



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSTGRADO

TESIS FINAL

Previa a la obtención del grado de

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**CREACIÓN DE EMPRESA DE ASESORÍA Y
CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA,
MERCADERO, CONTABLE Y TRIBUTARIA PARA
EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO DE LA PROVINCIA
DE EL ORO**

Elaborado por:

Ing. Jennifer Elizabeth Ordóñez Romero

Tutor:

Econ. Ernesto Rangel Luzuriaga, Msc.

Guayaquil, 11 de Enero del 2013.

AGRADECIMIENTO

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
TEMA	3
PROBLEMA	3
POSIBLES CAUSAS	3
OBJETO DEL ESTUDIO.....	3
HIPÓTESIS	4
VARIABLE DEPENDIENTE.....	4
VARIABLE INDEPENDIENTE	4
CAMPO	4
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
OBJETIVO GENERAL	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1 CAPÍTULO MARCO TEÓRICO	6
1.1 ORIGEN DE LA CONSULTORÍA EN EL MUNDO	6
2 CAPÍTULO MARCO CONCEPTUAL PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA	8
2.1 ANTECEDENTES CONCEPTUALES O REFERENCIALES	8
2.1.1 QUÉ ES UNA CONSULTORÍA?	8
2.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	9
2.1.2.1 SEGÚN SU FORMA JURÍDICA	10
2.2 TIPOS DE CONSULTORÍA.....	11
2.2.1 CONSULTORÍA TECNOLÓGICA	11
2.2.2 CONSULTORÍA GERENCIAL.....	12
2.2.3 CONSULTORÍA EN MARKETING	12
2.2.4 CONSULTORÍA ESPECIALIZADA (DE NICHOS)	12
2.2.5 CONSULTORÍA VIRTUAL	12

2.3	ÁREAS DE CONSULTORÍA	13
2.3.1	CONSULTORÍA CONTABILIDAD Y TRIBUTACIÓN	13
2.3.1.1	CATÁLOGO DE PRODUCTOS	14
2.3.2	CONSULTORÍA DE FINANZAS.....	15
2.3.2.1	CATÁLOGO DE PRODUCTOS	15
2.3.3	CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA	16
2.3.3.1	CATÁLOGO DE PRODUCTOS	16
2.3.4	CONSULTORÍA DE MERCADEO.....	17
2.3.4.1	CATÁLOGO DE PRODUCTOS	17
2.4	MARCO LEGAL DE UNA EMPRESA	18
2.4.1	CONSTITUCION DE COMPAÑIAS.....	18
2.4.2	ASPECTO TRIBUTARIO	20
2.4.2.1	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS.....	22
2.4.2.2	COMPROBANTE DE VENTAS Y RETENCIÓN	22
2.4.3	REQUISITOS PARA OBTENER LA LICENCIA O PATENTE DE FUNCIONAMIENTO MUNICIPAL.....	22
2.4.4	INSCRIPCIÓN EN EL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL	23
2.5	¿QUÉ ES CREAR UNA EMPRESA?.....	23
2.6	ASPECTOS QUE SE MANEJAN EN UNA EMPRESA	24
2.6.1	MERCADO.....	24
2.6.2	EMPRESA.....	24
2.6.3	RECURSOS HUMANOS.....	24
2.6.4	CAPITAL SOCIAL	24
2.6.5	COMPETENCIA.....	25
2.6.6	CLIENTES.....	25
2.6.7	PRODUCTOS O SERVICIOS	25
2.6.7.1	PRODUCTOS	25

2.6.7.2	SERVICIOS.....	26
2.7	ANTECEDENTES CONTEXTUALES	26
2.7.1	CONSULTORÍA EN EL ECUADOR.....	26
2.7.2	CONSULTORÍA EN EL ORO.....	27
3	CAPÍTULO METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
3.1	JUSTIFICACIÓN	29
3.2	OBJETIVOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	29
3.2.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
3.2.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.2.3	POBLACIÓN	30
3.2.4	MUESTRA.....	30
3.2.5	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.3	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.3.1	TABULACION	32
3.3.2	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS.....	40
4	CAPÍTULO PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA DE CONSULTORÍA.....	42
4.1	LOGO DE LA EMPRESA.....	42
4.2	SLOGAN	43
4.3	MERCADO.....	43
4.4	INICIO DE ACTIVIDADES	44
4.5	GIRO DEL NEGOCIO	44
4.6	UBICACIÓN	45
4.7	TIPO DE EMPRESA	45
4.8	ACCIONISTAS.....	45
4.9	CAPITAL SOCIAL	46
4.10	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	46
4.11	PERSONAL A CONTRATAR.....	46

4.11.1	GERENTE.....	47
4.11.2	CONSULTOR EN CONTABILIDAD Y TRIBUTACIÓN.....	48
4.11.3	CONSULTOR EN FINANZAS.....	48
4.11.4	CONSULTOR EN ADMINISTRACIÓN.....	50
4.11.5	CONSULTOR EN MARKETING Y VENTAS.....	51
4.11.6	ASISTENTES.....	52
4.12	PROCESO GENERAL DE TRABAJO.....	53
4.13	FILOSOFÍA DE LA EMPRESA.....	54
4.13.1	MISIÓN.....	54
4.13.2	VISIÓN.....	54
4.13.3	VALORES DE LA EMPRESA.....	55
4.13.4	ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES.....	55
5	CAPÍTULO PLAN ESTRATÉGICO.....	57
5.1	ESTRATEGIA GENÉRICA.....	57
5.2	ESTRATEGIAS SECTORIALES.....	57
5.3	ANÁLISIS DEL MERCADO.....	59
5.3.1	MERCADO TOTAL.....	59
5.3.2	MERCADO POTENCIAL.....	60
5.3.3	MERCADO OBJETIVO.....	61
5.3.4	MERCADO META.....	62
5.3.5	DIAGRAMA DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	63
5.4	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	63
5.4.1	MATRIZ DE ANSOFF.....	63
5.5	ANALISIS FODA.....	64
6	CAPÍTULO PLAN COMERCIAL PARA EMPRESA DE CONSULTORÍA.....	66
6.1	MARKETING MIX.....	66
6.2	ANÁLISIS DE LAS 4P'S DEL MARKETING.....	66

6.2.1	PRODUCTO.....	66
6.2.1.1	CONSULTORÍA EN CONTABILIDAD Y TRIBUTACIÓN	66
6.2.1.2	CONSULTORÍA EN FINANZAS.....	67
6.2.1.3	CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA	68
6.2.1.4	CONSULTORÍA EN MERCADEO.....	69
6.2.2	PRECIO	70
6.2.2.1	ESTRATEGIA DE PRECIO	70
6.2.3	PLAZA.....	71
6.2.4	PROMOCIÓN.....	72
6.2.4.1	ESTRATEGIA DE MARKETING	72
7	CAPÍTULO PLAN FINANCIERO	75
7.1	SUPUESTOS GENERALES	75
7.2	INVERSIÓN INICIAL.....	75
7.3	ACTIVOS FIJOS	76
7.4	GASTOS PRE-OPERACIONALES	77
7.4.1	INGRESOS OPERACIONALES.....	78
7.4.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL DE INVERSIÓN	80
7.4.3	FLUJO DE CAJA.....	80
7.5	ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO	81
7.5.1	COSTO DE CAPITAL.....	81
7.5.2	VAN y TIR	82
7.6	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	84
7.7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
7.7.1	CONCLUSIONES.....	86
7.7.2	RECOMENDACIONES	88
	BIBLIOGRAFÍA.....	89
	LIBROS.....	89

PAGINAS WEB.....	91
ANEXOS.....	93
ANEXO 1 Encuestas	93
ANEXO 2 Entrevistas.....	96
ANEXO 3 Ley de la Superintendencia de Compañías sobre las consultorías en el Ecuador	99
ANEXO 4.- Flujo de Caja Proyectado.....	100
ANEXO 5.- Flujo de Caja Proyectado Sensibilizado.....	101
ANEXO 6.- Plano de oficina.....	102
INDICE DE GRAFICOS	
GRAFICO No. 1.- ¿Sabe usted qué es un servicio de consultoría?.....	34
GRAFICO No. 2.- ¿Alguna vez ha hecho uso de algún servicio de consultoría?	34
GRAFICO No. 3.- ¿Su empresa requiere de algún servicio de consultoría en este momento?	35
GRAFICO No. 4.- ¿Qué tipos de consultoría conoce?.....	36
GRAFICO No. 5.- ¿Qué área de su organización requiere de los servicios de consultoría?.....	36
GRAFICO No. 6.- ¿Cuáles so los resultados que espera de los servicios de consultora en su empresa?	37
GRAFICO No. 7.- ¿Cuál es el tiempo ideal que considera usted para la aplicación de un servicio de consultoría en su empresa?.....	38
GRAFICO No. 8.- ¿Sabe sobre la transición de las NEC hacia las NIC y las NIIF?.....	38
GRAFICO No. 9.- ¿Su empresa posee una planificación estratégica?.....	39
GRAFICO No. 10.- ¿Considera que sus empleados, es decir, los que están vinculados al área Contable y Tributaria, están plenamente involucrados con este concepto?.....	40
GRAFICO No. 11.- ¿Considera que están bien definidos la Misión, Visión y Objetivos?	40
GRAFICO No. 12.- ¿Conoce usted el producto o servicio con el que va o esta satisfaciendo las necesidades y/o deseos del mercado?	41

GRAFICO No. 13.- Evolución de número de empresas de la provincia de El Oro al año 2008, 2009, 2010.	45
GRAFICO No. 14.- Organigrama de Consultoría Ordoñez & Asociados S.A.....	47
GRAFICO No. 15.- Proceso general de trabajo de Consultora Ordoñez y Asociados S.A.....	54
GRAFICO No. 16.- Cinco fuerzas de Porter	59
GRAFICO No. 17.- Matriz de Ansoff de Consultoría Ordoñez & Asociados S.A.	64
INDICE DE TABLAS	
TABLA No. 1.- Resultados pregunta No. 1 de la encuesta.....	34
TABLA No. 2.- Resultados pregunta No. 2 de la encuesta.....	34
TABLA No. 3.- Resultados pregunta No. 3 de la encuesta.....	35
TABLA No. 4.- Resultados pregunta No. 4 de la encuesta.....	36
TABLA No. 5.- Resultados pregunta No. 5 de la encuesta.....	36
TABLA No. 6.- Resultados pregunta No. 6 de la encuesta.....	37
TABLA No. 7.- Resultados pregunta No. 7 de la encuesta.....	38
TABLA No. 8.- Resultados pregunta No. 8 de la encuesta.....	38
TABLA No. 9.- Resultados pregunta No. 9 de la encuesta.....	39
TABLA No. 10.- Resultados pregunta No. 10 de la encuesta.....	40
TABLA No. 11.- Resultados pregunta No. 11 de la encuesta.....	40
TABLA No. 12.- Resultados pregunta No. 12 de la encuesta.....	41
TABLA No. 13.- Empresas de la Provincia de El Oro al año 2008, 2009, 2010.....	45
TABLA No. 14.- Empresas de la provincia de El Oro al año 2010.....	61
TABLA No. 15.- Empresas de la provincia de El Oro al año 2010 por su actividad.....	62
TABLA No. 16.- Empresas de la provincia de El Oro al año 2010 por su tamaño.....	63
TABLA No. 17.- Empresas de la provincia de El Oro al año 2010, tamaño medianas.....	63

