



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas, Contaduría y Gestión  
Empresarial Internacional**

**Carrera de Gestión Empresarial Internacional**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**“PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA CONTABLE  
DIRIGIDA A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE GUAYAQUIL”**

**MAYRA VIVIANA ALMEIDA VERGARA  
DENISSE DE LOS ANGLÉS VINUEZA MARTÍNEZ**

**TUTOR: MBA. JORGE MIRANDA**

**Guayaquil, Agosto de 2012**

## INDICE GENERAL

INTRODUCCION.....	7
JUSTIFICACIÓN.....	8
RESUMEN EJECUTIVO .....	10
EXECUTIVE SUMMARY .....	12
SOMMAIRE EXÉCUTIVE.....	14
MARCO TEÓRICO .....	16

### CAPITULO I

---

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO .....	20
1.1. En qué negocio está la empresa .....	20
1.2. Alcance del producto y mercado.....	20
1.2.1. A qué consumidores atiende. ....	21
1.2.2. Qué necesidad se satisface? .....	21
1.2.3. Comportamiento del consumidor .....	21
1.2.4. Análisis de la Competencia.....	22
1.2.5. Qué formas o tecnologías se van a usar.....	23

### CAPITULO II

---

Análisis Situacional: micro y macro entorno.....	24
2.1. Micro entorno.....	24
2.1.1. Clientes.....	24

2.1.2. Proveedores.....	25
2.1.3. Competencia.....	25
2.1.4. Público.....	27
2.1.5. Productos Sustitutos.....	27
2.2. Macro entorno.....	28
2.2.1. Ambiente Cultural.....	28
2.2.3. Ambiente Social.....	29
2.2.3. Ambiente Legal.....	30
2.2.4. Ambiente Político.....	31
2.2.5. Ambiente Económico.....	32

### **CAPITULO III**

---

3. Investigación de Mercado .....	34
3.1. Grado de confianza (Z).....	34
3.2. Máximo error permisible (e).....	35
3.3. Porción estimada (p).....	35
3.4. Segmentación del Mercado.....	36
3.5. Medición de la Demanda.....	36
3.6. Estrategia de posicionamiento.....	37
3.7. Selección de mercados Meta.....	38

### **CAPITULO IV**

---

4. Mercadeo Estratégico.....	39
4.1. Misión.....	39
4.2. Visión.....	39
4.3. Análisis FODA.....	39

4.3.1. Análisis FODA estratégico.....	40
4.4. Boston Consulting Group (BCG).....	41
4.4. Planteamiento de Objetivos.....	44
4.4.1. Objetivo General.....	44
4.4.2. Objetivos Específicos.....	44
4.5. Planteamiento de Estrategias.....	45
4.5.1. Concentración.....	45
4.5.2. Desarrollo de mercado .....	46
4.6. Rentabilidad o Rendimiento.....	46
4.7. Participación de Mercado.....	47
4.8. Ventas.....	47
4.9. Posicionamiento y Ventaja Diferencial.....	48

## **CAPITULO V**

---

5. MARKETING MIX.....	48
5.1. Consumidor satisfecho .....	48
5.2. Propuesta de los servicios a ofrecer.....	48
5.3. Asesorías.....	49
5.4. Costo a satisfacer.....	49
5.5. Comodidad del cliente.....	50
5.6. Comunicación.....	50
5.7. Publicidad.....	50
5.8. Promoción.....	51
5.9. Relaciones Públicas.....	51
5.10. Mercadeo electrónico.....	52
5.11. Mercadeo directo.....	52
5.12. Venta directa.....	52

## CAPITULO VI

---

6. Estudio Financiero.....	53
6.1. Inversión.....	53
6.2. Plan de Inversión.....	53
6.2.1. Activos Fijos.....	53
6.2.2. Activo Diferido.....	53
6.2.3. Inversión de Personal.....	54
6.2.4. Capital de Trabajo.....	54
6.2.5. Financiamiento.....	56
6.2.6. Capital propio.....	56
6.2.7. Préstamo.....	56
6.2.8. Gastos.....	57
6.2.9. Depreciación.....	58
6.2.10. Amortización.....	59
6.2.11. Demanda proyectada.....	60
6.2.12. Balance general .....	61
6.2.13. Estado de pérdidas y ganancias.....	61
6.2.14. Flujo de Caja.....	62
6.2.15. Punto de equilibrio.....	64
CONCLUSIÓN.....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	66

## INDICE DE ANEXOS

### ANEXO

---

Anexo 1 PIB - ECUADOR DURANTE LOS ULTIMOS 10 AÑOS.....	69
Anexo 2 - MODELO DE ENCUESTA .....	70
Anexo 3 - PYMES POR SECTOR PRODUCTIVO .....	72
Anexo 4 - PYMES POR SECTOR NORTE.....	73
Anexo 5 - PYMES POR SECTOR CENTRO.....	74
Anexo 6 - PYMES POR SECTOR SUR.....	75
Anexo 7 - VALORES CONSTITUCION DE COMPAÑÍAS.....	76
Anexo 8 - Socios Cámara de Comercio de Guayaquil.....	78
Anexo 9 - BALANCE DE PERSONAL.....	79
Anexo 10 - BENEFICIOS SOCIALES.....	80
Anexo 11 - ACTIVOS FIJOS.....	81
Anexo 12 - Amortización Préstamo Bancario.....	82
Anexo 13 - COSTOS FIJOS.....	84
Anexo 14 - COSTOS VARIABLES.....	85
Anexo 15 - INGRESO PROYECTADO.....	86
Anexo 16 - ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS.....	87

## INDICE DE TABLAS

### TABLAS

---

Tabla 1: Principales Empresas Asesoras y Tributarias de Guayaquil.....	23
Tabla 2: Muestreo Estratificad.....	35
Tabla 3: Medición de la Demanda.....	37
Tabla 4: Foda Estratégico.....	43
Tabla 5: Boston Consulting Group (BCG.....	44
Tabla 6: Boston Consulting Group de Competencia.....	46

## INDICE DE GRAFICOS

### GRAFICOS

---

Gráfico 7.2.2: Gastos de Constitución.....	57
Gráfico 7.2.3: Balance de Personal.....	57
Gráfico 7.2.4: Capital de Trabajo.....	58
Gráfico 7.2.4.1: Inversión Inicial.....	58
Gráfico 7.2.5: Financiamiento.....	59
Gráfico 7.2.6: Capital Propio.....	59
Gráfico 7.2.8: Gastos por Suministro de Oficina.....	60
Gráfico 7.2.9: Depreciación.....	62
Gráfico 7.2.10: Amortización.....	62
Gráfico 7.2.11: Demanda Proyectada.....	63
Gráfico 7.2.12: Balance General.....	64
Gráfico 7.2.13: Estado de Pérdidas y Ganancias.....	65
Gráfico 7.2.14: Flujo de Caja.....	66
Gráfico 7.2.15: Punto de Equilibrio.....	67

## INTRODUCCIÓN

Dentro de las estructuras económicas de los diferentes países nos encontramos con sectores comerciales unos más dinámicos que los otros, siendo las pequeñas y medianas empresas parte de este círculo comercial que en conjunto con las grandes y reconocidas empresas son considerados los motores que logran poner en marcha las economías de los países.

Las PYMEs constituyen organizaciones capaces de generar empleos debidamente remunerados, lo que origina que la cadena económica pueda dinamizarse y logre ser partícipe del desarrollo del sector económico formal. Las pequeñas y medianas empresas en el país tienen una gran participación dentro de la economía y abarcan gran parte del sector comercial, sin embargo al ser negocios, en su mayoría de origen familiar en donde los empresarios tienen la equivocada idea de que sus negocios pueden andar en marcha sin llevar un debido control, por lo general éstas no llegan a constituirse como empresas.

Esta situación cobra una mayor denotación al no contar con departamentos especializados en las diferentes ramas que constituyen la estructura organizacional de las empresas. Es debido a esta realidad vivida entre las pequeñas y medianas empresas, en donde podemos encontrar una oportunidad de captar un mercado que no ha sido acaparado por las empresas consultoras ya existentes, debido a que éstas buscan captar mercado direccionando sus estrategias hacia el logro de captar el mercado de las grandes empresas, de las que no hay tantas como las hay en las PYMEs.

## JUSTIFICACIÓN

La globalización de los mercados exige que las empresas sean competitivas para asegurar su permanencia en el nuevo escenario económico, de manera que, las empresas nacionales tienen que readaptar sus operaciones o procesos en la dirección que exige esta corriente económica que es el filtro para la apertura de éstos nuevos mercados, lo cual implica que éstas desarrollen ventajas competitivas en el corto plazo.

No sólo las grandes empresas tienen que ajustar sus procesos a ésta nueva era, sino también las pequeñas y medianas empresas (PYMES), organizaciones que estos últimos años se han constituido en el brazo productivo del país y sobre todo en Guayaquil siendo la ciudad con mayor auge económico de Ecuador.

Para los asesores de la Cámara de la Pequeña Industria de Guayas (CAPIG)<sup>1</sup> la Pequeña Empresa es una unidad de producción que tiene de 5 a 40 y un máximo de 50 empleados, su capital no tiene piso pero su patrimonio tiene un techo de \$ 150.000. Apenas el 39% de las mismas llevan registros, mientras que el 61% restante no lo hace. Además de este hecho, cabe indicar que del 39% que los lleva, el 87% lo hace por cuenta propia y el 13% lo hace por cuanto es un requerimiento legal para la realización de sus actividades normales. Este hecho indica que no existe una política contable suficientemente específica para este tipo de empresas (PYMES).

De acuerdo a lo mostrado anteriormente, podemos deducir que existe una gran oportunidad de mejorar el proceso de la gestión financiera de las pequeñas y medianas empresas, lo que demuestra por qué hemos encontrado importante el

---

<sup>1</sup> La Cámara de la Pequeña Industria del Guayas es una organización no gubernamental sin fines de lucro que agrupa y representa a las pequeñas y medianas empresas de la Provincia del Guayas.

realizar un estudio que pruebe la factibilidad de creación de una empresa consultora que por medio de la transferencia de conocimiento se encargará de asistir en el aspecto contable de este nicho de mercado en la ciudad de Guayaquil, de tal modo que, pueda proveer información siempre actualizada, certera y oportuna.

La elaboración de este trabajo de tesis aplicará conceptos teóricos cuya correcta aplicación permitirá realizar, un adecuado plan de negocios para la creación de una empresa consultora, siendo este un requisito para soportar la decisión de creación, o nos permita evitar la improductiva decisión de inversión de recursos económicos en un negocio que no vaya a cumplir con las expectativas monetarias que incitaron a llevar a cabo este plan de negocios.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo tiene por objetivo realizar un estudio de mercado con la finalidad de constituir la empresa M&D CONSULTORA.

En el Capítulo I parte el descubrimiento de la empresa, su estructura organizacional y la manera en que promocionará sus servicios de asesorías.

En el Capítulo II el lector se encontrará con los antecedentes que preceden al gestionamiento del negocio, que servirá para considerar las principales influencias económicas en el mercado nacional.

Dentro del Capítulo III se procede a realizar un análisis de la situación del entorno a nivel micro y macroentorno que nos permitirá tener un amplio conocimiento del mercado que nos lleva a analizar ciertos factores que tiene influencia en la toma de decisión del mercado así también como los factores que sin ser parte directamente del mercado comercial, llevan a definir las estrategias a tomar.

En el Capítulo IV se incursionará en el estudio de mercado, lo que nos llevará a conocer y definir la oferta y la demanda de los servicios contables reconociendo la competencia en el mercado local, para posteriormente poder determinar la demanda insatisfecha del servicio.

En el Capítulo V se definen y desarrollan las estrategias de mercado, planteando las perspectivas y realizando un plan estratégico, que nos llevará a tener una mejor gestión de resultados.

En el capítulo VI el Marketing Mix definirá cómo proceder a llevar un mejor conocimiento del mercado objetivo, resaltando las cualidades del mismo y también cómo poder llegar a él.

El Capítulo VII presenta un análisis financiero en el que se evaluará los indicadores que nos llevarán a determinar la rentabilidad del negocio.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

This paper aims to realize a market study in order to establish the company M&D CONSULTORA.

In Chapter I we will find the discovery part of the company, its organizational structure and the way to promote the consulting services.

In Chapter II the reader will find the history preceding the management of the business, which will be used to consider the major economic influences on the domestic market.

In Chapter III we proceed to analyze the environmental situation in the micro and macro environment that will allow us to have a major market knowledge that leads us to analyze factors that influence the decision making as well as market factors without being directly part of the commercial market, lead to define the strategies to establish.

Chapter IV will enter the market study, which will lead us to know and define the supply and demand for accounting services recognizing the local market competition, and later to determine the unmet need of the service.

In Chapter V we define and develop market strategies, raising the prospects and making a strategic plan that will lead to a better management performance.

In Chapter VI the Marketing Mix will define how to proceed to have a better understanding of the target market, highlighting the qualities of it and also how to reach to the market.

Chapter VII presents a financial analysis to assess the indicators that lead us to determine the profitability of the business.

## SOMMAIRE EXÉCUTIVE

Ce document vise à réaliser une étude de marché afin d'établir la société M&D CONSULTORA.

Dans le Chapitre I de la partie découverte de l'entreprise, sa structure organisationnelle et la façon dont ils la promotion de leurs services de consultation.

Dans le Chapitre II, le lecteur trouvera l'histoire qui précède le management de l'entreprise, qui sera utilisé pour examiner les influences économiques dans le marché intérieur.

Dans le Chapitre III nous procédons à réaliser une analyse de la situation à l'environnement micro et macro qui va nous permettre d'avoir une connaissance vaste marché nous amène à analyser les facteurs qui influent sur la prise de décision ainsi que le marché facteurs sans en faire directement partie du marché commercial, conduisent à définir les stratégies à prendre.

Chapitre IV entrera l'étude de marché, ce qui nous amènera à connaître et à définir l'offre et la demande de services de comptabilité en reconnaissant la concurrence sur le marché local, et plus tard pour déterminer les besoins non satisfaits du service.

Dans le chapitre V nous définirons et développerons des stratégies du marché, pour améliorer les perspectives et élaborer un plan stratégique qui mènera à une meilleure gestion des performances.

Dans le chapitre VI du Marketing Mix nous définirons la façon de procéder pour amener une meilleure compréhension du marché cible, en soulignant les qualités de celui-ci et aussi comment l'atteindre.

Chapitre VII présente une analyse financière afin d'évaluer les indicateurs qui nous conduisent à déterminer la rentabilité de l'entreprise.

## MARCO TEÓRICO

Pese a que no se ha podido establecer el origen real de la pequeña y mediana empresa (PYME), no cabe duda que su desarrollo y evolución comparten el mismo origen, aunque no el mismo ritmo, referente al sistema capitalista, el cual propició el surgimiento de estas organizaciones, impulsadas por el egoísmo natural del hombre de obtener una ganancia; sin embargo, no siempre han gozado de aceptación y reconocimiento, debido principalmente al concepto de minucia que ha recaído sobre sus cimientos. Si bien es cierto, en la actualidad no hay una aprobación general sobre la definición de PYME, y en las legislaciones que regulan la materia no hay uniformidad sobre las características que las deben distinguir.

A continuación se presenta el desarrollo histórico de las principales observaciones que se han hecho respecto al tamaño y las características de éstas, lo cual ha de considerarse como la proximidad conceptual al origen de las PYMES, de manera que desglose la valoración que hacen las ciencias sociales sobre éstas.

Adam Smith (1788), “subvaloró la importancia de la empresa personal al sobrevalorar la potencialidad de las sociedades anónimas”; posteriormente, Mill (1848) afirmaría que “El trabajo es incuestionablemente más productivo en el sistema de grandes empresas industriales” y de manera premonitoria indicaba el obstáculo que ha relegado a las PYMES en materia de competitividad: “en las empresas pequeñas se desperdician, en la rutina, cualidades propicias para la dirección”; lo cual generaría un proceso de extinción gradual que se convertiría en la crónica de “una lucha sin éxito”.

