponerse en contacto con nosotros.

6. Plan de Operaciones

6.1. Ubicación

Para determinar la ubicación del inmueble donde se encontrará el centro de operaciones de la empresa, se consideró conveniente analizar los factores subjetivos y objetivos relevantes para la toma de esta decisión. El criterio a utilizar fue considerando para cada uno de los factores, el nivel de importancia que representa. A continuación se detalla un resumen de los factores utilizados:

Figura 4. Factores que influyen en la toma de decisión de la ubicación del centro de operaciones

Luego de haber analizado los factores descritos en el párrafo precedente, utilizando el Método de Brown y Gibson para determinar la localización, se determinó que la elección de la zona más adecuada para la empresa es el Norte (Zona Comercial).

6.2. Esquema de Servicio

La prestación del servicio inicia desde el momento en que el potencial cliente toma contacto con la empresa interesado en recibir los servicios de Consultoría, esto es con la atención que recibe de la asistente quien lo direcciona hacia la Gerencia de Proyectos de Consultoría quien pacta una cita para ofrecer personalmente la gama de servicios y a su vez tener una primera impresión de la situación actual del cliente.

Una vez aprobada la contratación del servicio de consultoría, se realizará un diagnóstico profundo de la empresa para definir claramente cuales son las necesidades a satisfacer, luego se realizan los análisis y el proceso correspondiente a la Consultoría, se elabora y presenta el reporte final con las acciones a tomar, finalmente se supervisará la puesta en marcha de las soluciones.

7. Plan Financiero

La decisión de inversión de una empresa consiste en decidir qué proyecto debe realizarse, esta decisión se basa en ganar por lo menos el rendimiento requerido en cada proyecto [7].

Cada proyecto de inversión tiene su propio valor (VAN.- Valor actual neto), rendimiento requerido (Costo de Capital) y su rendimiento esperado (TIR.- Tasa interna de retorno), los cuales deben ser analizados para realizar la decisión de inversión en base a la premisa de que la TIR debe igualar o exceder el costo de capital del proyecto.

El costo de capital es el rendimiento requerido de un proyecto de inversión, es decir, es el rendimiento mínimo que los inversionistas deben esperar ganar con el fin de estar dispuestos a financiar el proyecto.

Para el cálculo del costo de capital del proyecto se analizan los β referenciales, la relación deuda/patrimonio, los impuestos corporativos y la participación en el mercado de empresas estadounidenses pertenecientes al sector de servicios de gestión. Con el promedio ponderado de estos datos se obtiene el β sin deuda del proyecto que es el dato que se necesitaba para utilizar la fórmula del β ajustado (con deuda) y así poder obtener el rendimiento requerido para analizar la viabilidad del proyecto. Así, se obtiene que el rendimiento requerido para el proyecto es de 13.87%, de esta manera, el flujo de caja proyectado debe arrojar como resultado una TIR igual o mayor para que el proyecto sea atractivo para inversionistas.

Para el cálculo del VAN se considera el flujo de caja del proyecto y la tasa de costo de capital calculada en el punto anterior que sería la tasa de descuento del proyecto, con estos datos se aplican las fórmulas del VNA que devuelve el valor presente neto de una inversión a partir de una tasa de descuento y una serie de flujos futuros y de la TIR que devuelve la tasa interna de retorno de una inversión.

Los cálculos respectivos dan como resultado un VAN de $ 23,300.48 y una TIR de 30.89%.

En resumen, con una tasa de descuento (costo de capital) de 13.87%, un VAN de $ 23,300.48 (Veinte y tres mil trescientos 48/100 dólares) y una TIR de 30.89% se puede concluir que el proyecto es rentable dado que se cumple la hipótesis de que la TIR debe ser mayor al costo de capital.

8. Conclusiones

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) deben dedicar importantes recursos de tiempo, energía, humanos y financieros para medir el trabajo que realizan para alcanzar sus objetivos estratégicos, pero escasamente efectúan planes acordes con sus necesidades organizacionales básicas.

El diseño de un proyecto empresarial conlleva un sin número de actividades, consideraciones y sustentos para lograr su aprobación final. En el presente plan de negocios se describieron dichos factores así como el análisis de la viabilidad de un proyecto desde las perspectivas de mercado, estratégicas, financieras y del entorno en el cual se desarrolla el mismo.

El análisis de las fuerzas sectoriales de Porter reflejó que la rentabilidad del sector se ve afectada por la latente amenaza de entrada de nuevos competidores debido a las pocas barreras en cuanto al capital inicial, conocimiento y leyes, pero se establecieron durante la elaboración del plan de negocios las estrategias sectoriales que ayudarán a posicionar la empresa y hacer cada vez menos sencillo el ingreso de nuevos competidores.

El análisis financiero demuestra en los resultados del flujo de caja que el proyecto es rentable puesto que cumple con un VAN positivo y una TIR superior al costo de capital que es el rendimiento requerido o el costo de oportunidad de invertir en un proyecto determinado en lugar de realizar una inversión de riesgo similar.

9. Referencias

[1] Ronald M. Weiers, *Investigación de Mercados*, Prentice Hall Hispanoamérica, 1986.

[2] Enciclopedia práctica de la Pequeña y Mediana Empresa PYME.

[3] Revista Oficial de la Secretaría Técnica del Comité de Consultoría, Volumen 3.

[4] Boletín Estadístico Banco Central del Ecuador, Enero 2009.

[5] Michael Porter, *Competitive Strategy*, 1980.

[6] Koontz y Weihrich, *Administración*, 1990.

[7] Douglas Emery y John Finnerty, *Administración Financiera Corporativa*, Prentice Hall, 2000

Quito, 27 de Febrero de 2009

Señores

CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA - CICYT

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Yo, FABRIZIO NOBOA SÁNCHEZ PhD, profesor de la Facultad de Economía y Negocios, con cédula de Identidad No. 1707082150, luego de haber revisado el resumen de la tesis titulada **"Creación de una Compañía de Consultoría Gerencial dirigida a las Pequeñas y Medianas Empresas en el Ecuador"**, perteneciente a los estudiantes **Teresa Barriga Inca** y **Juan Pablo Gordillo Santos**, en calidad de Director apruebo el contenido del mismo.

Agradeciendo la atención prestada, atentamente,

Fabrizio Noboa S., PhD

Director Tópico de Graduación "Desarrollo de Planes de Negocio"