TABLA No. 18.- Diagrama de segmentación de mercado de Consultoría Ordoñez & Asociados S.A.....	64
TABLA No. 19.- Servicios Contables y Tributarios de Consultoría Ordoñez & Asociados S.A.....	68
TABLA No. 20.- Servicios Financieros de Consultoría Ordoñez & Asociados S.A.....	69
TABLA No. 21.- Servicios Administrativos de Consultoría Ordoñez & Asociados S.A.....	70
TABLA No. 22.- Servicios de Mercadeo de Consultoría Ordoñez & Asociados S.A.....	70
TABLA No. 23.- Inversión inicial de activos fijos de Consultora Ordoñez y Asociados S.A.....	77
TABLA No. 24.- Inversión inicial de activos diferidos de Consultora Ordoñez y Asociados S.A.....	78
TABLA No. 25.- Gastos de personal de Consultora Ordoñez y Asociados S.A.....	79
TABLA No. 26.- Ingresos operacionales de Consultora Ordoñez y Asociados S.A.....	81
TABLA No. 27.- Calculo de costo de capital de Consultora Ordoñez y Asociados S.A.....	83
TABLA No. 28.- Calculo del VNP de Consultora Ordoñez y Asociados S.A.....	84
TABLA No. 29.- Calculo de costo sensibilizado de Consultora Ordoñez y Asociados S.A.....	86
TABLA No. 30.- Calculo de costo sensibilizado del VPN y TIR de Consultora Ordoñez y Asociados S.A.....	86

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarme y fortalecerme cada día y darme la sabiduría e inteligencia necesaria para sacar adelante mi tesis.

A mi esposo Eco. Alexander Patiño, quién me impulso a realizar la Maestría.

A mis padres Arq. Alberto Ordoñez y Jenny Romero de Ordoñez, por sus enseñanzas que han dejado valores éticos y morales en mi vida.

Al Sr. Eco. Guido Sotomayor, que me proporcionó directrices, conocimientos y apoyo necesario, para hacer y sacar adelante mi tesis.

Y a todas las personas que confiaron en mí y en mi trabajo, y me dieron su apoyo incondicional para la realización de mi tesis de Maestría.

INTRODUCCIÓN

A través de la historia los habitantes de la provincia de El Oro se han dedicado a la producción y exportación de banano, cacao, camarón, así como también a la minería y el comercio; generando un crecimiento económico considerable, y desde hace algunos años hasta la actualidad hay que sumarle las remesas enviadas por los migrantes. Todo este conjunto de actividades han permitido elaborar y ejecutar proyectos de distinta índole en los diferentes sectores de la economía provincial.

En la provincia de El Oro, la mayoría de las empresas de los sectores: agrícola, comercial, industrial y de servicios, presentan deficiencias en el área contable, tributaria, financiera y administrativa, por lo que se determina la creación de una compañía que ofrezca un portafolio de servicios de consultoría gerencial, con características de: disponibilidad, conveniencia, personalización, compromiso, precio, calidad, reputación, confianza y rapidez; que garanticen una eficiente ejecución en las decisiones empresariales.

La compañía Consultora “Ordóñez & Asociados S. A.” se proyecta como una empresa especializada en la prestación de servicios de consultoría especialmente en cinco líneas estratégicas como son: finanzas, administración, mercadeo, contabilidad y tributación.

Se determinará esta oportunidad de negocio, a través de un estudio de mercado de tipo exploratorio, con encuestas como herramienta para recolección de información, opiniones y tendencias del mercado objetivo, el estudio indica que realizará directamente a 212 empresas y con entrevistas de tipo concluyente descriptiva a 30 empresas, esto permitirá conocer y analizar el mercado y de que tanto saben estas sobre consultorías.

En vista de que se trata de incursionar en un sector cuyo comportamiento es bajo en contratación de consultorías, se van a determinar la planificación de estrategias sectoriales, aplicables a corto y

largo plazo, buscando posicionar favorablemente a la empresa en el entorno, comercial, industrial y de servicios. Se considera como estrategia a corto plazo y que es de gran importancia y relevancia, la propuesta de obtener un convenio o aval de una empresa de una compañía o asociación de consultoría con participación nacional e internacional.

Para captar el mercado objeto se desarrollará un plan comercial cuyas principales características son:

- 1.- Que la empresa en el mercado de servicios de consultoría, se posicionará utilizando diversas herramientas para la promoción, en donde se destaca la creación de una página web, elaboración de un documento de presentación que resalte las fortalezas de la empresa y publicarlo en revistas empresariales, de la cámara de comercio y cámara de industrias.
- 2.- Se diseñará un amplio portafolio de servicios, dirigido a las empresas del sector agrícola, comercial, industrial y de servicios, que permita satisfacer cada una de sus necesidades, de acuerdo a los más altos niveles de calidad.

Las metodologías de trabajo se elaborarán con la finalidad de lograr una mayor eficiencia en los proyectos de consultoría relacionados específicamente en el área administrativa, contable, tributaria, financiera y de mercadeo.

Para lo cual se va a diseñar una estructura corporativa ágil y dinámica, la misma que estará integrada por profesionales que se identifiquen con los valores corporativos de la naciente empresa, permitiendo atender las necesidades de un mercado cada vez más exigente.

Finalmente se obtendrá el costo de la inversión inicial que se requiere para crear la empresa como son los gastos de la constitución de la compañía, muebles y enseres de oficina y el requerimiento de personal;

lo que hará de este proyecto una oportunidad de trabajo rentable para inversionistas en la provincia de El Oro y el Ecuador.

TEMA

Creación de empresa de asesoría y consultoría administrativa, financiera, mercadeo, contable y tributaria para empresas del sector privado de la provincia de El Oro.

PROBLEMA

¿Cómo incrementar la eficiencia operativa y administrativa de las organizaciones empresariales en la provincia de El Oro?

POSIBLES CAUSAS

Dentro de un corto análisis realizado al entorno de las empresas se puede observar las siguientes causas del problema:

- El manejo informal de dichas empresas.
- La falta de conocimientos actualizados de acuerdo a normas internacionales contables.
- Los constantes cambios laborales, tributarios, ambientales que se establecen por parte del estado.
- La carencia de una estrategia de negocio o cultura organizacional.
- No estar preparados para los cambios y no alinearse a lo que el cliente requiere.

OBJETO DEL ESTUDIO

Proceso de gestión administrativa y operativa de las empresas.

HIPÓTESIS

Si se crea una empresa de consultoría administrativa, financiera, mercadeo, contable y tributaria, ¿Se incrementará el nivel de eficiencia operativa y administrativa de las organizaciones empresariales de la Provincia de El Oro?

VARIABLE DEPENDIENTE

Incremento de nivel de eficiencia.

VARIABLE INDEPENDIENTE

Se crea una empresa de consultoría.

CAMPO

La investigación se realizará a las empresas de la Provincia de El Oro.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Crear una empresa que preste los servicios de consultoría administrativos, financieros, mercadeo, contable y tributario, para las empresas comerciales, industriales, agrícolas y de servicios del sector privado en la provincia de El Oro para mejorar sus procesos operativos y administrativos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la demanda potencial existente para este proyecto.
- Desarrollar una propuesta o modelo de negocio que permita el nivel de eficiencia operativa y administrativa para las empresas de la provincia de El Oro.

- Definir las principales estrategias de mercado que nos permitan establecer su posicionamiento.
- Calcular la inversión inicial requerida, las fuentes de financiamiento y elaborar el estudio de factibilidad para la implementación de la empresa consultora.

1 CAPÍTULO MARCO TEÓRICO

1.1 ORIGEN DE LA CONSULTORÍA EN EL MUNDO

La consultoría comenzó a desarrollarse cuando el área de administración empezó a estudiarse como único tema. En 1886, Arthur D. Little fundó la primera empresa de consultoría con el mismo nombre, desempeño un papel clave en el desarrollo de la estrategia comercial, investigación de operaciones y procesador de textos. En 1914, Edwin G. Booz fundó “Booz & Company”, que fue la primera consultora en prestar servicios tanto a clientes industriales como a clientes gubernamentales.

En 1920, Elton Mayo dio impulso a la investigación y consultoría en el campo de las relaciones humanas. Mary Parker realizó importantes trabajos en la administración de recursos humanos y motivación. Harol Whitehead se dedicó a que los servicios de ventas y comercialización sean más eficaces.

En la década de 1920 y 1930 la consultoría de empresas fue ganando terreno no sólo en Europa y Reino Unido, sino también en Francia, Alemania, Checoslovaquia y otros países industrializados. Solo había empresas de consultoría donde sus servicios eran utilizados por grandes sociedades mercantiles. El consultor seguía siendo desconocido para la inmensa mayoría de las empresas pequeñas y medianas, los gobiernos comenzaron a solicitar servicios consultivos, dando inicio a la consultoría en el sector público.

Luego de la segunda guerra mundial, en los Estados Unidos se formaron más consultorías, destacando “Proudfoot Consulting” (1946), que implementó mejoras operacionales, es una empresa de consultoría operativa experta en productividad laboral, ha publicado la primera parte de su Estudio Proudfoot de Productividad 2006, que incluye una encuesta realizada a directivos de grandes empresas españolas, y “Boston Consulting Group BCG” (1963), que se enfocó en el análisis de la administración y la estrategia.

En las décadas de 1960 y 1970, Booz & Company, McKinsey, BCG, y la escuela de negocios de Harvard, desarrollaron las herramientas y los enfoques que definirían la nueva administración estratégica, que estableció las bases para la creación de las futuras consultorías. La consultoría se desarrolló primero en Estados Unidos debido a factores culturales. En éste país se aceptaba el hecho de que una empresa podía equivocarse, por lo que era bien aceptado contratar los servicios de una empresa externa para ayudar a resolver errores.

En Europa, en cambio, existía una cultura que no permitía a un director cometer errores, por lo que debía de encargarse de resolverlo todo. No se veía bien que se contrataran servicios externos que prestaran ayuda, sin embargo, después de la segunda guerra mundial, Estados Unidos dirigió un desarrollo del comercio internacional que permitió la aparición de consultorías en Europa. Actualmente, las consultorías son numerosas y continúan creciendo con el paso del tiempo.

A lo largo de los años las consultoras en el mundo han demostrado la capacidad de desempeñarse en cualquier actividad del hombre; es de notar la ardua labor de los asesores en solucionar todo tipo de problemas organizacionales, gracias a esto el crecimiento de estas está en auge, por el aporte que estas dan a las organizaciones y a las personas en general.