Un siglo más tarde, la escuela de pensamiento neoclásica, discutiría sobre las ventajas del tamaño de la empresa. Las capacidades de especialización, simplificación, flexibilización y apalancamiento, fueron observaciones que recogió Marshall (1899), quien estimó que: “las empresas pequeñas no pueden sobrevivir dada la dinámica del mercado” pero a su vez, se refirieron a la significativa ventaja que tenían estas últimas frente a las empresas que alcanzaban en un momento dado un “nivel de ineficiencia relativa”, por otro lado, la concepción marshalliana no tardó en reconocer que el proceso económico “promueve nuevas posibilidades mediante las cuales un hombre de pequeños medios puede abrirse camino para convertirse en un líder de la industria”.

Mueller (1972) explica el proceso evolutivo de las empresas como un reflejo de la naturaleza de los ciclos de vida de los productos, sin dejar de lado que los estudios más recientes le han abonado a la calidad del gobierno corporativo el efecto más significativo en el crecimiento empresarial. El premio Nóbel de economía Ghemawat (2006) demostró que las firmas pequeñas son más capaces de sobrevivir temporadas de demanda baja de mejor manera que las firmas grandes cuando estas tienen costos comparables, no obstante, donde las economías de escala son importantes, el diseño de las firmas pequeñas esto debido a la estandarización de los insumos y la maquinaria para mercados masivos, al gradual empobrecimiento de las economías adicionales de administración de manera inversa al crecimiento de la empresa y por que una compañía cuyo capital es casi en su totalidad propiedad del público debe en su mayor parte ceñirse más bien estrictamente a la rutina”.

Por otro lado Porter (1991) describe, con la teoría del entorno empresarial, como el crecimiento de una empresa está supeditado al entorno en el que se encuentra, coincidiendo con Marshall. De lo anterior, queda claro que, si bien la teoría económica no ha desamparado el desarrollo y las características especiales de las PYMES, no ha contribuido significativamente a la ponderación de la

importancia de las empresas pequeñas y medianas, por considerar el crecimiento económico como un resultado exclusivo del juego de oferta y demanda, y es por esto que: “Una mejor comprensión del papel que desempeñan como unidades productivas en la economía ayudará a construir una teoría económica que tome en cuenta no solo la dinámica de las estructuras, sino las estrategias que deben generarse para consolidarse como motor de crecimiento industrial y el aprovechamiento sistémico de las oportunidades que la territorialidad ofrece”.

Los conceptos teóricos aplicados están orientados a obtener un plan de negocios, en donde para su elaboración se quiere aplicar conceptos que van desde el conocimiento de la industria de servicios de consultoría, hasta las implicaciones financieras de las estrategias a plantear. El conocimiento de las características inmersas en la industria de servicios permitirá un mejor diseño y análisis de las diferentes etapas de la planificación, motivo por el cual el marco teórico a aplicar será el que más se oriente a la industria de servicios y consultoría.

El punto de partida será el conocer las necesidades del mercado y cómo estas están siendo satisfechas para posteriormente en base a un análisis tanto interno como externo proceder a realizar el planteamiento estratégico de lo que será la empresa, qué servicio brindará y de cómo lo hará. Una vez definida la empresa, se establecerán las estrategias de comercialización, operaciones y gestión de recursos que se alineen y soporte la información recopilada, en el sentido de que la falta de organización, y el incierto modo de registrar sus flujos y demás movimientos, representan información fragmentada, escasa e irregular.

Por otro lado, reclama la necesaria y decidida voluntad del mundo académico para que se aborden, como temas de investigación, las características de las empresas, sus empresarios, la innovación, la financiación y la planeación

apropiadas para las pequeñas y medianas empresas por cuanto los estudios realizados sobre estas unidades de negocio, han adolecido de la presentación de alternativas o mecanismos para mejorar la situación de las mismas.

Finalmente, la rentabilidad esperada con la creación de la empresa consultora, se sustentará por medio de proyecciones financieras y análisis de riesgo. El servicio de 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.

## **CAPITULO I**

### **1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

#### **1.1. En qué negocio está la empresa**

M&D CONSULTORA es una empresa de servicios de asesoría contable dirigida a PYMES. La consultora surge debido a que este tipo de compañías no cuentan con empresas que les ofrezcan estos servicios.

Entre los servicios ofrecidos por la consultora se encuentran: contabilidad por efecto de sus actividades mercantiles. Con sede en Área contable: Los servicios que prestamos en el área contable no solo se quedan en el reporte contable, se extiende a las áreas de gestión, administración y control de los departamentos financiero y de recursos humanos. El paquete de servicios contables incluye:

- Preparación de Información Contable Periódica

- Preparación de Estados Financieros
- Análisis Financiero.
- Presupuestos.

## **1.2. Alcance del producto y mercado**

### **1.2.1. A qué consumidores atiende.**

El mercado potencial local se identifica la pequeña y mediana empresa, los cuales son quienes hace uso de estos servicios.

Además, los contribuyentes, ante las reformas fiscales y a la necesidad de dirigir adecuadamente el área financiera de sus empresas, hacen incrementar la demanda de estos servicios. Por lo tanto es necesario conocer los beneficios y ventajas que las consultoras ofrecen.

### **1.2.2. ¿Qué necesidad se satisface?**

La gama de servicios que ofrece la consultora tiene como mercado objetivo las PYMEs, pequeñas y medianas empresas que laboran en la ciudad de Guayaquil.

En la actualidad no existe un enfoque particular con respecto al tipo de empresas o de profesionales que se definen como mercado objetivo de la consultora, sin embargo, con el transcurso de los años se ha desarrollado una especialización en el manejo contable y tributario de las empresas relacionadas al turismo (agencias de viaje, rentadora de vehículos, restaurantes, bares, etc.) y de comercio.

### **1.2.3. Comportamiento del consumidor**

Las empresas de la ciudad de Guayaquil concentran sus actividades en producción y comercialización debido a que es el puerto principal que contribuye a todo tipo de intercambio comercial. Todas estas empresas pertenecen según su número de personal, a las distintas categorías como: pequeñas, medianas o grandes empresas.

De acuerdo a estudios realizados por la Cámara de Comercio de Guayaquil, el porcentaje de empresas que busca externalizar sus servicios es del 45%, manteniendo esta cifra una tendencia al alza durante los últimos 5 años, para los servicios contables el porcentaje de empresas que considera la externalización como una forma confiable de reducción de costos es del 25%.

Considerando los datos anteriores se puede estimar que las empresas que se encuentran dentro del mercado objetivo de la consultora son aproximadamente 1110 pequeñas y medianas empresas que requieren de servicios asesoría contable y legal. Es decir que, Guayaquil mueve aproximadamente el 80% del comercio exterior del país. La provincia del Guayas es el mayor complejo industrial ecuatoriano donde funcionan una amplia gama de empresas de distintas índoles.

### **1.2.4. Análisis de la Competencia**

La identificación del entorno competitivo plantea el problema de decidir la posición que desean las consultoras ocupar ante los clientes, es decir, elegir el nivel de posicionamiento que poseen los servicios que estos brindan, ya que uno

de los factores fundamentales en el éxito de los servicios es enfrentarse a mercados competitivos para ubicarse en un adecuado posicionamiento.

A continuación se detallan empresas asesoras ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

<b>Empresas Asesoras Contables &amp; Tributarias de Guayaquil</b>	<b>Actividad</b>	<b>Email</b>
Alcides Gómez & Asociados	Asesoría Contable y tributaria	alcidesgomez@gye.satnet.net
KPGM	Auditoría, Contable, Administrativa y Financiera alcance Internacional	gerazo@kpmg.com
Corp Consulting & Asoc	Auditoria, Contabilidad y Consultoria Tributaria	corpconsulting@hotmail.es
Consulexter	Auditoría, Contable, Administrativa y Financiera	www.consulexter.com
Admicom S.A.	Asesoría Contable, Tributaria y Contable	info@admiconsa.com
Accountax Business Servi S.A.	Asesoría Contable, tributaria a Personas Naturales y Jurídicas	alex_fijer@hotmail.com

Tabla 1.1.1: Principales Empresas Asesoras y Tributarias de Guayaquil  
Elaborado: M. ALMEIDA D. VINUEZA

### 1.2.5. Qué formas o tecnologías se van a usar

El uso de software contable se encuentra generalizado en las grandes empresas, los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning)<sup>2</sup>, sistema informático que permite llevar control automático e integrado de la gestión administrativa - financiera de una empresa, son de uso habitual para las organizaciones más importantes del país.

<sup>2</sup> Enterprise Resource Planning (ERP) facilita el flujo de información entre todas las funciones empresariales dentro de los límites de la organización y gestión de las conexiones.

Sin embargo, debido a su costo esta práctica no resulta tan común para las medianas y pequeñas empresas, quienes optan por llevar su contabilidad en el programa Excel.

## **CAPITULO II**

### **2. Análisis Situacional: micro y macro entorno**

#### **2.1. Micro entorno**

Este análisis determina la capacidad de negociación que tiene M&D CONSULTORA, y de cómo puede captar la atención de sus clientes potenciales y por qué no de sus competidores, de este modo garantiza su competitividad dentro de la industria.

- ✓ Clientes
- ✓ Proveedores
- ✓ Competencia
- ✓ Público
- ✓ Productos sustitutos

##### **2.1.1. Clientes**

Nuestros clientes potenciales son todas aquellas PYMEs concentradas en la ciudad de Guayaquil, sea cual fuere su actividad empresarial y que necesite llevar un control de sus registros contables y demás, de manera que cumpla con los requerimientos de los diferentes organismos que lo solicitan.

En función de la diversidad y de las necesidades de cada empresa nuestro servicio se basa en atención personalizada con nuestros clientes, de ofrecerles confort es decir que, si lo requieren podemos asesorarlos en sus plazas de trabajo; y además contamos con profesionales con experiencia tanto en el mercado nacional como internacional lo cual certifica la calidad de nuestro servicio. Es decir que, si el cliente necesita información contable específica nuestro representante sabrá asesorarlo a la realidad más cercana, del mismo modo si éste necesitara información tributaria se le informe la correcta aplicación de la misma.

### **2.1.2. Proveedores**

Los proveedores dentro de toda empresa tienen un papel importante e indispensable. Es por esta razón que, uno de nuestros intereses es tener la apertura para con nuestros proveedores es decir que, escucharemos cada una de sus recomendaciones y de cómo podemos ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes potenciales. Los proveedores forman parte de nuestro sistema de servicio es por esto que garantizamos los costos, calidad, y entrega ya sea de materia prima, insumos, equipos computacionales o útiles de oficina en tiempos establecidos. Entre nuestros principales proveedores tenemos los siguientes:

- ✓ Telefónica
- ✓ Docucentro
- ✓ Servimagen
- ✓ All Natural
- ✓ Colineal
- ✓ Seguros Bolivar S.A.

### 2.1.3. Competencia

Para lograr los objetivos de M&D CONSULTORA debemos conocer a nuestro principal competidor y enfocarnos en que no sólo debemos buscar cantidad es decir, clientes potenciales sino, garantizar la fidelidad de nuestros clientes caracterizándonos por ofrecer un servicio con valor agregado; de manera tal que satisfaga las necesidades del cliente y consecuentemente sembrar en ellos mayores expectativas sobre nuestros servicios.

Entre nuestros competidores actuales tenemos a:

- ✓ KPMG
- ✓ Contadores
- ✓ Brasa
- ✓ Execon Asesores
- ✓ Torres & Asociados
- ✓ Ecovay

KPGM es una firma auditora internacional que ofrece servicios en 152 países permitiendo que sus clientes puedan intercambiar y comunicarse en una red internacional. KPMG es una red mundial conformada por asesores profesionales que tienen como objetivo convertir el conocimiento de la información requerida en valía, así como también el de los mercados y la tendencia de las empresas.

Consulexter es nuestro principal competidor, con trayectoria en el mercado desde el 2001. Entre los servicios que ofrece están los siguientes:

- ✓ Auditoría
- ✓ Asesoría Tributaria

- ✓ Asesoría Contable
- ✓ Asesoría Administrativa-Financiera
- ✓ Consultoría Financiera
- ✓ Implementación de Normas Internacionales de Información Financiera NIIF's.

Una de sus características es la atención al cliente personalizada, sin embargo estudian grupalmente casos que lo ameriten de manera que puedan obtener resultados más adecuados a las necesidades del cliente. Luego de plantear las características de Consulexter podemos concluir que M&D CONSULTORA deberá ampliar la gama de servicios para ofrecer a sus clientes actuales y potenciales a un mediano plazo.

#### **2.1.4. Público**

El público está considerado como un factor importante a nivel empresarial es por esto que forma parte del análisis del micro entorno. El público observa pormenores tanto de los precios como del servicio que ofrecemos, de nuestros asesores, ejecutivos y demás personal que forman parte de la consultora. Así, fomentamos el interés de este grupo que de algún modo se interesan en los servicios que ofrecemos como consultora.

#### **2.1.5. Productos Sustitutos**

De acuerdo a la actividad de la consultora y a las necesidades del mercado, un producto sustituto para M&D CONSULTORA sería la tecnología debido a que estas PYMEs trabajan directamente con programas computarizados de

contabilidad, como por ejemplo Monica versión 8.5, y aplicaciones para impuestos como DEBI, sin embargo estos programas no son del todo confiables puesto que no tienen el conocimiento técnico como el de un asesor.

Otro producto sustituto referente a este mercado sería el de los contadores que trabajan independientemente y ofrecen sus servicios por horas, establecidas entre el dueño de la empresa y el contador.

Por otro lado, un producto sustituto para esta industria sería aquellas empresas que entran a competir al mercado con precios bajos y como resultado de esto obtendríamos márgenes de utilidades reducidos lo cual afectaría a la consultora y a la industria en sí. Además que este tipo de empresas por no mencionar en su gran mayoría no se preocupan por ofrecer un servicio de calidad sino de ofrecer servicios a precios bajos y así poder ganar espacio dentro del mercado.

## **2.2. Macro entorno**

Con respecto al marco entorno podemos concluir que entre los estudios que se han realizado en función de este, se ha llegado a la conclusión de que las empresas enfrentan constantemente diferentes amenazas las cuales detallamos a continuación para un mejor análisis.

- ✓ Ambiente cultural
- ✓ Ambiente social
- ✓ Ambiente legal
- ✓ Ambiente político
- ✓ Ambiente económico

### **2.2.1. Ambiente Cultural**

Tener en cuenta los aspectos culturales dentro del campo de conocimiento en los que se va a basar la creación de una nueva empresa, constituye un punto de alta importancia, ya que ésta define la forma en cómo puede dirigirse el negocio al consumidor.

En nuestro país las empresas dedicadas a dar asesoramiento contable no son explotadas por las pequeñas y medianas empresas, y es tomado como un hecho que las únicas empresas preocupadas en realizar una asesoría contable adecuada a sus empresas son las grandes. Sin embargo, en la actualidad los pequeños y medianos empresarios se están dando cuenta de la importancia que deben dar a tener a alguien encargado de que los asesore para que permita, a través del debido uso de recursos, incrementar sus ingresos y mejorar el bienestar de sus clientes que les permita obtener un mejor puesto en el mercado consultor contable. Las pequeñas y medianas empresas necesitan un cambio.

### **2.2.3. Ambiente Social**

El enfoque hacia la captación de nuevos consumidores que las empresas dan en la actualidad es más extenso y se desarrolla en un contexto más competitivo. Esto se debe al entorno globalizado presente en cada ambiente a nivel mundial. Por lo que se hace primordial el tener definido una visión, liderazgo e innovación dirigidos hacia dar una respuesta rápida a los cambios de necesidades que surgieran durante los diferentes ciclos de vida en los que se proyecta el presente negocio. Para alcanzar estos objetivos muchos empresarios han tomado la decisión de externalizar varias de las funciones de sus negocios de tal manera que sólo se enfoquen dentro de los conceptos en los que se basa el core business.