2 CAPÍTULO MARCO CONCEPTUAL PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA

2.1 ANTECEDENTES CONCEPTUALES O REFERENCIALES

2.1.1 QUÉ ES UNA CONSULTORÍA?

Existen numerosas definiciones del término consultoría y de su aplicación a situaciones y problemas empresariales, es decir, de la consultoría de empresas. Se identifican dos enfoques básicos: El primero adopta una visión funcional amplia. Fritz Steele (1975) en el libro consultoría en logística y transporte define la consultoría como:

“Por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son”. (pág. 3)

Mientras que Peter Block (1994-1999) en su libro consultoría sin fisuras dice que:

“Un consultor es una persona que está en condiciones de ejercer cierta influencia sobre el individuo, un grupo o una organización, pero sin poder directo para efectuar los cambios o llevar los programas a la práctica”. (pág. 18).

La mayor parte de los funcionarios de una organización son realmente consultores aunque ellos no se designen oficialmente. El segundo enfoque considera a la consultoría de empresas como un servicio de asesoramiento contratado por organizaciones y que con personas especialmente capacitadas y calificadas que presten asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización o cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones.

Estas son algunas de las características fundamentales de la consultoría de empresas:

- **SERVICIO PROFESIONAL**

El tener buenos profesionales que pueden aportar conocimientos especializados y experiencia en las diferentes áreas es esencial para el éxito de una empresa.

- **SERVICIO CONSULTIVO**

Es ser asesores de los clientes.

- **SERVICIO INDEPENDIENTE**

El contar con un informe independiente se podrá tomar decisiones oportunas y adecuadas.

- **SERVICIO TEMPORAL**

Es la prestación de servicio temporal de consultoría a las empresas para elaborar informes de las actividades que desarrolla. Los servicios temporales que se ofrecerán, cuentan con los más altos estándares de calidad y apoyarán a la empresa en todos los proyectos para los que sean contratados.

- **SERVICIO COMERCIAL**

Es el compromiso de hacer que las empresas sean más comerciales, eficientes y sobre todo visibles ante la competencia.

2.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa se basa en la o las actividades que desarrolla un empresario y en la cual, éste puede actuar bajo la forma de persona natural o persona jurídica. En el primer caso, estamos ante el denominado empresario individual y en el segundo ante el empresario social o sociedad.

Desde un punto de vista histórico, la actividad mercantil fue desarrollada por personas naturales o empresarios individuales; pero a partir del instante en que aumenta la complejidad del tráfico mercantil y, en consecuencia, crece el riesgo asumido, surge la necesidad de acogerse a formas jurídicas que separen claramente el patrimonio personal del empresario o que faciliten la necesaria aportación de capital.

Por el contrario, en el ámbito del empresario social, existen distintos tipos fundamentales de sociedades en función del riesgo asumido por sus miembros.

2.1.2.1 SEGÚN SU FORMA JURÍDICA

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios, podemos distinguir:

2.1.2.1.1 EMPRESAS INDIVIDUALES

Son empresas en las que el propietario es un solo individuo y es quién se beneficia de las ganancias de la actividad que realiza; esto se debe claramente a que se trata de un "único" propietario en el sentido de que éste no tiene socios (asociación). Estas empresas pueden responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada; o sólo hasta el monto del aporte para su constitución, como es el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada (EIRL). Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.

2.1.2.1.2 EMPRESAS SOCIETARIAS O SOCIEDADES

Es la unión de una o varias personas naturales o jurídicas. Es un negocio jurídico (contrato) por el que una o varias personas naturales o jurídicas acuerdan en realizar aportaciones para conseguir un fin común. Los estatutos de la sociedad, aprobados por el contrato, serán la norma que regirá el funcionamiento de la sociedad, excluyendo a las leyes generales de cada país.

2.1.2.1.3 LAS COOPERATIVAS U OTRAS ORGANIZACIONES DE ECONOMÍA SOCIAL

Son asociaciones autónomas de personas que han unido voluntariamente su capital para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios.

Su intención es hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, haciendo uso de una empresa. La diversidad de necesidades y aspiraciones de los socios, conforman el objeto social de estas empresas y por lo cual existen diferentes tipos de cooperativas como las de ahorro y crédito, transporte, comercio, etc.

Para conformar la compañía Consultora “Ordóñez & Asociados S.A.” se realizará una sociedad anónima debido a que se indicará en sus estatutos los parámetros de la empresa.

2.2 TIPOS DE CONSULTORÍA

Los siguientes 5 tipos de consultorías son las que se debe de recurrir necesariamente para lograr los objetivos empresariales:

2.2.1 CONSULTORÍA TECNOLÓGICA

Es la que se dedica a asesorar sobre el uso de las tecnologías de la información, ayudando a conseguir sus objetivos a las empresas. Además integra fácilmente las nuevas tecnologías y permite adaptarse a la constante evolución de las actividades de la organización. También instalan, implementan y administran los sistemas informáticos especializados de cualquier empresa para afrontar cualquier problema como en los sistemas contables, administrativos, estudios de usabilidad o necesidad de programación, soportes publicitarios y áreas especializadas en publicidad por internet.

2.2.2 CONSULTORÍA GERENCIAL

La consultoría de empresas o gerencial es un asesoramiento profesional que mediante conocimientos y herramientas que ayudan a las empresas a mejorar en las distintas áreas, las cuales son: tecnología, administración, estrategia y organización, finanzas y control, procesos, operaciones, manufactura y abastecimiento.

Este servicio ofrece a las organizaciones alcanzar los objetivos, metas deseadas y soluciones a los problemas gerenciales y empresariales, aporta con enfoques estratégicos y factibles para tomar las medidas necesarias para el buen funcionamiento de la empresa con eficacia y eficiencia. Este tipo de consultoría apoya a la gerencia.

2.2.3 CONSULTORÍA EN MARKETING

Es la que se dedica a asesorar a empresas en diversos temas como estudios de mercado, planes estratégicos de marketing, lanzamiento de productos, además de dar un servicio a empresas que no tienen recursos para tener un departamento de marketing o simplemente por minimizar costos, este presta una visión diferente para realzar a la empresa.

2.2.4 CONSULTORÍA ESPECIALIZADA (DE NICHO)

Es la que se caracteriza por contratar profesionales más especializados en diversos temas, áreas o productos para realizar el asesoramiento apropiado que necesitan las empresas.

2.2.5 CONSULTORÍA VIRTUAL

Esta consultoría realiza asesoramiento a través de páginas web, utiliza varios métodos prácticos para llegar al cliente e incluso el sistema de contestar preguntas al instante.

2.3 ÁREAS DE CONSULTORÍA

Según Alexander Rubiano (2010), Director de Mercadeo de Visión Consultoría Empresarial & Económica de la Universidad de La Sabana dice:

“Uno de los factores que determinan la necesidad de una consultoría, es el desconocimiento que los empresarios tienen sobre ciertos temas vitales para el buen funcionamiento de su organización. “Muchas empresas son buenas en el núcleo de su negocio pero, desafortunadamente, sólo se enfocan en la producción de los bienes o servicios que ofrecen”, olvidando el manejo transversal que deben dar a su compañía”. (pág. 56)

Una organización es un sistema integral en donde todas las áreas o departamentos son influenciados entre sí: “si un área determinada funciona bien pero las demás tienen falencias en su gestión, esto terminará afectando negativamente a toda la compañía” y ese es, justamente el hecho que la alta dirección debe atacar. Funciones como el manejo de presupuestos o costos, administración de la producción o tiempos, mercadeo y ventas e incluso la gestión del recurso humano; son temas esenciales que la gerencia debe vigilar, aún si no tiene conocimientos sobre los mismos.

De ahí que las consultorías se constituyen en una herramienta efectiva, para que las empresas micro, pequeñas, medianas y grandes puedan acceder a los conocimientos necesarios que les permita gestionar y enfrentar con éxito; los cambios o mejoras que en su interior requieren.

2.3.1 CONSULTORÍA CONTABILIDAD Y TRIBUTACIÓN

Servicios dirigidos a servir de apoyo en requerimientos específicos de los clientes. Ahorrando tiempo y analizando las informaciones que entregan los clientes para luego ellos puedan tomar mejores decisiones en los negocios que realicen y recibiendo información financiera correcta que le ayudara a preparar informes para los bancos,

obtener financiamiento y estar organizado para las autoridades fiscales y evitar multas e intereses.

2.3.1.1 CATÁLOGO DE PRODUCTOS

- Balance general
- Estado de pérdidas y ganancias
- Flujo de caja
- Declaración de IVA mensual, formulario
- Declaración de renta mensual, formulario
- Declaración de IVA mensual en cero, formulario
- Declaración de renta mensual en cero, formulario
- Declaración de IVA semestral, formulario
- Declaración de renta semestral, formulario
- Declaración de IVA Semestral en cero, formulario
- Declaración de renta semestral en cero, formulario
- Declaración anual, formulario declaración del impuesto a la renta.
- Implantación de sistema contable
- Planificar la estrategia de control de inversiones, costos, compras y ventas, bajo el esquema de los comprobantes fiscales, procurando aprovechar las ventajas que estos ofrecen y evitando los cruces de informaciones fiscales.
- Preparar y presentar a las autoridades fiscales, todo tipo de informes mensuales y anuales, evitando las multas e

intereses por malas presentaciones o incumplimiento de plazos.

2.3.2 CONSULTORÍA DE FINANZAS

Todas las empresas necesitan tener un plan financiero como parte de su plan de negocios. La planificación es esencial para alcanzar el éxito, por tanto no se debe permitir que los planes de negocios fracasen por estrechez o abundancia financiera no planificada. En esta área se puede ofrecer los siguientes servicios:

2.3.2.1 CATÁLOGO DE PRODUCTOS

- Preparación de planes de negocios, que incluyen: presupuestos generales, compras, inversiones, importaciones, materias primas, nóminas, costos financieros y gastos indirectos.
- Análisis de inversiones y expansión de líneas de negocios nuevas y planes financieros para apoyar su desarrollo.
- Restructuración, renegociación y consolidación de deudas, buscando capital fresco y a la mejor tasa del mercado, para relanzar empresas y operaciones deprimidas y estancadas.
- Preparación de carpetas ejecutivas para presentar a los bancos y solicitar préstamos, dando seguimiento hasta la aprobación final de las solicitudes sometidas.
- Análisis financiero de las informaciones de empresas para someter solicitudes exitosas a las instituciones financieras, locales e internacionales.
- Elaboración de spread financiero para realizar el análisis de la empresa y revisar cómo están sus índices financieros.

- Valoración de empresas para dar un valor a la empresa en base a su estado actual.
- Planes de negocios para que la empresa esté preparada para cualquier alternativa de negocios que se presente.

2.3.3 CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA

Servicios administrativos y el diseño de manuales de operaciones, procedimientos y control interno. Estos servicios incluyen la evaluación de los sistemas de información gerencial, monitoreo de diversas áreas del negocio y análisis de rentabilidad.