Dentro de las funciones que por lo general se delegan a terceros con mayor frecuencia están: la gestión contable, tributaria, legal, recursos humanos, logística, entre otras. Esta tendencia ha motivado a la creación de negocios enfocados en ofrecer asesorías, llegando a convertirse en departamentos de soporte, brindando así un servicio de soporte que forma parte del desarrollo de su demanda.

A pesar de lo antes mencionado, en nuestro país este tipo de servicios no se encuentra muy desarrollado, ya que según los datos de la Superintendencia de Compañías del año 2007 a la actualidad existen 71 empresas Auditoras Externas en estado vigente y 4 en estado cancelada.

### **2.2.3. Ambiente Legal**

Dentro del ambiente legal y del político, el Gobierno ecuatoriano no es bien catalogado por los empresarios e inversionistas extranjeros. Desafortunadamente, esta situación provoca que los inversionistas y empresas extranjeras no permanezcan y no deseen invertir en el país debido a todas las imputaciones con respecto a impuestos y aranceles establecidos por el Gobierno del Ecuador.

Esta disposición beneficia directamente a la industria nacional y ayuda a la importación de bienes de capital y materias primas las cuales han sido exoneradas de impuestos pues el objetivo de esta acción es el de proteger la economía de Ecuador, lo cual incentiva la producción nacional y además impulsa la protección ambiental.

Disposiciones que dan apertura a la creación de empresas interesadas en prestar servicios contables, tributarios, financieros, marketing y de estudio de

mercado, etc, de tal manera que aquellas que solicitan estos servicios puedan crecer económicamente y sobre todo llevar mayor control tanto de sus ingresos como de su crecimiento. Las cuales tienen como ente regulador al Servicio de Rentas Internas (SRI)<sup>3</sup>, a quienes estas empresas incluyendo M&D Consultora deben tributar de acuerdo a la Ley no. 41, artículo 2, que indica que debe Solicitar a los contribuyentes o a quien los represente cualquier tipo de documentación o información vinculada con la determinación de sus obligaciones tributarias o de terceros, así como para la verificación de actos de determinación tributaria, conforme con la Ley.

Así mismo, tenemos la Balanza de Pagos que es aquella que mide el ingreso y la salida de las divisas del país, y está compuesta por la cuenta de capital y la cuenta corriente, siendo esta última la más afectada debido a la crisis financiera que atraviesa Europa y Estados Unidos ocasionando que ésta sea más negativa en los últimos trimestres de cada año, según datos de los últimos semestres de la Balanza de Pagos del 2012.

Razón por la cual, el Gobierno ecuatoriano aumentó el impuesto a la salida de capitales y se han presentado impuestos y aranceles para productos importados. Estos impuestos están muy bien direccionados y no se aumentarán tarifas ni a la canasta básica ni al servicio de transporte. Se ha implantado a conciencia y de manera práctica sin afectar a las personas con menos recursos económicos.

#### **2.2.4. Ambiente Político**

Siendo el actual presidente del país partidario de políticas económicas dirigidas hacia el logro de un estado soberano, sin intromisiones ni interferencias de

---

<sup>3</sup> Servicio de Rentas Internas (SRI).- es un organismo autónomo del Estado de Ecuador, cuya función principal es el cobro de los impuestos, a partir de una base de datos de contribuyentes.

instituciones externas como el Banco Mundial (BM)<sup>4</sup> y el Fondo Monetario Internacional (FMI)<sup>5</sup>, implementando dentro de sus políticas económicas reestructuraciones que incluyen al sector público como medidas para mantener un índice bajo en riesgo país, impulsando políticas de empleo que permitan superar el déficit y lograr una mejor condición de vida en el país.

El actual gobernante del país está reestructurando al sector público y para lograr la descentralización promueve la regionalización y mejoras de las políticas sociales para lograr así, dar una mejor asistencia a los sectores más necesitados del Ecuador. Llegando a racionalizar las finanzas públicas, expresando que el principal problema del país es la inhabilidad de generar empleo productivo.

### **2.2.5. Ambiente Económico**

Entre las maneras más efectivas de que una empresa llegue a ser lucrativa o improductiva es su entorno económico indudablemente. De modo tal, que las organizaciones se limitan pues no están facultadas para una constante capacitación y de adquirir la responsabilidad de que ésta es el pilar fundamental de la globalización.

Ecuador económicamente se ve involucrado en cambios de mejora tanto en las reformas estructurales tales como: liberación comercial, reforma financiera, reforma tributaria, privatizaciones y legislación laboral de manera se pueda expandir a los mercados internacionales con objetivo de controlar el nivel de

---

<sup>4</sup> Banco Mundial (BM) ofrece créditos, asistencia y recursos personalizados a más de cien países en desarrollo y transición.

<sup>5</sup> Fondo Monetario Internacional (FMI) es una entidad que se parece mucho a un banco, presta dinero a los países para que estos establezcan su economía.

libertad y neutralizar las políticas, de modo que permita el buen funcionamiento de los mercados y exista una amplia asignación de los recursos productivos.

Si bien es cierto, Ecuador optó por la dolarización en Enero del 2000 debido a la crisis económica que se había generado, lo cual permutó cambios en el sistema financiero, fomentó la estabilidad macroeconómica y la práctica de las reformas estructurales. Bajo este parámetro se han logrado grandes avances y hemos experimentado un auge económico en el país en los últimos años.

Debido a la limitada economía del Ecuador, ésta ha tenido poca participación dentro de los flujos de la globalización. Pero consecuentemente, el dólar y el incremento en la producción sobre todo de los productos no tradicionales; están tomando rumbos positivos para el Ecuador. Un aspecto negativo ante esta situación ha sido llegar a un consenso que permita encaminar las reformas y aprovechar las políticas a un largo plazo.

En los últimos años el Gobierno ecuatoriano ha renovado su economía, del mismo modo, ha logrado la permanencia de los precios, y más importante aún hay indicios de una mejora en el ámbito fiscal. Este ambiente debería ser el más idóneo para fortalecer la manufactura y el empleo de manera que puedan proveer un mejor estilo de vida para todos.

De acuerdo a información publicada anualmente por parte del Banco Central del Ecuador con respecto al Producto Interno Bruto (PIB<sup>6</sup>) se observa que durante el año 2000 al año 2012 el PIB se incrementó a \$55.342 millones de dólares, como podemos observar en anexo 1.

---

<sup>6</sup> Producto Interno Bruto (PIB) es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un periodo determinado.

## CAPITULO III

### 3. Investigación de Mercado

Para determinar la demanda del mercado de PYMEs que es nuestro mercado objetivo y a quienes ofreceremos nuestros servicios necesitamos conocer el tamaño de la muestra. De acuerdo a informes de la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, hay 1110 PYMEs en la ciudad de Guayaquil. Luego de conocer la población (n) muestral, debemos considerar tres factores importantes los cuales determinarán el tamaño de la muestra para esto se utilizará la fórmula de población finita.

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

- ✓ Grado de confianza (Z)
- ✓ Máximo error permisible (e)
- ✓ Porción estimada (p)

#### 3.1. Grado de confianza (Z)

Porcentaje que se da en función de la confianza que se escoja para dicho análisis, en este caso el nivel de confianza que se estableció fue de 95%, es decir Z: 1,96 de acuerdo a la tabla de distribución normal.

### 3.2. Máximo error permisible (e)

El porcentaje de error se considera en base la muestra (n) y en relación al nivel de confianza, en este caso 5%.

### 3.3. Porción estimada (p)

En base a las estrategias aplicadas y nivel de servicio diferenciado planteamos que el 50% de las PYMEs adquieran nuestros servicios.

Bajo estos parámetros procedemos a aplicar la fórmula para determinar el número de personas que debemos encuestar.

A continuación, la fórmula:

$$n = \frac{1.96 (0.5)(0.5)1110}{0.05 (1110 + 1) (1.96 (0.5)(0.5))}$$

$$n = 285 \text{ encuestas}$$

## MUESTREO ESTRATIFICADO

ZONA	PORCENTAJE	CANTIDAD
NORTE	65%	185
CENTRO	23%	66
SUR	12%	34
	<b>100%</b>	<b>285</b>

Tabla 2: Muestreo Estratificado  
Elaborado: M. ALMEIDA D. VINUEZA

De acuerdo al resultado obtenido, de una muestra de 285 encuestas, decidimos realizar una estratificación de acuerdo a la segmentación de nuestro mercado debido a que la población es grande, a continuación detallaremos la segmentación para encuestas para PYMEs de la ciudad de Guayaquil, la estratificación sería norte, centro y sur. Ver anexo 2.

Luego de la encuesta realizada pudimos concluir que el 80% de las PYMES encuestadas no están satisfechas con empresas que solo ofrecen servicios a grandes empresas, así mismo estas PYMES tienen mayor preferencia en asesoría tributaria, contable y financiera, es decir el 48%, 24% y 20% respectivamente.

En función de los resultados obtenidos M&D CONSULTORA decidió que no solo dará servicio de asesoría contable puesto que existe gran demanda que necesita asesoría tributaria y financiera. Razón por la cual, en los estados financieros se considerarán asesorías tanto tributaria como financiera.

### **3.4. Segmentación del Mercado**

Como prioridad para M&D CONSULTORA es conocer la segmentación de su mercado y a cuál se orientará. Esta decisión permitirá a la consultora saber más sobre sus posibles clientes y a tener criterio propio de cada una de ellos de manera que se le facilite abordar al cliente potencial. Es decir que, analizaremos nuestra segmentación en función de las PYMEs del Norte, Centro y Sur de la ciudad de Guayaquil.

Por otra parte para determinar la segmentación del mercado analizaremos las siguientes variables:

- a. Medición de la Demanda

- b. Estrategia de posicionamiento
- c. Selección de mercados Meta

### 3.5. Medición de la Demanda

Según datos de la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, sólo en la ciudad de Guayaquil hay una concentración de 1110 PYMEs como muestra la figura. Adicional, anexo 3, muestra estratificación por sectores (sector productivo) y por segmentación (zona). Ver anexos 4,5 y 6.

ZONA	PORCENTAJE	CANTIDAD
NORTE	64,14%	712
CENTRO	23,24%	258
SUR	12,61%	140
	<b>100%</b>	<b>1110</b>

Tabla 3: Medición de la Demanda  
Elaborado: M. ALMEIDA D. VINUEZA

### 3.6. Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento de M&D CONSULTORA será la de ofrecer servicio de asesoría a las PYMEs de la ciudad de Guayaquil, debido a que esta industria no ha sido explotada pues las asesoras reconocidas actualmente están orientadas hacia el mercado de las grandes empresas. Razón por la cual, se justifica nuestro interés al ofrecer este servicio a estas empresas.

Esta estrategia nos permitirá ser reconocidos y ganar imagen dentro del mercado tanto para las PYMEs como para aquellas asesoras experimentadas dentro del mercado de las grandes empresas.

A continuación se detallan parámetros que M&D CONSULTORA tiene establecidos para informar a sus clientes potenciales:

- ✓ Dará a conocer a sus clientes potenciales su existencia dentro del mercado y de dónde se encuentra ubicada.
- ✓ Informará a través de distintas estrategias cada uno de los servicios que ofrece como consultora
- ✓ Posicionarse como empresa líder en asesoría contable a mediano plazo

### **3.7. Selección de mercados Meta**

Analizando el mercado de la ciudad de Guayaquil y en función de las necesidades del cliente, se ha considerado clasificarlos del siguiente modo:

Esta segmentación se determina para que a nuestros asesores se les designe clientes del norte, centro o sur de Guayaquil, clientes que están dentro del mismo mercado, así M&D CONSULTORA se podrá ofrecer un servicio más eficiente y eficaz. Es decir que, nuestros ejecutivos puedan desplazarse hacia las plazas de trabajo de nuestros clientes con facilidad y oportunamente si así lo requiere.

Entre las características que deben tener nuestros clientes se detallan las siguientes:

- ✓ Sexo indiferente
- ✓ Mayores de 18 años

- ✓ Propietarios de PYMEs dentro de la ciudad de Guayaquil

Se condicionan estas características debido a que las personas bajo estos criterios están capacitadas para dirigir una PYME.

## **CAPITULO IV**

### **4. Mercadeo Estratégico**

#### **4.1. Misión**

Dar información, basándonos siempre en los fundamentos teóricos contables, a cada uno de nuestros clientes de forma fidedigna y honesta que permita el desarrollo continuo de sus negocios.

#### **4.2. Visión**

M&D CONSULTORA, en el 2007 se convertirá en una consultora reconocida para PYMEs no solo en Guayaquil sino a nivel nacional consolidándose como pionera en el desarrollo contable para la PYMEs y consecuentemente al crecimiento de nuestros clientes con niveles de eficiencia en atención al cliente.

#### **4.3. Análisis FODA**

##### **Fortalezas**

- La revolución por brindar un servicio excepcional ha hecho que quede para el pasado los tiempos en que los clientes debían someterse a las exigencias ofrecidas por sus proveedores, lo que nos permitirá satisfacer las expectativas de los clientes y brindar una mejor calidad en el servicio.
- Posibilidad de poder realizar alianzas con empresas especializadas en otras áreas empresariales que nos den la oportunidad de brindar soluciones completas.
- Capacitar al personal continuamente para la aplicación de nuevos procesos contables a aplicarse en el país.

### **Oportunidades**

- Desarrollo de la confianza ofrecida a los clientes para generar la creación de lealtad hacia los servicios ofrecidos por la empresa.
- El desarrollo de calidad de servicio permitirá que los precios puedan aumentar, ya que la clientela se va a ver atraída por una reputación de calidad.
- Generación de conciencia de los empresarios en la importancia que deben dar a los registros contables.

### **Debilidades**

- Recursos económicos reducidos.
- Capacidad reducida para la captación de nueva clientela.
- Captación de nuevos clientes.

## Amenazas

- Restricción de créditos por regulaciones en la Ley Bancaria.
- Oferta de los servicios ofrecidos por empresas extranjeras con prestigio internacional.
- Desconocimiento de las necesidades de la demanda.

### 4.3.1 FODA Estratégico

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>F1: La revolución por brindar un servicio excepcional ha hecho que quede para el pasado los tiempos en que los clientes debían someterse a las exigencias ofrecidas por sus proveedores, lo que nos permitirá satisfacer las expectativas de los clientes y brindar una mejor calidad en el servicio.</p> <p>F2: Posibilidad de poder realizar alianzas con empresas especializadas en otras áreas empresariales que nos den la oportunidad de brindar soluciones completas.</p>	<p>D1: Recursos económicos reducidos.</p> <p>D2: Capacidad reducida para la captación de nueva clientela.</p> <p>D3: Captación de nuevos clientes.</p>

	F3: Capacitar al personal continuamente para la aplicación de nuevos procesos contables a aplicarse en el país.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	FO: Desarrollar una cultura de servicio al cliente, que incluya a toda la fuerza de trabajo, que permita a los clientes tenernos como preferencia de selección ante la competencia.	DO: Realizar campañas publicitarias promoviendo la necesidad de contar con un estado de cuentas correcto, además del buen servicio a ofrecer.
O1: Desarrollo de la confianza ofrecida a los clientes para generar la creación de lealtad hacia los servicios ofrecidos por la empresa.		
O2: El desarrollo de calidad de servicio permitirá que los precios puedan aumentar, ya que la clientela se va a ver atraída por una reputación de calidad.		
O3: Generación de conciencia de los empresarios en la importancia que deben dar a los registros contables.		
<b>AMENAZAS</b>	FA: Realización de talleres	DA: A través del plan de

<p>A1: Restricción de créditos por regulaciones en la Ley Bancaria.</p> <p>A2: Oferta de los servicios ofrecidos por empresas extranjeras con prestigio internacional.</p> <p>A3: Desconocimiento de las necesidades de la demanda.</p>	<p>informativos sobre las nuevas disposiciones legales y contables, para poder actualizar los conocimientos de los empleados.</p>	<p>marketing poder conocer los servicios que son requeridos por los potenciales clientes.</p>
---	---	---

Tabla 4: Foda Estratégico  
Elaborado: M. ALMEIDA D. VINUEZA

#### 4.4. Boston Consulting Group (BCG)

La matriz nos permite ver de manera gráfica las diferencias que existen entre sus divisiones, es decir, la tasa de crecimiento de la industria y qué parte relativa está ocupando dentro del mercado.

Esta matriz está compuesta por cuatro cuadrantes:

- 1.- Las Estrellas
- 2.- Las Interrogantes
- 3.- Las vacas de dinero
- 4.- Los perros

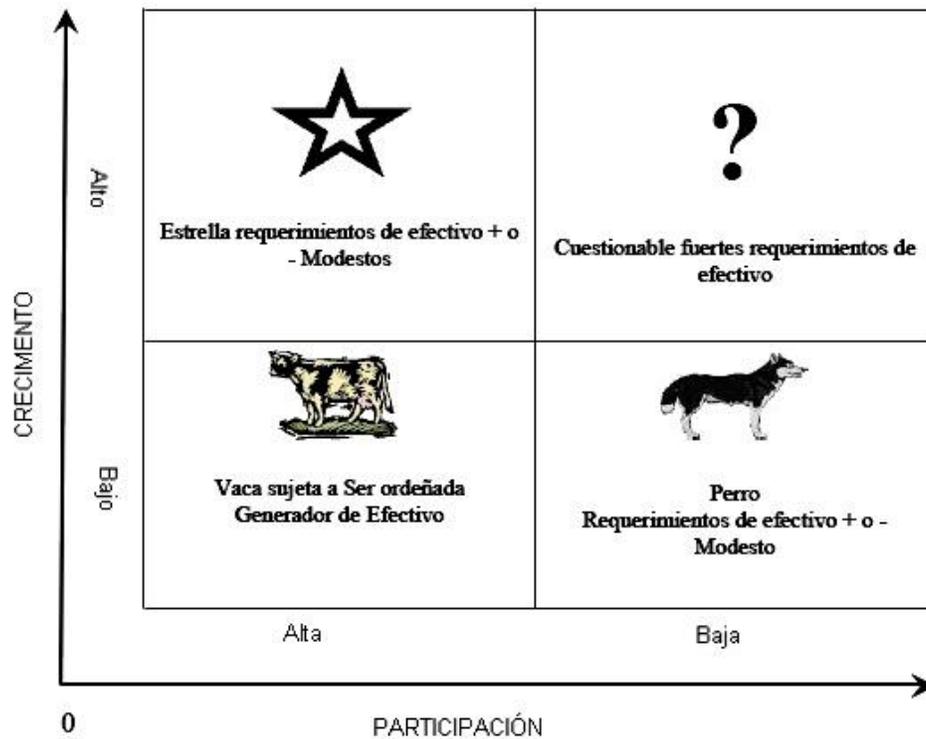


Tabla 5: Boston Consulting Group (BCG)  
Fuente: INVESTIGACION

### Las Estrellas

Las empresas ubicadas en este cuadrante son aquellas que tienen grandes oportunidades de crecimiento y de rentabilidad en un largo periodo de tiempo. Razón por la cual estas empresas necesitan un nivel mayor de inversiones para mantener su posición y fortalecer su posición dentro del mercado.

### Las Interrogantes

Las empresas que se encuentran en este cuadrante son aquellas que necesitan invertir más dinero del que producen debido a que se encuentran en una industria

de rápido crecimiento y ocupan una parte pequeña dentro de la misma, razón por la que reciben el nombre de interrogantes. Esta situación las obliga a crear nuevas estrategias o ya sea a modificarlas, o por el contrario a venderlas.

### **Las vacas de dinero**

Aquellas empresas que se ubican en este cuadrante son las que se encuentran en una industria con un bajo crecimiento. Estas empresas son nombradas así porque adquieren más dinero del que necesitan. Así mismo, hoy en día muchas de estas empresas fueron estrellas en el pasado.

### **Los perros**

Estas empresas ubicadas en el último cuadrante son aquellas que compiten en un mercado con escaso crecimiento y poca competitividad. De manera que, estas industrias habitualmente son liquidadas a causa de su débil posición dentro del mercado.

Según datos dados por KPMG en su página oficial y a las muchas otras páginas en internet se dice que ésta se encuentra en 152 países, incluyendo Ecuador, ofreciendo servicios de auditoría, fiscales y de asesoramiento legal, financiero es así que de acuerdo a Boston Consulting Group se gana el cuadrante de las estrellas debido a su grandes oportunidades de crecimiento y a su rentabilidad en un largo periodo, así lidera el mercado. Por otro lado, Consulexter es una empresa ecuatoriana y que ya ha estado en el mercado desde el 2001 se gana el cuadrante de interrogantes debido a que esta necesita más inversión para su crecimiento y

permanecer en el mercado, lo cual la conlleva a crear nuevas estrategias de acuerdo a Boston Consulting Group.

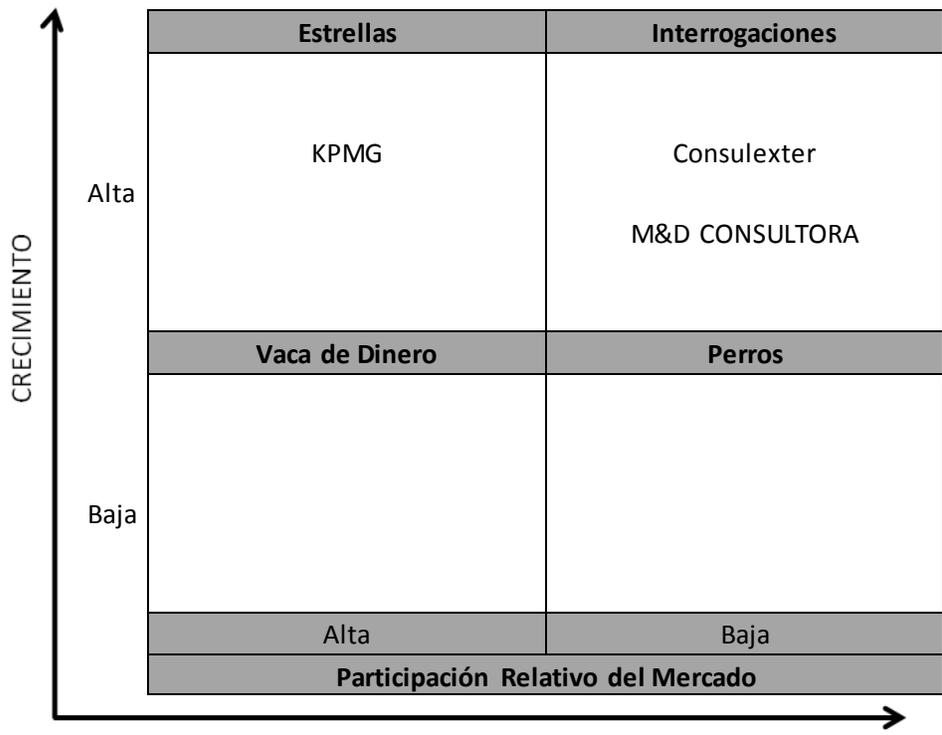


Tabla 6: Boston Consulting Group de Competencia  
Elaborado: M. ALMEIDA D. VINUEZA

#### 4.4. Planteamiento de Objetivos

##### 4.4.1. Objetivo General

Plantear un plan de negocios par la creación de una empresa consultora dirigida ofrecer un servicio de asesoría y soluciones contables, que permitan el buen manejo y desarrollo de la información entregada nuestros clientes.

#### **4.4.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Realizar proyecciones financieras que muestren las implicaciones financieras a las que estaríamos expuestos.
- ✓ Determinar la demanda insatisfecha para el mercado objetivo de las PYMES.
- ✓ Conocer la variedad de servicios por los cuales los consumidores tienen preferencia.
- ✓ Diseñar estrategias de comunicación que nos permitan incrementar la demanda de los servicios ofrecidos de asesoría contable.
- ✓ Realizar un estudio de mercado que nos permita entender las necesidades de la demanda para de tal manera poder brindar un servicio diferenciado.
- ✓ Incrementar nuestras ventas en 10% durante los próximos cinco años.

#### **6.5. Planteamiento de Estrategias**

##### **4.5.1. Concentración**

La estrategia de concentración implica la selección de un número reducido de los mercados más prometedores para desarrollarlos con intensidad (GONZALEZ, 2004). Este tipo de estrategia debido a su bajo requerimiento en inversión de infraestructura de marketing previene el no permitirá el poder centrar vuestras estrategias hacia el mercado que prometa más atracción hacia los servicios ofrecidos. Lo que nos permitirá reducir costos y esfuerzo en nuestro personal, que se generarían al gestionar pedidos pequeños ya que al contrario de la estrategia de diversificación de mercados, en la que se centra en acaparar el mayor números de mercados posibles.

Al desarrollar esta estrategia, podremos lograr obtener en un menor tiempo una penetración en el mercado escogido, ya que al especializarnos en un mercado lograríamos posicionar una imagen dentro de las mentes de los consumidores, labrando así nuestro perfil de empresa sin tener la necesidad de realizar fuertes sumas de inversión en el desarrollo de planes estratégicos y de mercadeo para el desarrollo de la diversificación de los mercados.

Es decir, M&D Consultores trabajará en construir una excelente atención al segmento de las PYMEs y cada nueva política organizacional, estratégica o funcional se desarrollará teniendo siempre en cuenta este importante factor, esperando que nos permita en el futuro lograr una ventaja sostenible en relación a nuestra competencia.

#### **4.5.2. Desarrollo de mercado**

El desarrollo del mercado significa la atracción de clientes nuevos a productos existentes (LAMB, 2006). Esta estrategia implicaría desarrollar planes en torno a la atracción de nuevos consumidores hacia los servicios prestados por nuestro negocio.

Esta estrategia nos permitirá identificar nuevos mercados para los actuales servicios ofrecidos. Es decir, que nuestros objetivos apuntarían hacia el desarrollo de estrategias y dirección de esfuerzos para determinar hacia quienes estarían interesados en adquirir nuestros servicios, lo que nos permitirá tener un crecimiento como empresa más acelerado.

## **6.6. Rentabilidad o Rendimiento**

Nuestro objetivo financiero tiene como meta incrementar sus ingresos a través de sus ventas en un 10% anual durante los primeros cinco años, que permita tener un mejor y mayor rendimiento con respecto al año anterior.

## **6.7. Participación de Mercado**

Tenemos como objetivo alcanzar la atracción de nuevos mercados hacia los servicios actualmente ofrecidos por M&D CONSULTORES CONSULTORA acaparando el 30% del mercado actual. Esperando lograrlo por medio de la Comunicación diseñada para atraer nuevos clientes, lo que nos beneficiará y se verá reflejado a través de nuestros estados financieros.

## **6.8. Ventas**

Nuestro objetivo con respecto a las ventas, es poder crecer en un 10% anualmente en los primeros cinco años, tomando como referencia el crecimiento de la demanda, reflejada en el crecimiento de la creación de PYMEs.

## **6.9. Posicionamiento y Ventaja Diferencial**

Como objetivo nos hemos propuesto el lograr posicionarnos en las mentes de los consumidores a través de la adecuada estrategia de Comunicación y desarrollar nuevos servicios en los que podrían estar interesados los clientes.

## **CAPITULO VI**

### **7. MARKETING MIX**

La base de todo plan de mercado es el marketing mix, el cual consiste en especificar de la manera más clara cada uno de sus cuatro componentes, los cuales son: productos, precio, plaza y promoción / comunicación. De tal manera que una vez explicados cada uno de ellos, se pueda tener una idea suficientemente clara de lo que se va a ofrecer, que precios se les dará, y de que manera se darán a conocer.

#### **5.1. Consumidor satisfecho**

Con el análisis de las encuestas realizadas se pudo identificar necesidades insatisfechas de las PYMES, pues estas requieren de una empresa que los asesore en al área de marketing ofreciendo servicios de calidad, con una amplia cartera de servicios que satisfaga sus necesidades inmediatas.

#### **5.2. Propuesta de los servicios a ofrecer**

Los productos que ofrece nuestra empresa se caracterizarán por ser servicios que generalmente requiere un empresario para el correcto funcionamiento de su negocio y empresa. Esperamos que a medida que la empresa crezca, la cartera de servicios aumente; es por esto que para que el cliente se vea atraído a tomar nuestros servicios brindaremos una vez el negocio este en marcha asesorías periódicas para monitorear el desenvolvimiento y de esta manera estar pendientes

del progreso del mismo y evitar un pronto cierre de este. Así mismo realizar análisis financieros y gestión tributaria y contable.

Los servicios que ofreceríamos serían los siguientes:

- ✓ Asesoría Contable

Esto a su vez se clasifica en:

- ✓ Legalizar libros contables
- ✓ Realizar balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias
- ✓ Controlar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- ✓ Identificar documentos contables para uso y control interno.
- ✓ Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos.
- ✓ Totalizar las cuentas de ingreso y egresos y emitir un informe de los resultados.
- ✓ Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.

Además de que nuestros representantes estarán capacitados para responder inquietudes de otra índole a nuestros clientes, tales como:

- ✓ Auditoría
- ✓ Consultoría Tributaria
- ✓ Consultoría Financiera
- ✓ Implementación de Normas Internacionales de Información Financiera NIIF's.

### **5.3. Asesorías**

Los servicios de asesorías se dan en una organización cuando en una determinada empresa, departamento o área no está cumpliendo con los objetivos

propuestos al inicio de sus operaciones. O a su vez cuando un determinado cliente no sabe los mejores mecanismos para tener un ingreso óptimo en un mercado. Esta inestabilidad se soluciona ofreciéndole el servicio propuesto al microempresario o personal en una organización inculcando valores y objetivos a alcanzar en un determinado tiempo.

Estas asesorías varias incluyen:

- ❖ Asesoría Contable
- ❖ Asesoría Tributaria (Anexos transaccionales y declaraciones)

#### **5.4. Costo a satisfacer**

Para las PYMES es de gran importancia el precio y la calidad de servicio que brinde la empresa; según datos obtenidos de la encuesta. Es por tal motivo que el precio de los servicios se fijó de acuerdo a los precios de las empresas actuales (competencia), ya que la primera meta es ganar participación de mercado, es decir que M&D CONSULTORA ofrecerá un precio de \$400 a diferencia de la competencia que sus precios están en promedio entre \$450 a \$600 en empresas como Consulexter, Contadores y Brasa principalmente. Precio en función de que también existen personas naturales que ofrecen servicios de asesoría contable con precios entre \$350 mensuales.

Por otra parte, M&D CONSULTORA realizará estudios periódicos durante tres meses consecutivos cerciorándose del buen desenvolvimiento del trabajo y en el caso de existir alguna novedad que no involucre el trabajo del asesor de M&D CONSULTORA asesorará y no cobrará por el servicio brindado.

## **5.5. Comodidad del cliente**

El canal de acceso a nuestros clientes está representado por las instalaciones de nuestra empresa que está localizada en la Ciudadela La Alborada, Albocentro 4, en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas.

Por tal motivo facilitaremos un correo electrónico de la empresa para recibir todo tipo de dudas que tengan con el desenvolvimiento de su negocio.