2.3.3.1 CATÁLOGO DE PRODUCTOS

- Elaboración de misión
- Elaboración de visión
- Elaboración de cadena de valor
- Elaboración de funciones por cada empleado
- Evaluar y diseñar estructuras organizacionales con el propósito de simplificar las operaciones y hacer un uso óptimo de los recursos.
- Desarrollo de nuevos proyectos, análisis de factibilidad de negocios, fusiones y adquisiciones.
- Evaluación de empresas
- Planeación/gestión estratégica
- Construcción de la estructura organizacional
- Proceso de transformación cultural y cambio profundo
- Gestión hospitalaria

- Planeación de recursos humanos
- Sistemas de compensación y beneficios
- Gestión de competencias
- Estudios de clima organizacional
- Legal

2.3.4 CONSULTORÍA DE MERCADEO

Es la que realiza planes estratégicos para hacer estudios de mercados y posicionamiento de las marcas para mantener y mejorar su comercialización.

2.3.4.1 CATÁLOGO DE PRODUCTOS

- Manejar todos los negocios de comercialización de la empresa para ayudar a mejorar su posicionamiento.
- Efectivas soluciones publicitarias.
- Llevar a cabo todas las medidas necesarias para llegar a una empresa reconocida y recordada por el público.
- Realiza campañas de mercadeo, planificado y ejecutado.
- Plan de mercadeo
- Mercadeo estratégico
- Servicio al cliente
- Plan de comunicación organizacional
- Plan de ventas
- Administración fuerza de ventas

- Sondeos de mercado
- Inteligencia de mercados

2.4 MARCO LEGAL DE UNA EMPRESA

En el estudio legal se especifica los parámetros que se van a realizar en el proceso jurídico para la constitución de una empresa de acuerdo a la sociedad legal definida por parte de los socios, motivo por el cual se da la categoría o vida jurídica a la compañía.

Además, se especifica los permisos y patentes municipales para el funcionamiento del local, los requisitos para obtener el Registro Único del Contribuyente (RUC) en el SRI, la forma legal, la política salarial, entre otras.

2.4.1 CONSTITUCION DE COMPAÑIAS

Según la página de la superintendencia de compañías los requisitos son los siguientes:

1. CONSTITUCION

1.2 COMPAÑIAS ANONIMAS

1.2.1 Son aplicables a esta compañía los requisitos precisados en los numerales 1.1.1, 1.1.2, 1.1.5 y 1.1.6, sobre los requisitos de la compañía de responsabilidad limitada. No obstante lo dicho, se aclara que la compañía anónima no puede tener por nombre una razón social, con las salvedades correspondientes, perfectamente identificadas.

1.2.2 Forma de constitución

1.2.2.1. Constitución simultánea.- Se constituye en un solo acto por convenio entre los que otorguen la escritura y suscriben las acciones, quienes serán los fundadores. Artículos 148 y 149 de la Ley de Compañías.

1.2.2.2. Constitución sucesiva.- Por suscripción pública de acciones, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción serán promotores

1-2-3. Accionistas

1.2.3.1. Capacidad: Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor (constitución sucesiva) o fundador (constitución simultánea) se requiere la capacidad civil para contratar. Sin embargo no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre hijos no emancipados. Artículo 145 de la Ley de Compañías.

1.2.3.2. Números de accionistas.- La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías, sustituido por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.

1.2.3. Capital

1.2.3.1. Capital mínimo.- El capital suscrito mínimo de la compañía deberá ser de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 25% del valor nominal de cada acción. Dicho capital puede integrarse en numerario o en especies (bienes muebles e inmuebles) e intangibles, siempre que, en cualquier caso, correspondan al género de actividad de la compañía. Sin embargo, si se tratare de constituir una compañía cuyo objeto sea la explotación de los servicios de transporte aéreo interno o internacional, se requerirá que tal compañía específicamente se dedique a esa actividad con un capital no inferior a veinte veces el monto señalado por la Ley de Compañías para las sociedades anónimas (Dieciséis mil dólares de los Estados Unidos de América), , según lo dispuesto en el Art. 46 de la Ley de Aviación Civil, reformada por la Ley No. 126, publicada en el R. O. 379 de 8 de agosto de 1998. Así también, si se desea constituir una compañía

de salud y medicina prepagada, conforme lo dispone el artículo 4 de la Ley que regula el funcionamiento de las Empresas Privadas de Salud y Medicina Prepagada, publicada en el R. O. 12, del 26 de agosto de 1998, deberán ser sociedades anónimas, nacionales o extranjeras. Su objeto social será el financiamiento de los servicios de salud y medicina y tendrá un capital pagado mínimo de ochenta mil (80,000) UVC`S (doscientos diez mil trescientos doce dólares de los Estados Unidos de América. La sociedad anónima permite establecer un capital autorizado, que no es sino el cupo hasta el cual pueden llegar tanto el capital suscrito como el capital pagado. Ese cupo no podrá exceder del doble del importe del capital suscrito (Art. 160 de la Ley de Compañías). Lo expresado para el aporte y transferías de dominio de bienes tangibles e intangibles, así como aportes consistentes en inmuebles sometidos al régimen de propiedad horizontal descritos en la constitución de la compañía limitada, es válido para la constitución de la anónima.

1.2.3.2. Acciones.- La acción confiere a su titular legítimo la calidad de accionista y le atribuye, como mínimo, los derechos fundamentales que de ella derivan y se establecen en la Ley. Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto, artículo 170 de la Ley de Compañías, se pueden negociar libremente, conforme lo determina el artículo 191 de la misma Ley. La compañía podrá emitir certificados provisionales o títulos definitivos, artículo 168 de la susodicha Ley.

2.4.2 ASPECTO TRIBUTARIO

Según la página del servicio de rentas internas nos indica que los requisitos para la obtención del registro único de contribuyente son los siguientes:

- Formulario RUC – 01 – A y RUC – 01 – B, suscrito por el representante legal.
- Original y copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el registro civil.

- Original y copia o copia certificada del nombramiento del representante legal, inscrito en el registro mercantil.
- Original y copia o copia certificada de la hoja de datos generales otorgadas, por la Superintendencia de Compañías.
- Original y copia a color de cédula.
- Original del certificado de votación.
- Número de teléfono.

Dirección del domicilio:

Original de planilla de agua, luz, teléfono, pago de predios urbanos o rústicos, certificado de registro de la propiedad, televisión por cable o estado de cuenta corriente o de tarjeta de crédito que este a nombre del sujeto pasivo (la planilla debe corresponder de los 3 meses anteriores a la fecha en que se realice el trámite).

Dirección del establecimiento:

Original de planilla de agua, luz, teléfono, pago de predios urbanos o rústicos, certificado de registro de la propiedad, televisión por cable o estado de cuenta corriente o de tarjeta de crédito que este a nombre del sujeto pasivo (la planilla debe corresponder de los 3 meses anteriores a la fecha en que se realice el trámite).

En caso de ser profesional copia del certificado del CONESUP o título.

En caso de ser artesano calificado copia de la calificación artesanal (actualizada).

2.4.2.1 OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

Entre las obligaciones tributarias de la empresa son: Declaración del Impuesto al IVA mensual, Impuesta a la Renta, Anexos Transaccionales, RISE.

2.4.2.2 COMPROBANTE DE VENTAS Y RETENCIÓN

La empresa está obligada por la ley a comercializar el producto con factura, pero no está en la obligación de retener impuesta al IVA y a la Fuente por su calidad de venta artesanal.

2.4.3 REQUISITOS PARA OBTENER LA LICENCIA O PATENTE DE FUNCIONAMIENTO MUNICIPAL

Los requisitos para sacar la patente en la Ilustre Municipalidad de Machala son los siguientes:

- Solicitud de Patente (\$ 1,00), otorgada por el Municipio de Machala.
- Copia a color de cédula de identidad (persona natural o representante legal, persona jurídica).
- Copia del certificado de votación.
- Copia del R.U.C (persona natural o jurídica)
- Copia de contrato de arrendamiento del establecimiento comercial.
- Certificado de no adeudar al Municipio del arrendamiento y arrendador.

2.4.4 INSCRIPCIÓN EN EL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Los requisitos para asegurar a los empleados se los obtuvo de la visita al IESS de Machala, informó Juan Pablo Sánchez y son los siguientes:

- Solicitud de clave empleador impresa del sistema historia laboral (bajar en internet).
- Copia del RUC completo actualizado.
- Copia de cédula del representante legal.
- Copia del certificado de votación
- Copia de la planilla de un servicio básico (luz, agua, teléfono).
- Copia de los contratos de trabajo legalizados por la insectoría de trabajo.
- Carpeta color verde.
- Capacitación obligatoria para todo empleador nuevo en el sistema historia laboral.

2.5 ¿QUÉ ES CREAR UNA EMPRESA?

Es una iniciativa que tiene una persona natural para realizar cualquier actividad con fines de lucro, en Ecuador según el indicador Doing Business “quien proporciona mediciones objetivas de las regulaciones de negocios y su aplicación en 183 economías y ciudades seleccionadas a nivel subnacional y regional. Este índice promedia clasificaciones porcentuales del país sobre 10 temas, compuestos por una variedad de indicadores, dando el mismo peso a cada tema. La clasificación de todas las economías están referidas a junio de 2011, el

Ecuador se tarda 56 días en constituir una empresa y se encuentra en el puesto No. 130 de 180 países.

2.6 ASPECTOS QUE SE MANEJAN EN UNA EMPRESA

2.6.1 MERCADO

Patricio Bonta y Mario Farber, autores del libro "199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad", indican que:

“El mercado es donde confluyen la oferta y la demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Por ejemplo: El mercado de los autos está formado no solamente por aquellos que poseen un automóvil sino también por quienes estarían dispuestos a comprarlo y disponen de los medios para pagar su precio”. (pág. 19)

2.6.2 EMPRESA

Los autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial" Julio García y Cristóbal Casanueva definen la empresa como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados". (pág. 3)

2.6.3 RECURSOS HUMANOS

Es el conjunto de empleados que forman parte de una empresa o institución. El departamento que lleva su nombre es quien controla los aspectos administrativos de todo el personal y la empresa.

2.6.4 CAPITAL SOCIAL

Jorge Etkin (2007) indica que capital social es la:

“gestión de la organización en un sentido amplio, no solo vinculando a tareas de conducción o decisión ejecutiva. Una función que incluye: a) las tareas de gobierno, construcción de proyectos compartidos y decisiones de política (la gobernabilidad); b) el diseño y la articulación de esfuerzos dispersos en un conjunto cohesionado (la estructuración); los acuerdos sobre las reglas de juego en las relaciones laborales (la legitimación); d) los procesos de socialización, enseñanza y aprendizaje (la motivación), y e) las decisiones que movilizan los comportamientos (comunicación y control)”. (pág. 7)

2.6.5 COMPETENCIA

En comercio se puede decir que es una situación en que dos personas sean naturales o jurídicas vendan el mismo producto o servicio y tengan la misma tipo de mercado.