## **5.6. Comunicación**

Con el objetivo de proyectar sostenidamente las ventas a largo plazo se ha considerado que la promoción y publicidad deben estar dirigidas a los consumidores finales. Debido a que la compañía es nueva, es necesario introducir su imagen y presencia en el mercado meta y así posicionarlo según sus requerimientos. Por esto la campaña publicitaria de introducción de los servicios tendrá una duración de tres meses, luego de la cual se tendrá una visión más clara de la respuesta del público a nuestro establecimiento y entonces planificar nuevas estrategias o campañas publicitarias.

## **5.7. Publicidad**

Para crear una imagen sólida y asegurar nuestro posicionamiento en el mercado guayaquileño optaremos por publicar mensualmente por un periodo de tiempo de seis meses en el diario El Universo, todo lo referente a nuestros servicios e informar a nuestros clientes potenciales que deben ajustarse a los requerimientos de la Superintendencia de Compañías, la Superintendencia

de Bancos, el Servicio de Rentas Internas y demás organismos de control de manera que sea más llamativo y novedoso, y no simplemente dar a conocer nuestros servicios y objetivos dentro del mercado, ver anexo 7.

## **5.8. Promoción**

Como promoción M&D CONSULTORA dará a sus clientes un mes gratis de asesoría contable, si ésta nos recomienda a otras empresas las cuales contraten nuestros servicios, de manera tal que podamos hacer conocer también a través de nuestros propios clientes.

## **5.9. Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas las direccionalaremos a nuestros futuros clientes pero para esto necesitamos darnos a conocer públicamente lo cual aprovecharemos en las expoferias que se realizan en el Centro de Convenciones Simón Bolívar. De esta manera, pondremos en práctica la estrategia de comunicación de M&D CONSULTORA bajo los siguientes criterios:

- Darnos a conocer en el mercado de Guayaquil
- Informar a nuestros posibles clientes nuestros servicios.
- Dar información de los requerimientos que deben cumplir las PYMEs que otorgan la Superintendencia de Compañías, la Superintendencia de Bancos, el Servicio de Rentas Internas y demás organismos de control
- Incitar a los clientes potenciales a adquirir el servicio que presta M&D CONSULTORA.

### **5.10. Mercadeo electrónico**

Para hacer más fructífera nuestra estrategia de promociones la fusionaremos también a través del mercadeo electrónico el cual ya incentiva a nuestros clientes a reenviarlo no sólo por la facilidad de este, sino por la misma promoción que el mensaje incluye, acción que ya alcanza una mayor expansión entre nuestros clientes.

### **5.11. Mercadeo directo**

Para aplicar el mercadeo directo M&D CONSULTORA necesitará el servicio de Navas&Navas Asoc. la cual de acuerdo a sus funciones y objetivos utilizará una base de datos de clientes determinados que podrán acceder a nuestros servicios gracias a esta estrategia directa entre el cliente y la empresa.

### **5.12. Venta directa**

Para aplicar la venta directa M&D CONSULTORA necesitará contratar a una persona que laborará ocho horas diarias visitando cada una de las PYMEs en la ciudad de Guayaquil, de acuerdo a un cronograma de visitas que se establecerá con anticipación, de este modo la persona será quien nos represente e informará a nuestros potenciales clientes de sus obligaciones con el SRI y a su vez dará a conocer nuestros servicios.

## **CAPITULO VI**

### **8. Estudio Financiero**

#### **6.1. Inversión**

Para iniciarse como empresa M&D CONSULTORES debe considerar dentro de su inversión, las inversiones de Activos Fijos, Activos Diferidos y Capital de Trabajo los cuales son factores indispensables para constituir la consultora. Consecutivamente, se presentarán cada uno de los estados financieros que sean necesarios para obtener una buena proyección de las necesidades y de los recursos de la consultora, de esto depende la correcta financiación que se aplique a M&D CONSULTORES.

#### **6.2. Plan de Inversión**

##### **6.2.1. Activos Fijos**

Para constituir la consultora primero debemos adquirir equipos de oficina, equipos de computación, muebles y enseres, y por supuesto software los cuales permitirán ofrecer un adecuado servicio a nuestros clientes.

##### **6.2.2. Activo Diferido**

En activos diferidos vamos a tener todo lo que respecta constitución de la empresa en otras palabras todo lo referente a lo legal. Ver anexo 8.

GASTOS DE CONSTITUCION	
DESCRIPCION	VALOR
Capital Suscrito	\$ 800,00
Honorarios del Abogado	\$ 250,00
Afiliación a la Cámara de Comercio de Guayaquil	\$ 37,00
Inscripción de Constitución	\$ 120,00
Registro de Nombramiento	\$ 30,00
Permiso de Funcionamiento	\$ 10,00
Publicación en el diario El Universo	\$ 25,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.272,00</b>

Gráfico 7.2.2: Gastos de Constitución  
Elaborado: M. ALMEIDA D. VINUEZA

### 6.2.3. Inversión de Personal

A continuación se detalla cargos y honorarios de personal tanto administrativo como operativo que necesitará M&D CONSULTORES. Ver anexo 9 y 10.

BALANCE DE PERSONAL			
CARGO	PERSONAS	REMUNERACION MENSUAL	
		UNITARIO	TOTAL
GERENTE GENERAL	1	\$ 900,00	\$ 900,00
ASESOR	3	\$ 700,00	\$ 2.100,00
RECEPCIONISTA	1	\$ 300,00	\$ 300,00
ASISTENTE	1	\$ 350,00	\$ 350,00
GUARDIA	1	\$ 320,00	\$ 320,00
MENSAJERO	1	\$ 292,00	\$ 292,00
CONSERJE	1	\$ 292,00	\$ 292,00
<b>Total Personal</b>	<b>9</b>	<b>Total</b>	<b>\$ 3.654,00</b>

Gráfico 7.2.3: Balance de Personal  
Elaborado: M. ALMEIDA D. VINUEZA

### 6.2.4. Capital de Trabajo

El capital de trabajo es todo aquello que la empresa necesita para iniciar sus finanzas dentro de estos tenemos, sueldos del personal, alquiler, gastos generales, etc. Nuestro egreso mensual será de \$6.774,00

CAPITAL DE TRABAJO	
EGRESOS	DOLARES
Alquiler	\$ 9.600,00
Sueldos	\$ 54.648,00
Gastos Generales	\$ 3.300,00
Publicidad	\$ 12.000,00
Otros Gastos	\$ 1.740,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 81.288,00</b>

Gráfico 7.2.4: Capital de Trabajo  
Elaborado: M. ALMEIDA D. VINUEZA

A continuación detallamos inversión inicial de acuerdo a las necesidades de M&D CONSULTORA. Ver anexo 11.

INVERSION INICIAL	
ACTIVO FIJO	
Equipo de Computación	\$ 4.200,00
Equipo de Oficina	\$ 1.410,00
Muebles de Oficina	\$ 3.320,00
Software	\$ 240,00
Suministros de Oficina	\$145,00
<b>Total Activo Fijo ==&gt;</b>	<b>\$9.315,00</b>
ACTIVO DIFERIDO	
Gastos de Constitución	\$ 1.272,00
<b>Total Activo Diferido ==&gt;</b>	<b>\$ 1.272,00</b>
CAPITAL DE TRABAJO	
Capital Operativo	\$ 6.774,00
<b>Total Capital de Trabajo ==&gt;</b>	<b>\$ 6.774,00</b>
<b>INVERSION TOTAL ==&gt;</b>	<b>\$ 17.361,00</b>

Gráfico 7.2.4.1: Inversión Inicial  
Elaborado: M. ALMEIDA D. VINUEZA

### 6.2.5. Financiamiento

Se detalla financiamiento de la inversión, el cual está compuesto por capital propio y préstamo respectivamente.

FINANCIAMIENTO		
<b>INVERSIÓN TOTAL ==&gt;</b>		<b>\$ 17.361,00</b>
<b>Capital Propio</b>	40%	\$ 6.944,40
<b>Préstamo</b>	60%	\$ 10.416,60
<b>Financiamiento Total de la Inversión ==&gt;</b>		<b>\$ 17.361,00</b>

Gráfico 7.2.5: Financiamiento  
Elaborado: M. ALMEIDA D. VINUEZA

### 6.2.6. Capital propio

Los accionistas aportarán con el 40% de la inversión total de manera tal que puedan cubrirse los gastos generales, alquiler, etc.

CAPITAL PROPIO		
INVERSIONISTAS	MONTO APORTADO	% PARTICIPACION
Mayra Almeida	\$ 3.472,20	50%
Denisse Vinueza	\$ 3.472,20	50%
<b>TOTAL APORTADO</b>	<b>\$ 6.944,40</b>	<b>100%</b>

Gráfico 7.2.6: Capital Propio  
Elaborado por: M. ALMEIDA D. VINUEZA

### 6.2.7. Préstamo

Para llevar a cabo este proyecto es necesario financiarlo con un 60% de la inversión total. Es decir que con este préstamo se compraría todo en cuanto a la

inversión inicial, todo aquello que corresponde al activo fijo, es decir equipos de computación, equipos de oficina, etc.

Banco Procredit nos otorga crédito a tres años con pagos mensuales y una tasa de interés del 11% anual. Ver anexo 12.

### 6.2.8. Gastos

Son todos aquellos gastos que presenta la consultora es decir las salidas reales de efectivo.

<b>GASTO POR SUMINISTRO DE OFICINA</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total Mensual</b>
CD normal	\$ 0,60	15	\$ 9,00
HOJAS A4	\$ 6,00	2	\$ 12,00
TONER EPSON	\$ 80,00	1	\$ 80,00
CLIPS	\$ 2,50	2	\$ 5,00
RESALTADORES	\$ 1,25	4	\$ 5,00
GRAPADORA	\$ 3,00	3	\$ 9,00
SAC GRAPA	\$ 1,50	3	\$ 4,50
PERFORADORA	\$ 4,00	3	\$ 12,00
CARPETAS	\$ 0,15	30	\$ 4,50
LAPIZ NORMA	\$ 0,40	10	\$ 4,00
<b>Total Gasto Suministro de Oficina ==&gt;</b>			<b>\$ 145,00</b>

Gráfico 7.2.8: Gastos por Suministro de Oficina  
Elaborado por: M. ALMEIDA D. VINUEZA

Dentro de los costos fijos M&D CONSULTORA considera lo siguiente:

- ✓ Alquiler
- ✓ Sueldos
- ✓ Gastos Generales

- ✓ Publicidad
- ✓ Otros Gastos

Alquiler.- pago fijo mensual por el alquiler de la oficina.

Sueldo.- pago fijo mensual al personal que trabaja para la consultora, es decir personal de nómina.

Gastos Generales.- pago fijo mensual por concepto de gastos varios, es decir agua, luz, teléfono, etc.

Publicidad.- pago fijo mensual por concepto de publicidad de manera tal que nos podamos hacer conocer.

Otros Gastos.- pago fijo mensual por concepto de suministro de oficina como por ejemplo carpetas, papel, tóner, etc. Ver anexo 13.

Para los gastos variables tenemos el 20% de nuestros ingresos por términos de servicio, esto se determina en función de nuestra demanda proyectada, es decir que inciden directamente. Una muestra de esto es la publicidad de medios. Ver anexo 14.

### **6.2.9. Depreciación**

La depreciación de los equipos de M&D CONSULTORA se considerará de acuerdo a lineamientos contables. Es de suma importancia conocer cada una de

las reservas que se tiene con los equipos para que estos a su vez sean reemplazados oportunamente.

De acuerdo a estos lineamientos se detalla lo siguiente:

- ✓ Equipos de Computación, vida útil 3 años.
- ✓ Equipos y muebles de oficina, vida útil 10 años.

DEPRECIACION				
Material	Valor	Vida Útil (Años)	% Depreciación	Depreciación Anual
Equipo de Computación	\$ 4.200,00	3	33,33%	\$ 466,62
Equipo de Oficina	\$ 1.410,00	10	10%	\$ 14,10
Muebles y Enseres	\$ 3.320,00	10	10%	\$ 33,20
<b>Total Depreciación ==&gt;</b>				<b>\$ 513,92</b>

Gráfico 7.2.9: Depreciación  
Elaborado por: M. ALMEIDA D. VINUEZA

### 6.2.10. Amortización

De acuerdo a la Ley del Régimen Tributario Interno, Artículo 21, numeral 7, literal b, los Gastos de Constitución se amortizan hasta por cinco años de manera tal que puede disminuir la base imponible para pagar impuestos, a una tasa del 20% anual.

AMORTIZACION					
Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Constitución	\$ 1.272,00				
Amortización Gastos de Constitución	\$ 254,40	\$ 254,40	\$ 254,40	\$ 254,40	\$ 254,40

Gráfico 7.2.10: Amortización  
Elaborado por: M. ALMEIDA D. VINUEZA

### 6.2.11. Demanda proyectada

De acuerdo al resultado de las encuestas realizadas se obtuvo que el proyecto es aceptado con un 60%, lo que me indica que 666 empresas si requerirían el servicio de asesoría contable.

Inicialmente M&D CONSULTORA se enfocará sólo con el 30% lo que quiere decir que dará servicios a 199 pymes en primera instancia y progresivamente ir ganando mercado. Ver anexo 15.

DEMANDA PROYECTADA				
SERVICIOS	PRECIO	QTY PROYECTADA	INGRESO PROYECTADO (MENSUAL)	INGRESO PROYECTADO (ANUAL)
<b>Asesorías</b>				
Asesoría Financiera	\$ 700,00	4	\$ 2.800,00	\$ 33.600,00
Asesoría Tributaria	\$ 400,00	7	\$ 2.800,00	\$ 33.600,00
Asesoría Contable	\$ 400,00	8	\$ 3.200,00	\$ 38.400,00
<b>INGRESO DEMANDA PROYECTADA ==&gt;</b>			<b>\$ 8.800,00</b>	<b>\$ 105.600,00</b>

Gráfico 7.2.11: Demanda Proyectada  
Elaborado por: M. ALMEIDA D. VINUEZA

### 6.2.12. Balance general

Dentro del balance general a un año tenemos activos y pasivos, el activo está conformado por el corriente, fijo que a su vez lo conforma el depreciable y el no depreciable. Por otra parte, en el pasivo tenemos el corriente que es el préstamo bancario que nos otorgó el banco Procredit, y finalmente el patrimonio.

ACTIVOS		PASIVOS	
<b>Corriente</b>		<b>Corriente</b>	
Suministro de Oficina	\$ 145,00	Prestamo bancario	\$ 10.416,60
<b>Total Corriente ==&gt;</b>	<b>\$ 145,00</b>	<b>Total Corriente ==&gt;</b>	<b>\$ 10.416,60</b>
<b>Fijo</b>		<b>Patrimonio</b>	
<b>Depreciable</b>		Capital Social	\$ 6.944,40
Equipo de Computación	\$ 4.200,00	<b>Total Patrimonio ==&gt;</b>	<b>\$ 6.944,40</b>
Equipo de Oficina	\$ 1.410,00		
Muebles de Oficina	\$ 3.320,00		
<b>Total Predecible ==&gt;</b>	<b>\$ 8.930,00</b>		
<b>No Depreciable</b>			
Software	\$ 240,00		
<b>Total No Predecible ==&gt;</b>	<b>\$ 240,00</b>		
<b>Diferido</b>			
Gastos de Constitución	\$ 1.272,00		
<b>Total Diferido ==&gt;</b>	<b>\$ 1.272,00</b>		
<b>Capital de Trabajo</b>			
Capital	\$ 6.774,00		
<b>Total Capital ==&gt;</b>	<b>\$ 6.774,00</b>		
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 17.361,00</b>	<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 17.361,00</b>

Gráfico 7.2.12: Balance General  
Elaborado por: M. ALMEIDA D. VINUEZA

### 6.2.13. Estado de pérdidas y ganancias

A continuación se detalla Estado de Pérdidas y Ganancias al primer año de constituida M&D CONSULTORA.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	
CUENTAS	VALOR
Ingresos	\$ 105.600,00

Costos Variables	\$ 1.760,00
<b>Margen de Contribución</b>	<b>\$ 103.840,00</b>
<b>Costos Fijos</b>	\$ 81.288,00
Sueldos	\$ 54.648,00
Alquiler	\$ 9.600,00
Gastos Generales	\$ 3.300,00
Publicidad	\$ 12.000,00
Otros Gastos	\$ 1.740,00
Depreciación	\$ 513,92
Amortización Gastos de Constitución	\$ 254,40
Gastos por Suministro de Oficina	\$ 145,00
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$ 22.552,00</b>
Interés	\$ 963,17
<b>Utilidad después de intereses</b>	<b>\$ 21.588,83</b>
15% Part. trabajadores	\$ 3.238,32
<b>Utilidad antes del Impuesto a la Renta</b>	<b>\$ 18.350,51</b>
25% Impuesto a la Renta	\$ 4.587,63
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 13.762,88</b>

Gráfico 7.2.13: Estado de Pérdidas y Ganancias  
Elaborado por: M. ALMEIDA D. VINUEZA

Como utilidad neta del proyecto tenemos 11.87% sobre los ingresos netos debido a que los servicios que ofreceremos son altos. Ver anexo 16 de utilidad neta por cinco años.