2.6.6 CLIENTES

En el libro "Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente? Barquero José Daniel, Rodríguez de Llauder Carlos, Barquero Mario y Huertas Fernando (2007), definen al cliente de la siguiente forma:

"La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer". (pág. 1)

2.6.7 PRODUCTOS O SERVICIOS

2.6.7.1 PRODUCTOS

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2003) afirman que el producto es “como cualquier cosa cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado por su atención, adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos incluyen más que sólo los bienes tangibles”. (pág. 278)

2.6.7.2 SERVICIOS

Según Philip Kloter y Gary Armstrong (2003), definen a los servicios que “son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y que no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo”. (pág. 278)

2.7 ANTECEDENTES CONTEXTUALES

2.7.1 CONSULTORÍA EN EL ECUADOR

La consultoría en el Ecuador comenzó en la década de los sesenta y su crecimiento se debe al aumento de la necesidad de formalizar de las empresas de todos los sectores productivos, comerciales, turismo y de servicios, además que las entidades gubernamentales aumentan cada vez el control a las empresas en diferentes áreas que tienen que ver con las instituciones públicas, como la Superintendencia de Compañías, Superintendencia de Telecomunicaciones, Ministerio de Turismo, etc.

La necesidad que tienen los propietarios, gerentes generales, gerentes, jefes departamentales, etc. de las empresas por conocer una opinión independiente e imparcial del manejo administrativo, desempeño y gestión ha provocado buscar a consultoras especializadas que los ayuden a corregir de manera oportuna y adecuada procesos que les podría ocasionar problemas a futuro, cabe indicar que los responsables de la administración y control interno de las organizaciones y empresas son los administradores.

Las consultoras multinacionales comenzaron a establecerse en el Ecuador desde 1966, una de las multinacionales primero en llegar al país fue la consultora Deloitte, luego vinieron otras como PriceWaterhouseCoopers, Ernest y Young. En Ecuador existen diferentes

tipos de consultoría como ejemplo: política, ambiental, agrícola, contable, mercadeo, financiera, tributaria, administrativa, informática.

Debido al proceso de globalización, el Ecuador se encuentra en la implementación de las normas internacionales de información financiera (NIIFs), las mismas que tendrán cambios positivos para las empresas, incidiendo de manera directa e indirecta dentro de la economía del país. Por lo que es importante que el consultor evalúe los factores que puedan afectar negativamente a una empresa.

En el Ecuador la obligación de efectuar auditorías a las empresas se encuentra normada de acuerdo a la Ley de Compañías según el artículo 318.

2.7.2 CONSULTORÍA EN EL ORO

En la provincia de El Oro, hasta la actualidad no existe una consultoría que brinde un servicio completo que considere las principales áreas de las empresas como son: administrativo, financiero, mercadeo, contable y tributario. Sólo existen en su mayoría asesorías al área de la contabilidad, tributación, ingeniería civil, ambiental, agrícolas por ser una provincia productiva y que no tiene la cultura de organización y falta de controles por parte de las entidades que las regularizan.

Según la asociación de consultorías del Ecuador “acce” en la provincia de El Oro existen las siguientes consultorías:

AME CONSULTORES CIA. LTDA.- Se dedica a identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo en sus niveles de reactividad, factibilidad, diseño u operación.

La empresa brinda servicios de inteligencia competitiva, para prospectar o controlar mercados, de forma fácil y económica, permitiéndole tener un control exhaustivo de cualquier producto o empresa importadora o exportadora.

Además tienen acceso a todos los movimientos de Aduana realizados en decenas de países. Cientos de miles de registros mensuales y miles de millones de operaciones anuales. Informaciones de importaciones y exportaciones de 9.000 productos diferentes, actualizadas periódicamente. Estudios personalizados y a la medida del cliente.

RIDRESUR C. LTDA.- Es una empresa dedicada al asesoramiento empresarial y en materia de gestión, se dedican más al estudio del medio ambiente y de suelos, vías, sistema integral de alcantarillado y sanitario.

SURCONSUL CIA. LTDA.- Se dedica a las actividades de consultoría y gestión. Son una organización de consultores asociados de diferentes disciplinas que buscan prestar sus servicios técnicos, científicos, sociales en áreas de consultoría, fiscalización relacionada con obras de infraestructura y desarrollo de los gobiernos locales.

La misión de la organización responde a la variedad de desafíos que presenta la región sur del país, como es el desarrollo desde los gobiernos locales, provinciales y nacionales, buscando el asesoramiento para la sustentabilidad de los proyectos con el manejo adecuado desde lo ambiental, social, económico y técnico.

3 CAPÍTULO METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 JUSTIFICACIÓN

Este estudio es necesario e importante debido a que se busca un cambio de cultura empresarial en las empresas de la provincia de El Oro, a través de una plataforma metodológica organizacional, orientada a resultados que les den mayor rentabilidad y competitividad, lo cual se verá reflejado en un incremento de sus ventas, mayor nivel de servicio y reducción de los desperdicios que manifiesta la organización esbelta, construyendo con ello, las bases para su permanencia en el mercado y la proyección a un ámbito internacional.

3.2 OBJETIVOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

Para identificar la demanda se debe de utilizar el método científico por medio de la inducción. Según Kerlinger (1986): "La investigación científica es sistemática, controlada, empírica y crítica, de proposiciones hipotéticas sobre las relaciones supuestas entre fenómenos naturales: sistemática y controlada para tener confianza crítica en los resultados; empírica, al depositar su confianza en una prueba ajena a él".

En base a este concepto, se propone el siguiente objetivo:

- Determinar la existencia de una oportunidad de negocio en el sector de consultoría a las empresas en la provincia de El Oro, así como identificar el perfil de la demanda potencial y el mercado meta.

3.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

- Identificar las necesidades que tienen las empresas por servicios de consultoría.
- Explorar las áreas de consultoría más apetecidas por las empresas.

- Determinar la frecuencia de visitas de consultoría a realizar a las empresas.

3.2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para cumplir con el objetivo general se empleará el método científico por medio de la inducción. Dado que se tiene el mercado potencial claramente identificado, y por el mismo contenido del proyecto. Se va a trabajar con la investigación de campo haciendo encuestas y entrevistas, según el nivel de medición y análisis de la información para saber qué es lo que las empresas necesitan mejorar.

Para analizar la factibilidad del proyecto de creación de la compañía Consultora “Ordóñez & Asociados S.A.” que ofrece servicios de consultoría contable, tributaria, financiera, administrativa y mercadeo, se utilizarán técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa. El estudio de mercado va hacer de tipo exploratorio.

3.2.3 POBLACIÓN

La población de las empresas en la provincia de El Oro es de 1.545 cortado al 31 de diciembre del 2010, esta información se obtuvo de la Superintendencia de Compañías de El Oro.

3.2.4 MUESTRA

La determinación del tamaño de la población en donde se hará la investigación, se extrajo de la Superintendencia de Compañías. Las probabilidades de que ocurra el evento es del 80% y de que no ocurra el evento es el 20%, es alto debido a que en la provincia de El Oro no existen empresas de ese tipo con un staff completo que tiene que ver con las principales departamentos de las empresas. El nivel de confianza es del 95% porque la investigación queremos que llegue con mayor eficiencia y el margen de error seria un 5%.

De la población calculamos el tamaño de la muestra mediante la siguiente fórmula:

$$N = \frac{n * z_a^2 * p * q}{d^2 * (n-1) + z_a^2 * p * q}$$

Dónde:

N: Es el tamaño de la muestra

n: Tamaño de la población 1.545 empresas

p: Probabilidad de que ocurra el evento 0,80

q: Probabilidad de que no ocurra el evento 0,20

Z: Nivel de confianza 95% 1,96

d: Margen de error 5% 0,05

$$N = \frac{1545 * 3,84 * 0,80 * 0,20}{0,04 * 1544 * 3,84 * 0,80 * 0,20}$$

$$N = \frac{949,64}{4,50}$$

$$N = 212,10$$

3.2.5 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación de mercados se desarrollará en dos partes específicas las cuales se encuentran diferenciadas precisamente por la metodología que se utilizará para su elaboración, esto es, la investigación cuantitativa y la investigación cualitativa.

Para llevar a cabo la investigación cuantitativa se utilizará encuestas, el primer paso es realizar un cuestionario compuesto por 12 preguntas de tipo dicotómicas, de selección múltiple y utilizando la técnica

de la escala de Likert, que buscan determinar cuál es el grado de conocimiento de los encuestados sobre el trabajo que realizan directa o indirectamente en las diferentes áreas como son la administrativa, contable, financiera, tributaria y mercadeo. La Superintendencia de Compañías nos proporcionó el listado de 1.545 empresas constituidas en la Provincia de El Oro. Una vez obtenido el tamaño de la muestra mediante la aplicación de la fórmula en el punto 3.2.4, se seleccionara aleatoriamente las 212 empresas a las que se les aplicarán los instrumentos de recopilación de información de campo, a los jefes y/o gerentes departamentales y que se realizaran en la ciudad de Machala, Santa Rosa y El Guabo que es donde prevalece la presencia de empresas reconocidas. Los resultados se tabularon por medio de Excel para luego obtener gráficos ilustrativos para analizar las necesidades que tienen las diferentes áreas.

Para el desarrollo de la investigación cualitativa se empleará la entrevista a profundidad a los propietarios y/o gerentes generales en base a una guía de 28 preguntas elaboradas para obtener información más detallada de los problemas que poseen las empresas y de la aceptación que tendría la creación de una compañía dedicada a prestar servicios de consultoría. Se realizarán 30 entrevistas, con tiempo de duración de 30 minutos aproximadamente. Esto se determinó con una prueba piloto con la empresa Rumequa S.A.

3.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 TABULACION

1. ¿Sabe usted qué es un servicio de consultoría?

Tabla No. 1
Título: Resultados pregunta No. 1

	VA	VR
SI	145	78%
NO	47	22%
TOTAL	212	100%

Grafico No. 1
Título: ¿Sabe usted qué es un servicio de consultoría?



Fuente: Empresarios de la Provincia de El Oro
 Elaborado por: Jennifer Ordoñez

El alto conocimiento de las personas que laboran en el sector privado sobre lo que es una consultoría, se debe principalmente al mayor y mejor acceso a la información a través de la tecnología y con la necesidad de contar con todos los recursos necesarios para estar a la vanguardia de los cambios que se presenten. Así mismo, se irá reduciendo el número de personas que no tienen conocimientos porque en un mundo globalizado será cada vez más importante estar con los conocimientos necesarios para ser competitivos.

2. ¿Alguna vez ha hecho uso de algún servicio de consultoría?

Tabla No. 2
Título: Resultados pregunta No. 2

	VA	VR
NO	135	64%
SI	77	36%
TOTAL	212	100%

Grafico No. 2
Título: ¿Alguna vez ha hecho uso de algún servicio de consultoría?

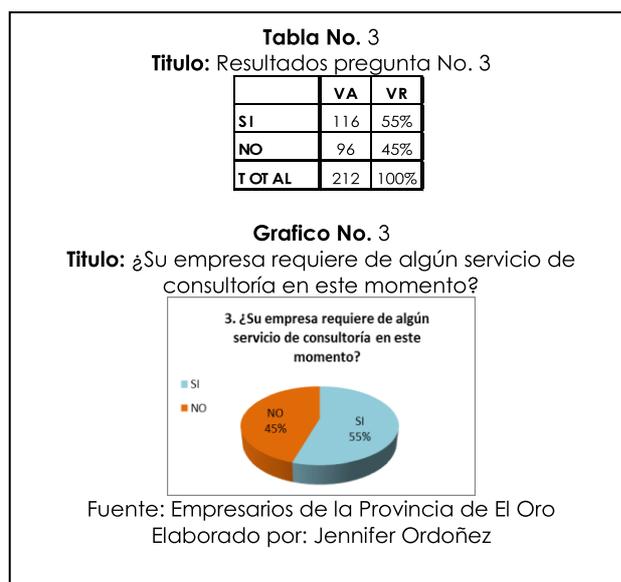


Fuente: Empresarios de la Provincia de El Oro
 Elaborado por: Jennifer Ordoñez

De acuerdo al estudio realizado, si se ha hecho uso del servicio de consultoría, pero el resultado es bajo en términos porcentuales. Se considera que quienes la utilizan como un recurso adicional se han dado cuenta que a futuro les ha permitido ser eficaces y eficientes en la administración de la empresa, a los controles tributarios, laborales, de la superintendencia de compañías y de auditorías externas.

Por otro lado, el alto porcentaje de empresas que no han utilizado el uso de consultoría, es debido a diversos factores que se dan en nuestro entorno como: costos innecesarios, tamaño de la empresa o no tienen conocimientos del servicio.

3. ¿Su empresa requiere de algún servicio de consultoría en este momento?



El 55% requiere de algún servicio de consultoría y este es el mercado potencial que tendría la consultoría Ordoñez y Asociados. Hay que realizar visitas a cada uno de ellos para captar estos clientes.

En la mayoría de los encuestados, si existe una demanda significativa del servicio de consultoría y debido a reformas laborales y tributarias que se vienen realizando como política del gobierno actual por

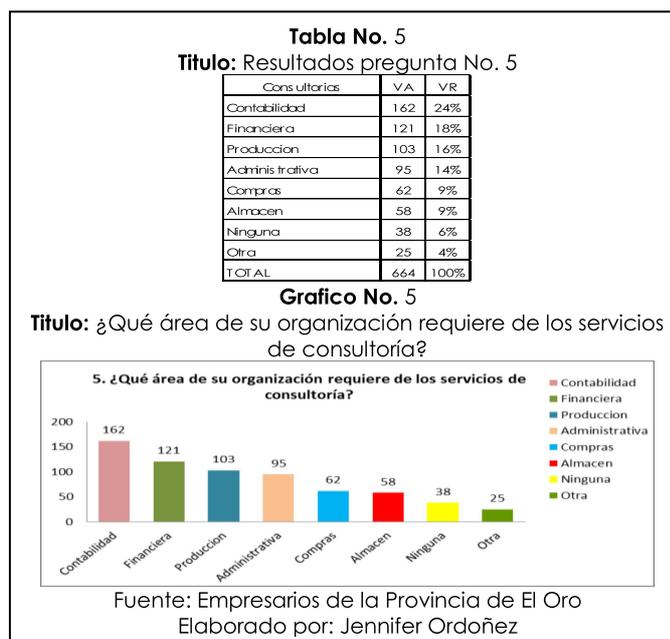
lo que cada vez va haber mayor necesidad del servicio y más aún cuando empiecen los controles verificando el cumplimiento por parte de las entidades gubernamentales.

4. ¿Qué tipos de consultoría conoce?



Según las encuestas los tipos de consultorías que más se conocen son: 19% legal, 18% fiscal-contable, el 17% financiera porque han sido las ramas más comunes que existen en las empresas y son actualmente son las que más cambios tienen en las reformas y las leyes.

5. ¿Qué área de su organización requiere de los servicios de consultoría?



Las áreas que las empresas indicaron que necesitan los servicios de consultoría son: contabilidad, Financiera y Producción, la empresa tendrá que tomar muy en cuenta esta respuesta porque demuestra hacia donde está dirigida la necesidad de los clientes. La contabilidad y finanzas debido a los cambios tributarios y contables y la producción es porque somos una empresa agrícola que en la actualidad necesitan estar actualizadas con varias normas para que el producto pueda ser comprado y exportado.

6. ¿Cuáles son los resultados que espera de los servicios de consultoría en su empresa?

Tabla No. 6
Título: Resultados pregunta No. 6

Res ultados	VA	VR
Eficiencia	186	16%
Planificación	163	14%
Falencias	152	13%
Acciones a seguir	118	10%
Recursos para disponer	109	9%
Funcionamiento	105	9%
Procedimientos	93	8%
Opinion Externa	79	7%
Ideas viables	68	6%
Toma de Decisiones	56	5%
Técnicas	45	4%
TOTAL	1174	100%

Grafico No. 6

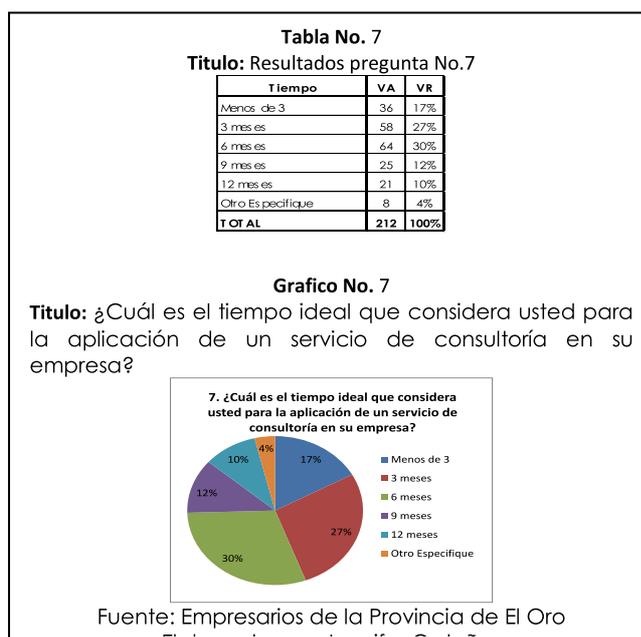
Título: ¿Cuáles so los resultados que espera de los servicios de consultora en su empresa?



Fuente: Empresarios de la Provincia de El Oro
 Elaborado por: Jennifer Ordoñez

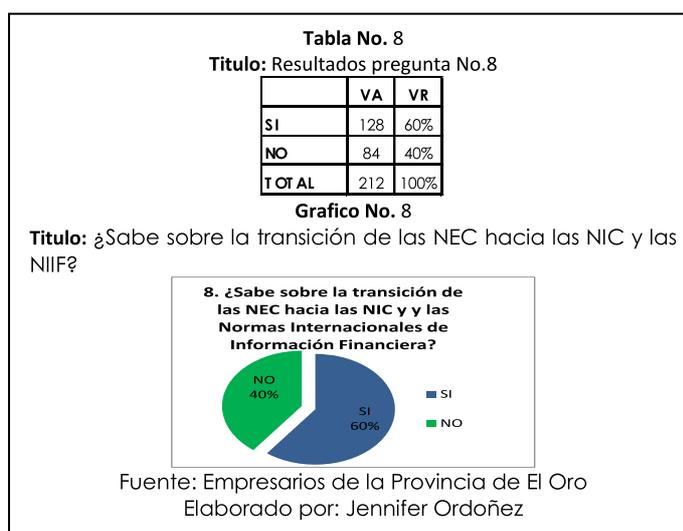
Las empresas con los servicios de la consultoría esperan ser más eficientes, planificar la gestión de cada departamento, determinar las falencias que tiene la empresa, revisar sus procedimientos, razonar las decisiones de la dirección.

7. ¿Cuál es el tiempo ideal que considera usted para la aplicación de un servicio de consultoría en su empresa?



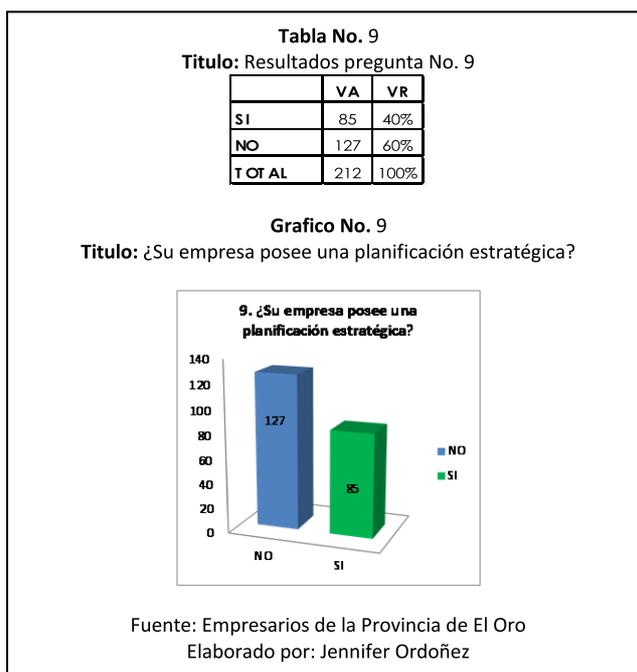
Las empresas encuestadas consideran que el tiempo necesario para la aplicación de un servicio de consultoría es de 6 meses, la consultora considera que el tiempo suficiente es menos de 3 meses, se cree que los clientes lo que tratan de decir es que en 6 meses verán resultados.

8. ¿Sabe sobre la transición de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) hacia las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las Normas Internacionales de Información Financiera?



El 60% si tienen conocimiento sobre la transición de las normas ecuatorianas de contabilidad (NEC) hacia las normas internacionales de contabilidad (NIC) y las normas internacionales de información financiera porque muchas de ellas ya las están aplicando y otras saben porque se han enterado por los medios de comunicación.

9. ¿Su empresa posee una planificación estratégica?



El 40% posee una planificación estratégica, saben hacia donde quieren ir y cuál es su meta. El 60% es el mercado potencial donde se puede trabajar para implementar la planeación estratégica y trabajar en diversos productos.

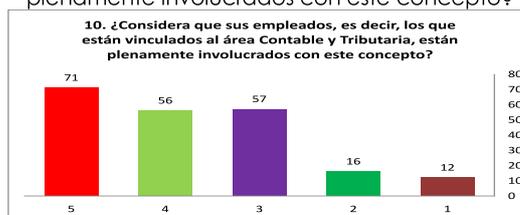
10. ¿Considera que sus empleados, es decir, los que están vinculados al área Contable y Tributaria, están plenamente involucrados con este concepto?

Tabla No. 10
Título: Resultados pregunta No. 10

	VA	VR
5	71	33%
4	56	26%
3	57	27%
2	16	8%
1	12	6%
TOTAL	212	100%

Grafico No. 10

Título: ¿Considera que sus empleados, es decir, los que están vinculados al área Contable y Tributaria, están plenamente involucrados con este concepto?



Fuente: Empresarios de la Provincia de El Oro
 Elaborado por: Jennifer Ordoñez

De las empresas encuestadas, 71 consideran excelente que sus empleados, los que están vinculados al área contable y tributaria, están plenamente involucrados con las NIC y NEC.

11. ¿Considera que están bien definidos la Misión, Visión y Objetivos?