#### 6.2.14. Flujo de Caja

El flujo de caja tiene gran importancia también dentro de nuestros estados financieros pues en éste se indica la liquidez que M&D CONSULTORA tendrá durante los años proyectados.

FLUJO DE CAJA						
	2013	2014	2015	2016	2017	
Ingresos	\$ 105.600,00	\$ 110.880,00	\$ 116.424,00	\$ 122.245,20	\$ 128.357,46	
<b>Costos Variables</b>	\$ 1.760,00	\$ 1.848,00	\$ 1.940,40	\$ 2.037,42	\$ 2.139,29	
Margen de Contribución	\$ 103.840,00	\$ 109.032,00	\$ 114.483,60	\$ 120.207,78	\$ 126.218,17	
<b>Costos Fijos</b>	\$ 81.288,00	\$ 85.352,40	\$ 89.620,02	\$ 94.101,02	\$ 98.806,07	
<b>Sueldos</b>	\$ 54.648,00	\$ 57.380,40	\$ 60.249,42	\$ 63.261,89	\$ 66.424,99	
Alquiler	\$ 9.600,00	\$ 10.080,00	\$ 10.584,00	\$ 11.113,20	\$ 11.668,86	
Gastos Generales	\$ 3.300,00	\$ 3.465,00	\$ 3.638,25	\$ 3.820,16	\$ 4.011,17	
Publicidad	\$ 12.000,00	\$ 12.600,00	\$ 13.230,00	\$ 13.891,50	\$ 14.586,08	
Otros Gastos	\$ 1.740,00	\$ 1.827,00	\$ 1.918,35	\$ 2.014,27	\$ 2.114,98	
Depreciación	\$ 513,92	\$ 513,92	\$ 513,92	\$ 47,30	\$ 47,30	
Amortización Gastos de Constitución	\$ 254,40	\$ 254,40	\$ 254,40	\$ 254,40	\$ 254,40	
Gastos por Suministro de Oficina	\$ 145,00	\$ 152,25	\$ 159,86	\$ 167,86	\$ 176,25	
<b>Utilidad Operativa</b>	\$ 22.552,00	\$ 23.679,60	\$ 24.863,58	\$ 26.106,76	\$ 27.412,10	
Interés	\$ 963,17	\$ 614,25	\$ 226,18	\$ -	\$ -	
<b>Utilidad después de intereses</b>	\$ 21.588,83	\$ 23.065,35	\$ 24.637,40	\$ 26.106,76	\$ 27.412,10	
15% Part. trabajadores	\$ 3.238,32	\$ 3.459,80	\$ 3.695,61	\$ 3.916,01	\$ 4.111,81	
<b>Utilidad antes del Impuesto a la Renta</b>	\$ 18.350,51	\$ 19.605,55	\$ 20.941,79	\$ 22.190,75	\$ 23.300,28	
25% Impuesto a la Renta	\$ 4.587,63	\$ 4.901,39	\$ 5.235,45	\$ 5.547,69	\$ 5.825,07	
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 13.762,88	\$ 14.704,16	\$ 15.706,34	\$ 16.643,06	\$ 17.475,21	
(+) Depreciación	\$ 513,92	\$ 513,92	\$ 513,92	\$ 47,30	\$ 47,30	
(+) Amortización Gastos de Constitución	\$ 254,40	\$ 254,40	\$ 254,40	\$ 254,40	\$ 254,40	
(-) Amortización de Capital	\$ 3.110,23	\$ 3.459,15	\$ 3.847,22	\$ -	\$ -	
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	\$ 11.420,97	\$ 12.013,33	\$ 12.627,44	\$ 16.944,76	\$ 17.776,91	
Inversión Inicial	\$ 17.361,00					
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>(\$ 17.361,00)</b>	<b>11.420,97</b>	<b>12.013,33</b>	<b>12.627,44</b>	<b>\$ 16.944,76</b>	<b>\$ 17.776,91</b>
<b>TIR</b>	<b>67%</b>					
<b>VAN</b>	<b>23.122,42</b>					
<b>TASA DE DESCUENTO</b>	<b>20%</b>					

Período de recuperación			
Inversión	-17.361	-5.940	6.073
	11.421	12.013	12.627
-17.361	-5.940	6.073	18.701
	1 año	2 años	3 años

Gráfico 7.2.14: Flujo de Caja  
Elaborado por: M. ALMEIDA D. VINUEZA

La TIR tuvo un valor de 67% lo que nos explica que el proyecto es rentable y que podremos proceder a armar nuestro negocio sin mayor riesgo a fracaso. Con respecto al Valor Neto, considerando la tasa de interés de la inversión podemos decir que la inversión inicial podrá ser recuperada teniendo un capital mayor al valor invertido.

## 6.2.15. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio nos da una referencia del valor en ventas de los servicios que se tendrá que vender para poder cubrir los gastos y costos totales.

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos	\$ 105.600,00	\$ 110.880,00	\$ 116.424,00	\$ 122.245,20	\$ 128.357,46
Costos (US\$)	\$ 83.048,00	\$ 87.200,40	\$ 91.560,42	\$ 96.138,44	\$ 100.945,36
Gastos Administrativos	\$ 81.288,00	\$ 85.352,40	\$ 89.620,02	\$ 94.101,02	\$ 98.806,07
Dividendo (incluye Gastos financieros)	\$ 963,17	\$ 614,25	\$ 226,18	\$ -	\$ -
Depreciación	\$ 513,92	\$ 513,92	\$ 513,92	\$ 47,30	\$ 47,30
Flujo Operacional	\$ 13.762,88	\$ 14.704,16	\$ 15.706,34	\$ 16.643,06	\$ 17.475,21
Depreciación	\$ 513,92	\$ 513,92	\$ 513,92	\$ 47,30	\$ 47,30
Flujo neto	\$ 11.420,97	\$ 12.013,33	\$ 12.627,44	\$ 16.944,76	\$ 17.776,91

	2013	2014	2015	2016	2017
COSTOS FIJOS	\$ 82.765,09	\$ 86.480,57	\$ 90.360,12	\$ 94.148,32	\$ 98.853,37
1-(COSTOS VARIABLES/ VENTAS)	0,21356	0,21356	0,21356	0,21356	0,21356
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO:</b>	<b>\$ 387.548,49</b>	<b>\$ 404.946,24</b>	<b>\$ 423.112,29</b>	<b>\$ 440.850,60</b>	<b>\$ 462.882,05</b>

Gráfico 7.2.15: Punto de Equilibrio  
Elaborado por: M. ALMEIDA D. VINUEZA

## CONCLUSIÓN

El presente estudio, a través de los resultados obtenidos, nos ha permitido llegar a concluir que:

- La viabilidad del presente proyecto es factible, ya que no existe competencia especializada en brindar el servicio de consultoría contable ofrecido por M&D CONSULTORA a las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Guayaquil.
- El mercado de consumo al que apunta captar el negocio, está dispuesto a derivar las funciones contables a terceros. Por lo que nuestro proyecto tiene posibilidades muy altas de captar el mercado de las PYMEs.
- Existe mínimos niveles de riesgo, considerando que el valor a invertir no es muy alto y que la recuperación del capital se dará en poco tiempo.
- Los precios de los servicios a ofrecer se encuentran dentro de la realidad del mercado, considerando los precios ofrecidos por la competencia.
- Notamos la necesidad de prestar nuestros servicios, ya que las PYMEs al no contar con los conocimientos necesarios para llevar un adecuado manejo contable, financiero y tributario, M&D CONSULTORA podría llegar a ser considerado como parte del proceso de desarrollo de este tipo de empresas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arrow, K. (1984). The Economics of Information. Recuperado de [http://books.google.com.ec/books?id=ZYliFsrT0dcC&printsec=frontcover&dq=kenneth+arrow&source=bl&ots=qacZieab-\\_-&sig=B\\_gm93\\_bpN\\_fzJxslobeJsw4do&hl=es&sa=X&ei=W4MrUPOQNILo9ATcsiHwAQ&ved=0CDMQ6AEwAQ#v=onepage&q=kenneth%20arrow&f=true](http://books.google.com.ec/books?id=ZYliFsrT0dcC&printsec=frontcover&dq=kenneth+arrow&source=bl&ots=qacZieab-_-&sig=B_gm93_bpN_fzJxslobeJsw4do&hl=es&sa=X&ei=W4MrUPOQNILo9ATcsiHwAQ&ved=0CDMQ6AEwAQ#v=onepage&q=kenneth%20arrow&f=true)
  - Banco Central del Ecuador (2012), <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>
  - Cámara de Comercio de Guayaquil (2012), [http://www.lacamara.org/website/index.php?option=com\\_content&view=article&id=56&Itemid=64](http://www.lacamara.org/website/index.php?option=com_content&view=article&id=56&Itemid=64)
  - Cámara de la Pequeña Industria del Guayas (2012). Recuperado de <http://www.capig.org.ec/index.php/quienes-somos/la-institucion-mision-y-vision.html>
- CAPIG (2012), <http://www.capig.org.ec>
- Ghemawat, P. (2006). Estrategia y Panorama Empresarial. Prentice Hall
- INEC (2012), <http://www.inec.gov.ec>
  - Internet “Ekos negocios” / Ecuador de cara al 2012, El reto es financiar el déficit. Enero 4, 2012, <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=279>
  - Internet Tesis “El marketing aplicado a empresas de gestión familiar” / Leonardo David Kinder, <http://www.iefer.org.ar/trabajos/TESIS%20DEFINITIVA.htm>

Internet Tesi “La importancia relativa de las pymes: un Analisis de sus determinantes en la industria Manufacturera ecuatoriana” /Alexandra Galárraga,

<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/3565/1/6092.pdf>

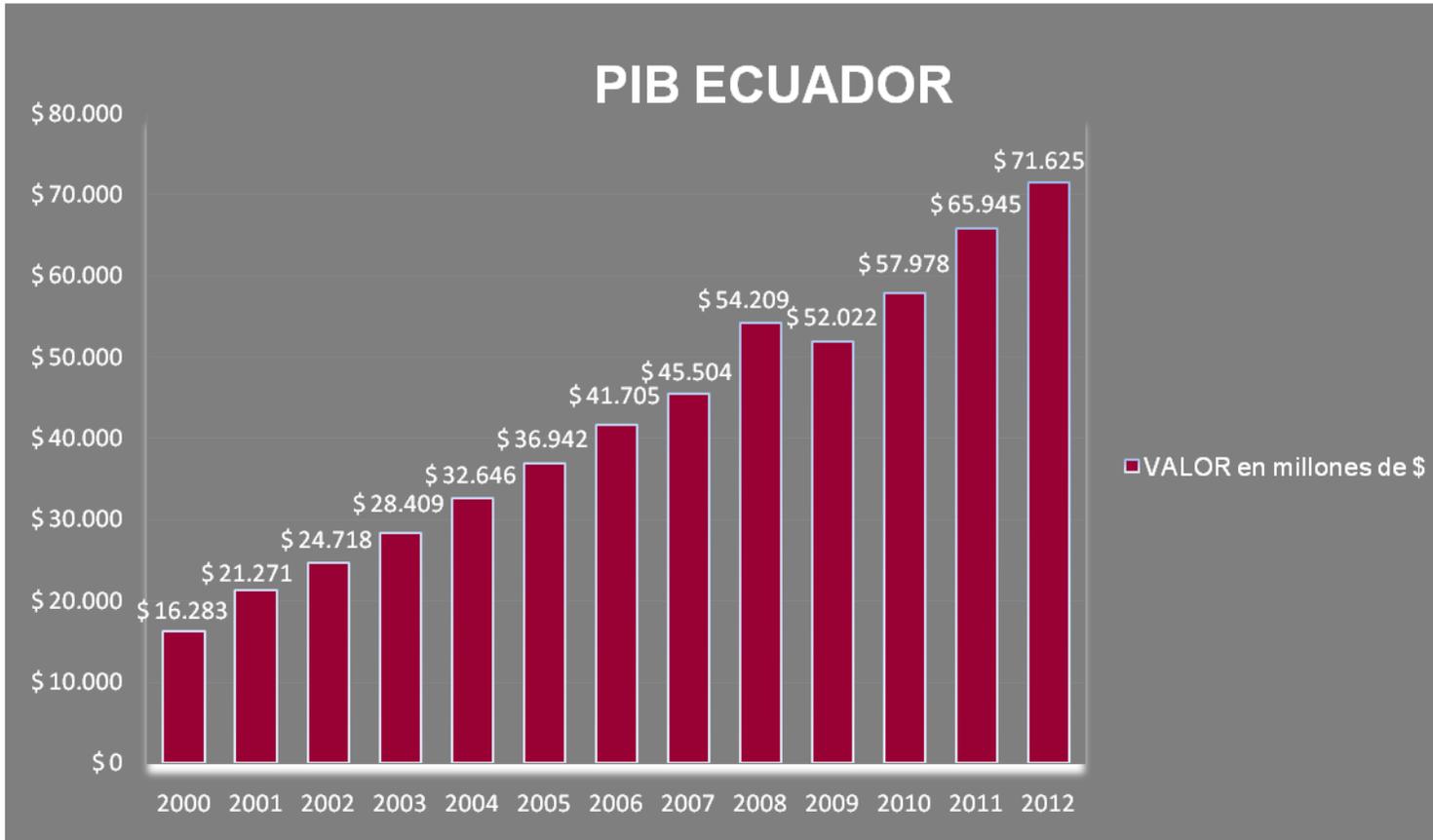
Porter, M. (1977). Estrategia Competitiva. Edit. CECSA. México

Smith, A. (1788). Investigación de la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones. Recuperado de [http://books.google.com.ec/books?id=J2bXO-HtT20C&pg=PA1&lpg=PA1&dq=adam+smith&source=bl&ots=vS4O2hQBvq&sig=3CH2\\_YvJ3pSAGi794IJPkfdk4HE&hl=es&sa=X&ei=DocrUPPQB4L49QSLsoH4Bg&ved=0CFAQ6AEwBg#v=onepage&q=adam%20smith&f=true](http://books.google.com.ec/books?id=J2bXO-HtT20C&pg=PA1&lpg=PA1&dq=adam+smith&source=bl&ots=vS4O2hQBvq&sig=3CH2_YvJ3pSAGi794IJPkfdk4HE&hl=es&sa=X&ei=DocrUPPQB4L49QSLsoH4Bg&ved=0CFAQ6AEwBg#v=onepage&q=adam%20smith&f=true)

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### PIB - ECUADOR DURANTE LOS ULTIMOS 10 AÑOS



Fuente: Banco Central del Ecuador

## **ANEXO 2**

### **MODELO DE ENCUESTA**

**1. ¿ Cuenta con un servicio de asesoría contable?**

**SI**

**NO**

**2. Los servicios adquiridos son para:**

- Control interno**
- Control externo**
- Ambos**

**3. ¿Cuáles son los servicios ofrecidos por su asesor?**

- Contable**
- Tributario**
- Financiero**
- Marketing**
- Sistemas**

**4. ¿De los servicios mencionados, cuál de ellos considera usted que proporciona un mayor beneficio a su negocio?**

**5. ¿Cuál de los servicios ofrecidos no cumplen con las expectativas esperadas?**

6. **¿Cuáles son los servicios adicionales que le gustaría que se ofrezcan?**
7. **¿Qué razones le motivaría a realizar un cambio de proveedor?**
- **Menor precio**
  - **Mejor servicio**
  - **Variedad de servicios ofrecidos**
8. **¿Qué forma de financiamiento es más atractiva para cubrir el costo del servicio?**
- **Pago al contado**
  - **Pago con financiamiento (contrato un año)**

### ANEXO 3

PYMES POR SECTOR PRODUCTIVO			
#	SECTOR PRODUCTIVO	Nº DE EMPRESAS	PORCENTAJE
1	ADUANAS Y PUERTOS	12	1,08%
2	AGRICOLA	31	2,79%
3	ALIMENTICIO	124	11,17%
4	ART. FIESTAS, BAZAR Y JUEGOS INFANTILES	4	0,36%
5	ASESOR, CONSULTOR, SERV. ADMINIST.	49	4,41%
6	AUTOMOTRICES	28	2,52%
7	BIENES INMUEBLES	72	6,49%
8	COMPUTACION, MANTENIMIENTO Y SUMINISTROS	25	2,25%
9	CONSTRUCCION	20	1,80%
10	ELECTRODOMESTICOS Y EQUIPOS ELECTRONICOS	15	1,35%
11	EQUIPOS E IMPLEMENTOS DE OFICINA	6	0,54%
12	FERRETERIA Y MATERIAL DE CONSTRUCCION	41	3,69%
13	FLORERIAS Y VIVEROS	3	0,27%
14	FOTOGRAFIA PUBLICIDAD Y MEDIOS	22	1,98%
15	IMPRENTAS	40	3,60%
16	INDUSTRIAL	16	1,44%
17	JOYAS	10	0,90%
18	MADERA	25	2,25%
19	METALMECANICO	117	10,54%
20	MINERAL NO METAL	17	1,53%
21	OPTICA	3	0,27%
22	OTROS	14	1,26%
23	PLASTICOS	61	5,50%
24	PRENDAS DE VESTIR	44	3,96%
25	PROVISION RR.HH.	20	1,80%
26	QUIMICOS	155	13,96%
27	RADIODIFUSION	2	0,18%
28	SALUD	37	3,33%
29	SECTOR FINANCIERO	3	0,27%
30	SECTOR JURIDICO	5	0,45%
31	SERVICIOS	42	3,78%
32	SERVICIOS DE ENERGIA ELECTRICA	14	1,26%
33	TEXTIL	10	0,90%
34	TRANSPORTE, COURRIER	20	1,80%
35	VIAJES Y TURISMO	3	0,27%
<b>TOTAL</b>		<b>1110</b>	<b>100%</b>

## ANEXO 4

PYMES POR SECTOR NORTE			
#	SECTOR PRODUCTIVO	Nº DE EMPRESAS	PORCENTAJE
1	ADUANAS Y PUERTOS	2	0,28%
2	AGRICOLA	19	2,71%
3	ALIMENTICIO	86	12,25%
4	ART. FIESTAS, BAZAR Y JUEGOS INFANTILES	4	0,57%
5	ASESOR, CONSULTOR, SERV. ADMINIST.	32	4,56%
6	AUTOMOTRICES	15	2,14%
7	BIENES INMUEBLES	45	6,41%
8	COMPUTACION, MANTENIMIENTO Y SUMINISTROS	14	1,99%
9	CONSTRUCCION	12	1,71%
10	ELECTRODOMESTICOS Y EQUIPOS ELECTRONICOS	5	0,71%
11	EQUIPOS E IMPLEMENTOS DE OFICINA	4	0,57%
12	FERRETERIA Y MATERIAL DE CONSTRUCCION	25	3,56%
13	FLORERIAS Y VIVEROS	3	0,43%
14	FOTOGRAFIA PUBLICIDAD Y MEDIOS	16	2,28%
15	IMPRENTAS	19	2,71%
16	INDUSTRIAL	12	1,71%
17	JOYAS	5	0,71%
18	MADERA	8	1,14%
19	METALMECANICO	81	11,54%
20	MINERAL NO METAL	14	1,99%
21	OPTICA	1	0,14%
22	OTROS	11	1,57%
23	PLASTICOS	50	7,12%
24	PRENDAS DE VESTIR	17	2,42%
25	PROVISION RR.HH.	12	1,71%
26	QUIMICOS	121	17,24%
27	RADIODIFUSION	2	0,28%
28	SALUD	18	2,56%
29	SECTOR FINANCIERO	2	0,28%
30	SECTOR JURIDICO	4	0,57%
31	SERVICIOS	21	2,99%
32	SERVICIOS DE ENERGIA ELECTRICA	9	1,28%
33	TEXTIL	4	0,57%
34	TRANSPORTE, COURRIER	8	1,14%
35	VIAJES Y TURISMO	1	0,14%
<b>TOTAL</b>		<b>702</b>	<b>100%</b>

## ANEXO 5

PYMES POR SECTOR CENTRO			
#	SECTOR PRODUCTIVO	Nº DE EMPRESAS	PORCENTAJE
1	ADUANAS Y PUERTOS	3	1,16%
2	AGRICOLA	8	3,10%
3	ALIMENTICIO	16	6,20%
4	ART. FIESTAS, BAZAR Y JUEGOS INFANTILES	0	0,00%
5	ASESOR, CONSULTOR, SERV. ADMINIST.	11	4,26%
6	AUTOMOTRICES	4	1,55%
7	BIENES INMUEBLES	24	9,30%
8	COMPUTACION, MANTENIMIENTO Y SUMINISTROS	11	4,26%
9	CONSTRUCCION	8	3,10%
10	ELECTRODOMESTICOS Y EQUIPOS ELECTRONICOS	10	3,88%
11	EQUIPOS E IMPLEMENTOS DE OFICINA	2	0,78%
12	FERRETERIA Y MATERIAL DE CONSTRUCCION	12	4,65%
13	FLORERIAS Y VIVEROS	0	0,00%
14	FOTOGRAFIA PUBLICIDAD Y MEDIOS	3	1,16%
15	IMPRENTAS	17	6,59%
16	INDUSTRIAL	3	1,16%
17	JOYAS	2	0,78%
18	MADERA	6	2,33%
19	METALMECANICO	18	6,98%
20	MINERAL NO METAL	3	1,16%
21	OPTICA	2	0,78%
22	OTROS	2	0,78%
23	PLASTICOS	6	2,33%
24	PRENDAS DE VESTIR	22	8,53%
25	PROVISION RR.HH.	4	1,55%
26	QUIMICOS	19	7,36%
27	RADIODIFUSION	0	0,00%
28	SALUD	16	6,20%
29	SECTOR FINANCIERO	1	0,39%
30	SECTOR JURIDICO	1	0,39%
31	SERVICIOS	12	4,65%
32	SERVICIOS DE ENERGIA ELECTRICA	1	0,39%
33	TEXTIL	4	1,55%
34	TRANSPORTE, COURRIER	6	2,33%
35	VIAJES Y TURISMO	1	0,39%
<b>TOTAL</b>		<b>258</b>	<b>100%</b>

## ANEXO 6

PYMES POR SECTOR SUR			
#	SECTOR PRODUCTIVO	Nº DE EMPRESAS	PORCENTAJE
1	ADUANAS Y PUERTOS	7	5,00%
2	AGRICOLA	4	2,86%
3	ALIMENTICIO	22	15,71%
4	ART. FIESTAS, BAZAR Y JUEGOS INFANTILES	0	0,00%
5	ASESOR, CONSULTOR, SERV. ADMINIST.	6	4,29%
6	AUTOMOTRICES	9	6,43%
7	BIENES INMUEBLES	3	2,14%
8	COMPUTACION, MANTENIMIENTO Y SUMINISTROS	0	0,00%
9	CONSTRUCCION	0	0,00%
10	ELECTRODOMESTICOS Y EQUIPOS ELECTRONICOS	0	0,00%
11	EQUIPOS E IMPLEMENTOS DE OFICINA	0	0,00%
12	FERRETERIA Y MATERIAL DE CONSTRUCCION	4	2,86%
13	FLORERIAS Y VIVEROS	3	2,14%
14	FOTOGRAFIA PUBLICIDAD Y MEDIOS	4	2,86%
15	IMPRENTAS	1	0,71%
16	INDUSTRIAL	3	2,14%
17	JOYAS	1	0,71%
18	MADERA	18	12,86%
19	METALMECANICO	0	0,00%
20	MINERAL NO METAL	0	0,00%
21	OPTICA	0	0,00%
22	OTROS	1	0,71%
23	PLASTICOS	5	3,57%
24	PRENDAS DE VESTIR	5	3,57%
25	PROVISION RR.HH.	4	2,86%
26	QUIMICOS	15	10,71%
27	RADIODIFUSION	0	0,00%
28	SALUD	3	2,14%
29	SECTOR FINANCIERO	0	0,00%
30	SECTOR JURIDICO	0	0,00%
31	SERVICIOS	9	6,43%
32	SERVICIOS DE ENERGIA ELECTRICA	4	2,86%
33	TEXTIL	2	1,43%
34	TRANSPORTE, COURRIER	6	4,29%
35	VIAJES Y TURISMO	1	0,71%
<b>TOTAL</b>		<b>140</b>	<b>100%</b>

## ANEXO 7

VALORES CONSTITUCION DE COMPAÑÍAS									
Desglose de Gastos Constitución de Compañías	COMPANIA LIMITADA	SOCIEDAD ANÓNIMA				DOS TIPOS COMPAÑÍAS			
PROCESO	ORGANISMO	\$400.00 (mínimo legal)	\$401.00 a \$800.00	\$801.00 a \$2,000.00	\$2,001.00 a \$10,000.00	\$800.00 (mínimo legal)	\$801.00 a \$2,000.00	\$2,001.00 a \$10,000.00	\$10,000.00 en adelante
<b>Gastos</b>									
Aprobación de denominación	Superintendencia de								
Cuenta I.C	Compañías	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte numerario	Banco local	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00
Elaboración de escritura pública y anotaciones marginales	Banco local	\$ 200,00	\$ 400,00	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00	\$ 200,00	\$ 500,00	\$ 2.500,00	25% CS
Ingreso de la escritura pública	Notaria	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 90,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 90,00	\$ 120,00
Aprobación de la escritura de constitución	Superintendencia de	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicación	Compañías	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inscripción	Compañías	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inscripción del nombramiento	Diario	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00
Gerente (5 hojas)	Registro Mercantil	\$ 57,00	\$ 75,00	\$ 100,00	\$ 160,00	\$ 41,33	\$ 55,89	\$ 174,83	\$ 250,00
Inscripción del nombramiento	Registro Mercantil	\$ 9,30	\$ 9,30	\$ 9,30	\$ 9,30	\$ 9,30	\$ 9,30	\$ 9,30	\$ 9,30
Presidente (5 hojas)	Registro Mercantil	\$ 9,30	\$ 9,30	\$ 9,30	\$ 9,30	\$ 9,30	\$ 9,30	\$ 9,30	\$ 9,30
Obtención del número de expediente	Superintendencia de	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Movilización	Compañías	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Gastos	\$ -	\$ 22,40	\$ -	\$ 23,40	\$ 24,07	\$ 23,51	\$ -	\$ 22,97

	Administrativos	23,40		23,40				23,57	
<b>Total Gastos</b>		<b>\$ 359,00</b>	<b>\$ 576,00</b>	<b>\$ 1.202,00</b>	<b>\$ 5.322,00</b>	<b>\$ 344,00</b>	<b>\$ 658,00</b>	<b>\$ 2.837,00</b>	<b>441,57</b>
Honorarios		\$ 50,00	\$ 80,00	\$ 120,00	\$ 160,00	\$ 50,00	\$ 100,00	\$ 160,00	2.5 por ciento (*)
<b>Total (Gastos + Honorarios)</b>		<b>\$ 409,00</b>	<b>\$ 656,00</b>	<b>\$ 1.322,00</b>	<b>\$ 5.482,00</b>	<b>\$ 394,00</b>	<b>\$ 758,00</b>	<b>\$ 2.997,00</b>	<b>441,57</b>
Reembolso Banco		\$ 200,00	\$ 400,00	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00	\$ 200,00	\$ 500,00	\$ 2.500,00	
<b>Costo total</b>		<b>\$ 209,00</b>	<b>\$ 256,00</b>	<b>\$ 322,00</b>	<b>\$ 482,00</b>	<b>\$ 194,00</b>	<b>\$ 258,00</b>	<b>\$ 497,00</b>	<b>441,57</b>

## ANEXO 8

Cuota de membresía - Socios Cámara de Comercio de Guayaquil			
Rango de Capitales ( Capital Suscrito)	Cuota de Ingreso	Cuota Trimestral	Total Socio
400,00 - 2.000,00	\$ 37,00	\$ 60,00	\$ 97,00
2.000,01 - 4.000,00	\$ 45,00	\$ 99,00	\$ 144,00
4.000,01 - 20.000,00	\$ 65,00	\$ 142,50	\$ 207,50
20.000,01 - 40.000,00	\$ 100,00	\$ 156,00	\$ 256,00
40.000,01 - 60.000,00	\$ 133,00	\$ 204,00	\$ 337,00
60.000,01 - 120.000,00	\$ 191,00	\$ 396,00	\$ 587,00
121.000,01 - 400.000,00	\$ 199,00	\$ 471,00	\$ 670,00
400.000,01 - 800.000,00	\$ 458,00	\$ 687,00	\$ 1.145,00
800.000,01 - 2'000.000,00	\$ 575,00	\$ 846,00	\$ 1.421,00
2'000.000,01 - En adelante	\$ 732,00	\$ 1.104,00	\$ 1.836,00

## ANEXO 9

BALANCE DE PERSONAL				
CARGO	PERSONAS	UNITARIO	REMUNERACION MENSUAL	REMUNERACION ANUAL
GERENTE GENERAL	1	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 10.800,00
ASESOR	3	\$ 700,00	\$ 2.100,00	\$ 25.200,00
RECEPCIONISTA	1	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 3.600,00
ASISTENTE	1	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 4.200,00
GUARDIA	1	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 3.840,00
MENSAJERO	1	\$ 292,00	\$ 292,00	\$ 3.504,00
CONSERJE	1	\$ 292,00	\$ 292,00	\$ 3.504,00
<b>Total Personal</b>	<b>9</b>	<b>Total \$</b>	<b>\$ 4.554,00</b>	<b>\$ 54.648,00</b>

## ANEXO 10

BENEFICIOS SOCIALES						
CARGO	PERSONAS	SUELDO	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	IESS	FONDO DE RESERVA
GERENTE GENERAL	1	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 292,00	\$ 84,15	\$ 75,00
ASESOR	3	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 292,00	\$ 196,35	\$ 58,33
RECEPCIONISTA	1	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 292,00	\$ 28,05	\$ 25,00
ASISTENTE	1	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 292,00	\$ 32,73	\$ 29,17
GUARDIA	1	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 292,00	\$ 29,92	\$ 26,67
MENSAJERO	1	\$ 292,00	\$ 292,00	\$ 292,00	\$ 27,30	\$ 24,33
CONSERJE	1	\$ 292,00	\$ 292,00	\$ 292,00	\$ 27,30	\$ 24,33
<b>Total Beneficios Sociales ==&gt;</b>		\$ 4.554,00	\$ 4.554,00	\$ 2.044,00	\$ 425,80	\$ 262,83