Tabla No. 11
Título: Resultados pregunta No. 11

	VA	VR
5	74	35%
4	42	20%
3	54	25%
2	25	12%
1	17	8%
TOTAL	212	100%

Grafico No. 11

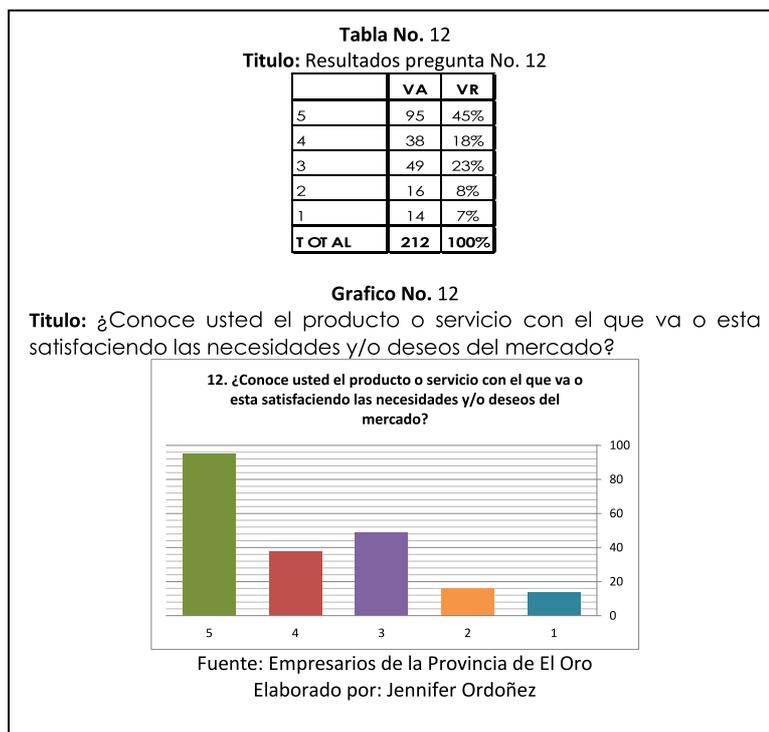
Título: ¿Considera que están bien definidos la Misión, Visión y Objetivos?



Fuente: Empresarios de la Provincia de El Oro
 Elaborado por: Jennifer Ordoñez

La misión, visión y objetivos solo 74 empresas lo tienen definido. Hay un mercado amplio con sentido claro de quienes son y que quieren ser, saber hacia dónde quiere llegar y como lo va a lograr.

12. ¿Conoce usted el producto o servicio con el que va o está satisfaciendo las necesidades y/o deseos del mercado?



El estudio dice que casi el 45% de las empresas conocen bien el producto o servicio con el que está satisfaciendo las necesidades y/o deseos del mercado, según su actividad.

3.3.2 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Los administradores se mostraron bastante preocupados por la situación actual respecto al tema de los tributos debido a los constantes cambios que la administración tributaria aplica para conseguir un mayor y eficaz control de las declaraciones de impuestos y que en ocasiones genera confusión y costos de aprendizaje para las empresas. De igual manera confirmaron que aún no están preparados para la transición de las normas contables y financieras. Además aseguraron que han deseado implementar una cultura estratégica en su organización pero no han

tenido éxito en su iniciativa, algunos se dieron cuenta de la ineficiente estructura gerencial que poseen y que necesitan una ayuda que los guíe porque el mundo está cambiando y hay necesidad de actualizarse. En el entorno empresarial actual, tan lleno de cambios y altamente competitivo, las empresas deben realizar análisis de todas las situaciones positivas y negativas que de cierta manera influyan directa o indirectamente en sus decisiones o funcionamiento.

4 CAPÍTULO PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA DE CONSULTORÍA

El servicio de una empresa consultora está dirigido a todas las empresas de la provincia de El Oro, que no solo buscan presentar un balance general o una declaración de impuestos sino que se elabore un informe de trabajo de cada departamento de la empresa con sus respectivas recomendaciones y así mejorar el funcionamiento del mismo. Si el cliente decide emprender en un nuevo proyecto conocerá como tiene que hacerlo de principio a fin y como se desarrollará el mismo.

La consultora Ordoñez y Asociados S.A. es un nuevo concepto de consultoría en la provincia, tendrá cobertura de todos los departamentos más importantes de una empresa y estará a empresas con diferentes actividades. Busca dar soluciones prácticas a sus clientes con un buen servicio con respecto a la eficiencia en su trabajo y calidad humana.

Con las encuestas y entrevistas se evaluó la verdadera existencia de un nicho de mercado para la creación de la empresa consultora. Se procederá con el estudio de la factibilidad de instalar la organización, es decir, los requerimientos de personal, aspectos legales y equipos de oficina.

Se realizará un análisis económico-financiero y flujo de efectivo presupuestados. El análisis de indicadores financieros de factibilidad de inversión como tasa interna de retorno (TIR), valor actual neto (VAN), costo de capital, que ayudarán a sustentar la decisión sobre invertir o no en este proyecto.

4.1 LOGO DE LA EMPRESA



ORDÓÑEZ Y ASOCIADOS S.A.

Se utilizó el color rojo porque significa poder, denota pureza, alegría y celebración. El rojo es el color de la felicidad y de la prosperidad en china y puede utilizarse para atraer la riqueza.

Se puso el apellido de uno de los socios porque es quien dio la idea o propuesta para la creación de la consultora.

4.2 SLOGAN

“TRABAJAMOS PARA QUE USTED SEA MEJOR”.

La empresa quiere llegar a sus clientes refiriéndose a que se trabajará en conjunto con ellos y que con nuestro trabajo lograremos que sean mejores.

4.3 MERCADO

En la provincia de El Oro existen 1.763 empresas constituidas, datos obtenidos de la Superintendencia de Compañías al 31 de julio del 2012. Para efectos de análisis se utilizó datos de 1.545 empresas al 31 de diciembre del 2010 porque existen las estadísticas hechas por la Superintendencia de Compañías y permite ver el mercado objetivo a quien va dirigida los productos a ofrecer, según el análisis de las encuestas y entrevistas realizado se determinó que el mercado meta que son las empresas medianas y pequeñas ya que se encuentran en una transición ya que con la eficiencia que ofrece el proyecto ayudará a mejorar su capacidad productiva ociosa, altos costos de materias primas, materiales y componentes, elevados costos de transporte, comunicaciones y otros servicios.

Tabla No. 13

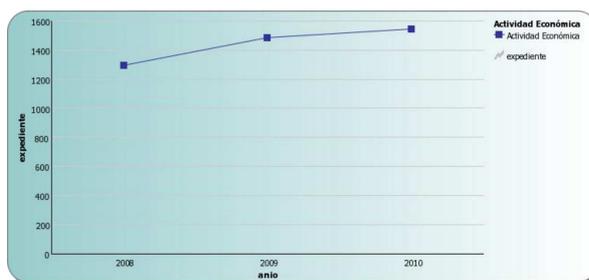
Título: Empresas de la Provincia de El Oro al año 2008, 2009, 2010

Año:		2008	2009	2010
Tipo de Compañía	NO DEFINIDO	413	494	500
	MICROEMPRESA	516	568	607
	PEQUEÑA	277	319	333
	MEDIANA	72	90	91
	GRANDE	16	15	14
	Total	1.294	1.486	1.545

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Jennifer Ordoñez

Gráfico No. 13

Título: Evolución de número de empresas de la provincia de El Oro al año 2008, 2009, 2010.



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Superintendencia de Compañías

4.4 INICIO DE ACTIVIDADES

La consultoría Ordoñez y Asociados S.A. va a empezar sus actividades el 02 de Enero del 2013.

4.5 GIRO DEL NEGOCIO

Servicio dirigido a empresas pymes de la ciudad de la provincia de El Oro que se dedicará a ayudar a la agilidad en la operatividad de las empresas, estará conformada por profesionales especialistas y capacitados, se visitara a las empresas para ofrecerles los servicios de la consultoría.

4.6 UBICACIÓN

El centro de operaciones donde se desarrollarán las actividades de la Consultora Ordoñez y Asociados S.A. será una oficina que estará ubicada en el norte de la ciudad de Machala, específicamente en el centro comercial unioro considerado un sector tranquilo y de fácil accesibilidad, en estos momentos existen muchos inversionistas adecuando oficinas porque con el nuevo crecimiento para el sector de la entrada de Machala, el centro comercial unioro se volvió accesible para oficinas y consultorios.

Este sector de la ciudad es favorable para la ubicación de la empresa debido a la cercana presencia de gran cantidad de edificios de oficinas en los cuales se establecen grandes, pequeñas y medianas empresas, tales como Agrícola Dávila Loayza, Comercial Pinos, Julio Del Salto, Rocormin, Trionica y otros edificios que se encuentran en construcción y en proyectos.

El plano de la oficina se encuentra en el Anexo 6.

4.7 TIPO DE EMPRESA

SOCIEDAD ANÓNIMA

Se eligió ser sociedad anónima, porque tiene limitaciones de responsabilidad de los socios frente a terceras personas, se pueden negociar sus acciones, se puede dividir el capital social en acciones, cualquier decisión que se tome en la empresa debe de ser autorizada por los socios y en cambio las compañías limitadas tiene que aprobar los socios y la superintendencia de compañías, esta empresa va a comenzar con 2 socios cuyas acciones serán repartidas en partes iguales.

4.8 ACCIONISTAS

Jennifer Elizabeth Ordóñez Romero	50%
Alexander Liborio Patiño Crespo	50%

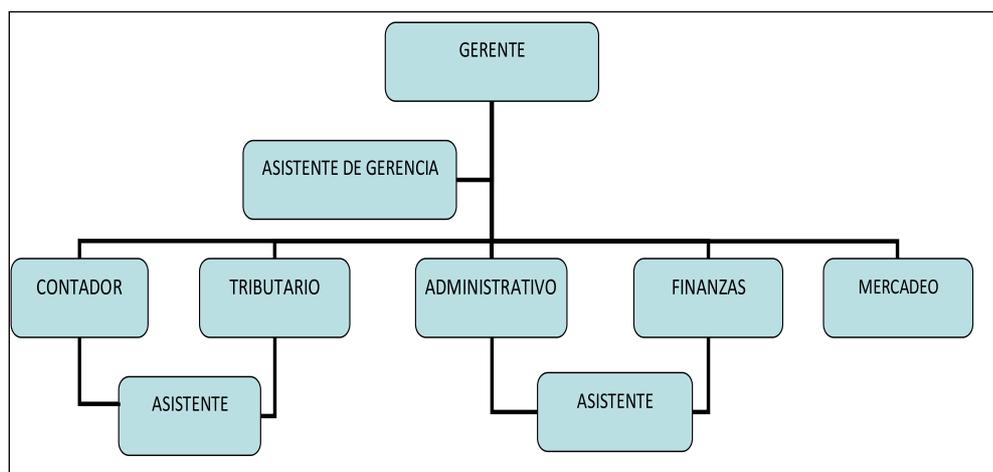
4.9 CAPITAL SOCIAL

El capital con que van a participar es de \$400 cada socio, siendo cada acción de \$1,00, lo que tendría cada accionista es 400 acciones.