## ANEXO 11

EQUIPOS DE COMPUTACION			
EQUIPOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computadoras	6	\$ 500,00	\$ 3.000,00
Impresora Multifuncional EPSON	3	\$ 400,00	\$ 1.200,00
<b>Inversión Inicial en Equipos de Computación ==&gt;</b>			<b>\$ 4.200,00</b>

EQUIPOS DE OFICINA			
EQUIPOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Fax	1	\$ 220,00	\$ 220,00
Proyector EPSONX12	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Teléfonos	3	\$ 30,00	\$ 90,00
Televisor SONY BRAVIA	1	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>Inversión Inicial en Equipos de Oficina ==&gt;</b>			<b>\$ 1.410,00</b>

MUEBLES DE OFICINA			
MUEBLES Y ENSERES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Escritorios	6	\$ 220,00	\$ 1.320,00
Sillas de Escritorios	6	\$ 60,00	\$ 360,00
Mesa de Juntas	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Sillas	6	\$ 40,00	\$ 240,00
Sofas	2	\$ 230,00	\$ 460,00
Archivadores	3	\$ 180,00	\$ 540,00
<b>Inversión Inicial en Muebles de Oficina ==&gt;</b>			<b>\$ 3.320,00</b>

SOFTWARE			
SOFTWARE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Windows Vista	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Office 2010	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Monica versión 8.5	1	\$ 60,00	\$ 60,00
<b>Inversión Inicial en Software ==&gt;</b>			<b>\$ 240,00</b>

## ANEXO 12

<b>Prestamo</b>	<b>\$ 10.416,60</b>
<b>Tasa efectiva mensual</b>	<b>0,89%</b>
<b>Meses</b>	<b>36</b>

<b>AMORTIZACION DE LA DEUDA</b>				
AÑO	DIVIDENDO	INTERES	AMORTIZACION	SALDO
0				\$ 10.416,60
1	\$ 339,45	92,70774	\$ 246,74	\$ 10.169,86
2	\$ 339,45	90,5117361	\$ 248,94	\$ 9.920,92
3	\$ 339,45	88,2961877	\$ 251,15	\$ 9.669,77
4	\$ 339,45	86,060921	\$ 253,39	\$ 9.416,38
5	\$ 339,45	83,8057604	\$ 255,64	\$ 9.160,73
6	\$ 339,45	81,5305288	\$ 257,92	\$ 8.902,81
7	\$ 339,45	79,2350477	\$ 260,21	\$ 8.642,60
8	\$ 339,45	76,9191369	\$ 262,53	\$ 8.380,07
9	\$ 339,45	74,5826144	\$ 264,87	\$ 8.115,20
10	\$ 339,45	72,2252968	\$ 267,22	\$ 7.847,98
11	\$ 339,45	69,8469992	\$ 269,60	\$ 7.578,37
12	\$ 339,45	67,4475347	\$ 272,00	\$ 7.306,37
13	\$ 339,45	65,0267149	\$ 274,42	\$ 7.031,95
14	\$ 339,45	62,5843499	\$ 276,87	\$ 6.755,08
15	\$ 339,45	60,1202478	\$ 279,33	\$ 6.475,75
16	\$ 339,45	57,6342152	\$ 281,82	\$ 6.193,94
17	\$ 339,45	55,1260569	\$ 284,32	\$ 5.909,62
18	\$ 339,45	52,595576	\$ 286,85	\$ 5.622,76
19	\$ 339,45	50,0425738	\$ 289,41	\$ 5.333,35
20	\$ 339,45	47,4668499	\$ 291,98	\$ 5.041,37
21	\$ 339,45	44,8682021	\$ 294,58	\$ 4.746,79
22	\$ 339,45	42,2464263	\$ 297,20	\$ 4.449,59
23	\$ 339,45	39,6013166	\$ 299,85	\$ 4.149,74
24	\$ 339,45	36,9326656	\$ 302,52	\$ 3.847,22
25	\$ 339,45	34,2402635	\$ 305,21	\$ 3.542,01
26	\$ 339,45	31,523899	\$ 307,93	\$ 3.234,09
27	\$ 339,45	28,7833589	\$ 310,67	\$ 2.923,42

28	\$ 339,45	26,018428	\$ 313,43	\$ 2.609,99
29	\$ 339,45	23,2288892	\$ 316,22	\$ 2.293,77
30	\$ 339,45	20,4145235	\$ 319,04	\$ 1.974,73
31	\$ 339,45	17,57511	\$ 321,87	\$ 1.652,86
32	\$ 339,45	14,7104256	\$ 324,74	\$ 1.328,12
33	\$ 339,45	11,8202456	\$ 327,63	\$ 1.000,49
34	\$ 339,45	8,90434299	\$ 330,55	\$ 669,94
35	\$ 339,45	5,96248884	\$ 333,49	\$ 336,46
36	\$ 339,45	2,99445218	\$ 336,46	(\$ 0,00)

### ANEXO 13

<b>COSTOS FIJOS</b>			
<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>GASTO MENSUAL</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>
<b>Alquiler de Local</b>	1	\$ 800,00	\$ 9.600,00
<b>Total Alquiler ==&gt;</b>		<b>\$ 800,00</b>	<b>\$ 9.600,00</b>
<b>Sueldos</b>			
GERENTE GENERAL	1	\$ 900,00	\$ 10.800,00
ASESOR	3	\$ 2.100,00	\$ 25.200,00
RECEPCIONISTA	1	\$ 300,00	\$ 3.600,00
ASISTENTE	1	\$ 350,00	\$ 4.200,00
GUARDIA	1	\$ 320,00	\$ 3.840,00
MENSAJERO	1	\$ 292,00	\$ 3.504,00
CONSERJE	1	\$ 292,00	\$ 3.504,00
<b>Total Sueldos ==&gt;</b>		<b>\$ 4.554,00</b>	<b>\$ 54.648,00</b>
<b>Gastos Generales</b>			
AGUA	1	\$ 25,00	\$ 300,00
ENERGÍA ELÉCTRICA	1	\$ 80,00	\$ 960,00
TELÉFONO	3	\$ 120,00	\$ 1.440,00
INTERNET - PLAN REGULAR TELCONET	1	\$ 50,00	\$ 600,00
<b>Total Gastos Generales ==&gt;</b>		<b>\$ 275,00</b>	<b>\$ 3.300,00</b>
<b>Publicidad</b>			
VARIAS	3	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
<b>Total Publicidad ==&gt;</b>		<b>\$ 1.000,00</b>	<b>\$ 12.000,00</b>
<b>Otros Gastos</b>			
GASTO POR SUMINISTRO DE OFICINA	1	\$ 145,00	\$ 1.740,00
<b>Total Otros Gastos ==&gt;</b>			<b>\$ 1.740,00</b>
<b>Costo Total ==&gt;</b>			<b>\$ 81.288,00</b>

## ANEXO 14

COSTOS VARIABLES						
SERVICIOS	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL PRECIO	RAZON DE COSTO VARIABLE	COSTO VARIABLE UNITARIO	COSTO VARIABLE
<b>Asesorías</b>						
Asesoría Financiera	\$ 700,00	4	\$ 2.800,00	20%	\$ 140,00	\$ 560,00
Asesoría Tributaria	\$ 400,00	7	\$ 2.800,00	20%	\$ 80,00	\$ 560,00
Asesoría Contable	\$ 400,00	8	\$ 3.200,00	20%	\$ 80,00	\$ 640,00
<b>COSTO VARIABLE TOTAL ==&gt;</b>						<b>\$ 1.760,00</b>

## ANEXO 15

INGRESO PROYECTADO					
SERVICIOS	INGRESO PROYECTADO - 2013	INGRESO PROYECTADO - 2014	INGRESO PROYECTADO - 2015	INGRESO PROYECTADO - 2016	INGRESO PROYECTADO - 2017
<b>Asesorías</b>	\$ 105.600,00	\$ 110.880,00	\$ 116.424,00	\$ 122.245,20	\$ 128.357,46
<b>INGRESO PROYECTADO ==&gt;</b>	\$ 105.600,00	\$ 110.880,00	\$ 116.424,00	\$ 122.245,20	\$ 128.357,46

## NEXO 16

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 105.600,00</b>	\$ 110.880,00	\$ 116.424,00	\$ 122.245,20	\$ 128.357,46
Costos Variables	\$ 1.760,00	\$ 1.848,00	\$ 1.940,40	\$ 2.037,42	\$ 2.139,29
<b>Margen de Contribución</b>	<b>\$ 103.840,00</b>	<b>\$ 109.032,00</b>	<b>\$ 114.483,60</b>	<b>\$ 120.207,78</b>	<b>\$ 126.218,17</b>
<b>Costos Fijos</b>	<b>\$ 81.288,00</b>	<b>\$ 85.352,40</b>	<b>\$ 89.620,02</b>	<b>\$ 94.101,02</b>	<b>\$ 98.806,07</b>
Sueldos	\$ 54.648,00	\$ 57.380,40	\$ 60.249,42	\$ 63.261,89	\$ 66.424,99
Alquiler	\$ 9.600,00	\$ 10.080,00	\$ 10.584,00	\$ 11.113,20	\$ 11.668,86
Gastos Generales	\$ 3.300,00	\$ 3.465,00	\$ 3.638,25	\$ 3.820,16	\$ 4.011,17
Publicidad	\$ 12.000,00	\$ 12.600,00	\$ 13.230,00	\$ 13.891,50	\$ 14.586,08
Otros Gastos	\$ 1.740,00	\$ 1.827,00	\$ 1.918,35	\$ 2.014,27	\$ 2.114,98
Depreciación	\$ 513,92	\$ 513,92	\$ 513,92	\$ 47,30	\$ 47,30
Amortización Gastos de Constitución	\$ 254,40	\$ 254,40	\$ 254,40	\$ 254,40	\$ 254,40
Gastos por Suministro de Oficina	\$ 145,00	\$ 152,25	\$ 159,86	\$ 167,86	\$ 176,25
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$ 22.552,00</b>	<b>\$ 23.679,60</b>	<b>\$ 24.863,58</b>	<b>\$ 26.106,76</b>	<b>\$ 27.412,10</b>
Interés	\$ 963,17	\$ 614,25	\$ 226,18	\$ -	\$ -
<b>Utilidad después de intereses</b>	<b>\$ 21.588,83</b>	<b>\$ 23.065,35</b>	<b>\$ 24.637,40</b>	<b>\$ 26.106,76</b>	<b>\$ 27.412,10</b>
15% Part. trabajadores	\$ 3.238,32	\$ 3.459,80	\$ 3.695,61	\$ 3.916,01	\$ 4.111,81
<b>Utilidad antes del Impuesto a la Renta</b>	<b>\$ 18.350,51</b>	<b>\$ 19.605,55</b>	<b>\$ 20.941,79</b>	<b>\$ 22.190,75</b>	<b>\$ 23.300,28</b>
25% Impuesto a la Renta	\$ 4.587,63	\$ 4.901,39	\$ 5.235,45	\$ 5.547,69	\$ 5.825,07
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 13.762,88</b>	<b>\$ 14.704,16</b>	<b>\$ 15.706,34</b>	<b>\$ 16.643,06</b>	<b>\$ 17.475,21</b>

## **MAYRA VIVIANA ALMEIDA VERGARA**

Bastión Popular Bloque 10 Mz.1210 S. 16  
Teléfono 2892514 - 085917564  
E-mail viviana\_3486@hotmail.com



### **DATOS PERSONALES**

Lugar de Nacimiento:	Guayaquil
Fecha de Nacimiento:	3 de abril de 1986
Nacionalidad:	Ecuatoriana
Estado Civil:	Soltera
Edad:	25 años

### **ESTUDIOS REALIZADOS**

Instrucción Superior:	Universidad Católica Santiago de Guayaquil Facultad de Ciencias Económicas Cuarto año de Gestión Empresarial Internacional mención en Logística con idiomas en Inglés y Francés (egresada)
Instrucción Secundaria:	Colegio Técnico Experimental de Comercio y Administración <b>“Veintiocho de Mayo”</b> Bachiller en Ciencias Administrativas Especialización Secretariado Bilingüe

Instrucción Primaria: Escuela Católica Particular Salesiana “**Bartolomé Garelli**”

## **CURSOS REALIZADOS**

**CENECU** Curso de Contabilidad

**UNIVERSAL BUSINESS** Certificado de Capacitación Ocupacional

**CENTER** Idioma Inglés

## **FORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

- Congreso sobre ¿Cómo romper el muro de la pobreza? el 16 de noviembre de 2009.
- Congreso sobre “Reforma de Ley Tributaria”, auditoria de la Facultad de Economía de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, el 8 de Febrero de 2008.

## **EXPERIENCIA LABORAL**

**TACO MEXICANO** 2 años como Administradora

**AGRIEXELL S.A.** 1 mes de práctica empresarial  
Área de Recursos Humanos y Contabilidad

**CAMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL** 2 meses en el Área de Atención al Cliente

**UNILEVER ANDINA ECUADOR** 11 meses Asistente de Bodega Devoluciones - CND

## REFERENCIAS PERSONALES

**Byron Loor**

Tel.: 042-899995

Cel.: 086515052

**Karla Rosero**

Tel.: 042-327830 Ext. 165307

Cel.: 08283128



## **DENISSE VINUEZA MARTÍNEZ**

**Dirección:** Guayacanes Mz.167 Solar 8

**Teléfono:** 2622398

**Celular:** 091974979

**Correo electrónico:** neni\_vinu@hotmail.com

### **Datos personales**

**Fecha de nacimiento:** 4 febrero de 1988

**Lugar de nacimiento:** Guayaquil

**Nacionalidad:** Ecuatoriana

**Estado Civil:** Soltera

**No. de Cédula:** 0926607797

## **Formación académica**

### ***Educación Primaria***

Unidad Educativa San Francisco de Asís

### ***Educación Secundaria***

Instituto Tecnológico Superior Guayaquil

Especialización en Ciencias de Comercio y Administración

Bachiller Contable

### ***Educación Superior***

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Facultad de Economía

Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional

Especialización en Marketing Internacional

Egresada

## **Experiencia Laboral**

### **Práctica, 2005**

#### ***Leterago del Ecuador S.A.***

Distribuidora Farmacéutica

Urbanización Santa Leonor Mz.10 Solar 5 A y 6 A

Departamento de Crédito y Cobranzas

Asistente

### **Práctica, año 2011**

#### ***Plásticos Industriales Picca***

**Av. Ponce Enríquez, 39 N-O, vía Daule Km. 8.5 Telef.:(593-4)5005050 ext.1707**

Información y Servicio al Cliente

Asistente

**Práctica, año 2011**

***Plásticos Industriales Picca***

**Av. Ponce Enríquez, 39 N-O, vía Daule Km. 8.5 Telef.:(593-4)5005050 ext.1707**

Recursos Humanos

Asistente

**Empleo, año 2012**

***Coberturinsa Cía. Ltda.***

Agencia Asesora Productora de Seguros

Edificio Valco – Vélez 220 y Chile, piso 11

Auxiliar Contable

Logistics Unlimited S.A:

Consolidadora de Carga

Junin 114 y Malecon Edf. Torres del Rio

Operaciones Exportación

### **Cursos realizados**

#### **Copol English Institute (COPEI)**

##### ***Teens***

Levels Completed 1 – 10

##### ***Adults***

Levels Completed 7 – 10

Listening & Speaking A – B

***Diploma for completing the COPEI English Language Program for Adults***

### **Referencias personales**

Ing. Ana Bravo Choez

Administrativo de Sala



Unidad Judicial de la Niñez y Adolescencia de Jipijapa

Cel: 094563367

Vicky Ortiz Saguay

Customer Services

Logistics Unlimited S.A. LOGUNSA

Tlf: (593) 4 2565007