4.10 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Grafico No. 14

Título: Organigrama de Consultoría Ordoñez & Asociados S.A.



Elaborado por: Jennifer Ordoñez

La consultora va a estar conformada por un gerente que será la cabeza de la empresa y que tendrá su respectiva asistente que está bajo su línea de supervisión.

En la siguiente escala se encuentran el contador, tributador, mercadólogo y un financista, ellos tendrán dos asistentes respectivamente.

4.11 PERSONAL A CONTRATAR

La empresa para iniciar sus actividades debe de contratar un contador, tributador, administrativo, mercadeo, financiero y tres asistentes.

4.11.1 GERENTE

Es responsable de la planificación, organización, dirección y control de las actividades de la empresa, así como de la coordinación y toma de decisiones sobre producción, comercialización y personal de la empresa.

REPORTA: Al directorio de la empresa.

CONTROLA: El personal de la oficina.

PERFIL

Profesional en carreras administrativas.

Experiencia mínima 3 años en ejecución de tareas similares.

Postgrado en administración de empresas.

FUNCIONES A REALIZAR

- Coordinar, supervisar y dirigir las actividades de la empresa.
- Autorizar contrataciones o liquidaciones de contratos de trabajo.
- Controlar la acción de los gerentes departamentales para la consecución de los objetivos.
- Vigilar el fiel cumplimiento de las disposiciones, políticas y reglamentos vigentes para el buen desempeño de la empresa.
- Velar por la seguridad financiera y comercial de la empresa.
- Crear dentro de la compañía un buen ambiente laboral.
- Supervisar el funcionamiento del personal.

4.11.2 CONSULTOR EN CONTABILIDAD Y TRIBUTACIÓN

Tiene la responsabilidad de Implantar, mantener, cumplir y actualizar el procedimiento y llevar a cabo cada una de las etapas.

REPORTA: Al gerente de la oficina o agencia.

CONTROLA: Al asistente del área.

PERFIL

Estudios superiores en contabilidad y auditoría.

Conocimiento de leyes tributarias y societarias.

Experiencia en elaboración de informes contables y su análisis.

FUNCIONES A REALIZAR

- Auditoria de procesos contables de acuerdo a la normas vigentes al momento de la ejecución del proyecto.
- Procesos operativos en proyectos de consultoría societaria.
- Manejo del sistemas, formularios y anexos para elaboración de declaraciones tributarias.
- Ingresos de información en software de gestión y control.

4.11.3 CONSULTOR EN FINANZAS

Tiene la responsabilidad de realizar planificación financiera y asesoría de inversión a las empresas. El papel principal del asesor financiero es ayudar a las partes involucradas a mantener un buen equilibrio de los ingresos de las inversiones, activos y un nivel de riesgo aceptable. Prestar los servicios de asesoramiento financiero cuando el cliente quiere ser aconsejado con respecto a las inversiones financieras, tales como acciones, bonos y otras estrategias de inversión en activos con valores significativos.

REPORTA: Al gerente de la oficina o agencia.

CONTROLA: Al asistente del área.

PERFIL

Estudios superiores en economía y finanzas y carreras afines.

Conocimiento de leyes tributarias y societarias.

Experiencia en elaboración de informes financieros y su análisis.

FUNCIONES A REALIZAR

- Dar el consejo más idóneo para un cliente en función de su objetivo financiero a corto o largo plazo teniendo en cuenta las necesidades financieras de los clientes y darle el mejor asesoramiento posible en función de su situación financiera.
- Examinar y evaluar las necesidades financieras y de inversión de cada cliente.
- Asesoramiento sobre la gestión de activos.
- Asesorar a los clientes sobre la mejor manera que puedan financiar proyectos concretos que deseen llevar a cabo.
- Asesorar a los clientes en las mejores oportunidades de bienes raíces de inversión disponibles en un mercado específico.
- Cuando se emplean por un fondo de inversión, el asesor financiero es responsable de la puesta en común la riqueza de los accionistas y la inversión en activos del mismo grupo viable de acuerdo a los objetivos de fondo.
- Asegura que la disposición de un cliente hacia una decisión de inversión específicos, se completa con una comprensión clara de los riesgos.

- Ayudas para el equilibrio del cliente la adquisición de activos con la necesidad de dinero en efectivo para cubrir sus gastos cotidianos.

4.11.4 CONSULTOR EN ADMINISTRACIÓN

Responsabilizarse del análisis de las empresas para saber si tienen los objetivos claros para alcanzar las metas trazadas.

REPORTA: Al gerente de la oficina o agencia.

CONTROLA: Al asistente del área.

PERFIL

Estudios superiores en administración de empresas y carretas a fines.

Conocimiento en sistema de gestión de ISO y otros.

Experiencia de 3 años mínimos en puestos a fines.

FUNCIONES A REALIZAR

- Elaborar planes de trabajo a realizar en las empresas.
- Realizar procedimientos operativos, comerciales de acuerdo a la actividad de la empresa.
- Elaboración de filosofía de la empresa y cadena de valor.
- Evaluar a las empresas de acuerdo a su actividad y tamaño.
- Planeación y gestión estratégica.
- Realizar reportes mensuales de la gestión realizada.
- Realizar gestión de competencias y estudio de clima organizacional.
-

4.11.5 CONSULTOR EN MARKETING Y VENTAS

Responsabilizarse de aplicar estrategias que ayudaran a los clientes, vender productos y servicios. Las herramientas de marketing diversos incluyen la investigación demográfica, lo que ayudaría a la empresa comprender el comportamiento y preferencias del consumidor y la publicidad y las iniciativas de relaciones públicas. Basándose en los resultados el consultor debe de diseñar distintos enfoques para satisfacer las necesidades de los clientes.

REPORTA: Al gerente de la oficina o agencia.

CONTROLA: Al asistente del área.

PERFIL

Estudios superiores en mercadeo y publicidad.

Conocimiento en manejo de internet y software de mercadeo.

Experiencia de 3 años mínimos en puestos a fines.

FUNCIONES A REALIZAR

- Implementar y gestionar los procedimientos de comercialización y procesos del cliente.
- Evaluar y desarrollar la cartera de herramientas de marketing y servicios.
- Determinar la estrategia de marketing mediante la interacción con los equipos de ventas y productos.
- Organiza eventos de marketing, como exposiciones, concursos, exposiciones y exposiciones itinerantes, seminarios, etc.
- Hacer seguimiento de las iniciativas de marketing y realizar informes semanales y mensuales.

- Revisar la marca, el posicionamiento de los anuncios de la empresa para asegurarse del impacto que tiene.
- Establecer, documentar, implementar y mantener los procedimientos de su área.
- Promoción a través de internet.

4.11.6 ASISTENTES

Contribuir al desarrollo de la empresa siendo apoyo para el gerente general y los consultores en la planificación, ejecución y control de la política de la empresa.

REPORTA: Al consultor del área que pertenece y al gerente de oficina.

CONTROLA: No debe de controlar a nadie.

PERFIL

Estudios universitarios en carreras que demanden planificación y organización.

Seminarios y cursos relacionados con administración

Experiencia 1 año mínimo en puestos a fines.

FUNCIONES A REALIZAR

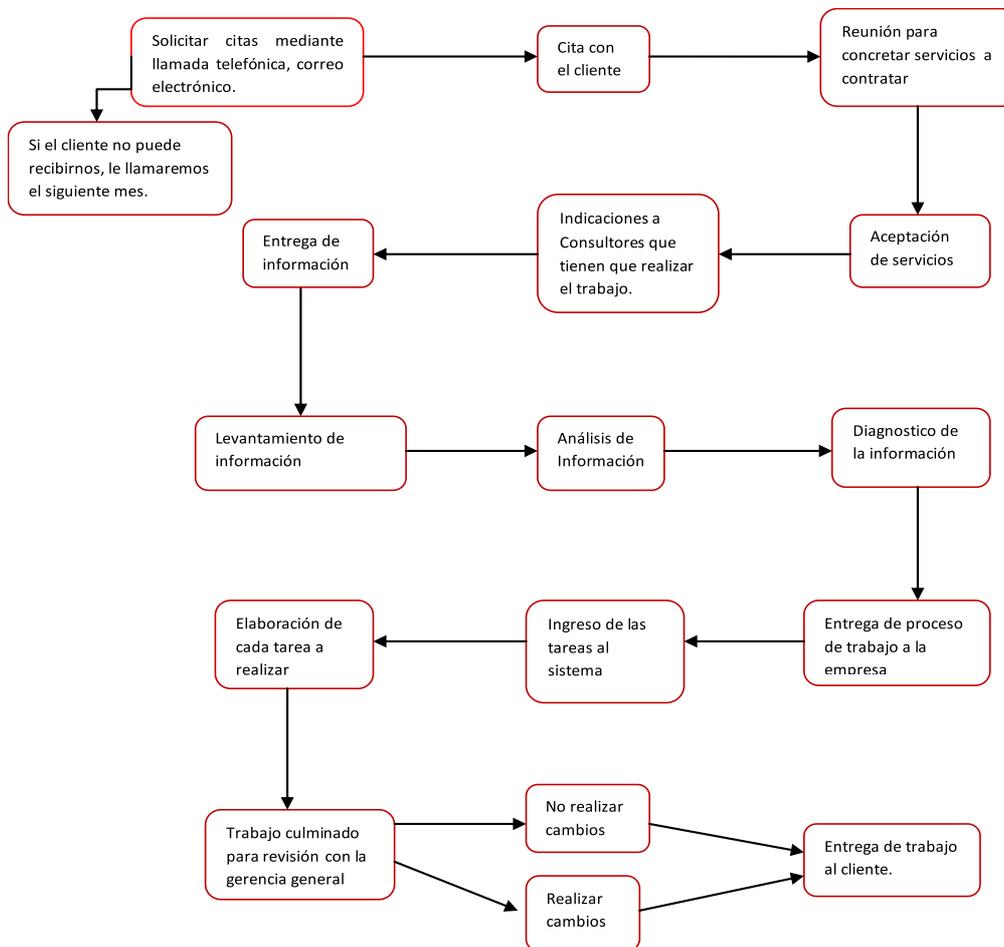
- Apoyar en la organización y en el control del cumplimiento de las disposiciones, políticas y reglamentos de la empresa.
- Elaborar comunicados, boletines y demás documentos que ameriten ser distribuidos.
- Organizar y mantener al día el archivo de la documentación de la empresa.
- Convocar a reuniones a los directivos y/o personal de la empresa.

- Atender y efectuar llamadas telefónicas y fax en forma eficiente y eficaz.
- Realizar otras funciones que se le asignen.

4.12 PROCESO GENERAL DE TRABAJO

Grafico No. 15

Título: Proceso general de trabajo de Consultora Ordoñez y Asociados S.A.



Elaborado por: Jennifer Ordoñez

Una vez ya establecida la ubicación de la empresa se da paso a la ingeniería del proyecto donde se establecen inicialmente los planes y diagramas funcionales del proyecto el cual cuenta con un proceso para llegar a ser más eficientes y ordenados.

El diagrama empieza con el primer contacto con el cliente que es la llamada telefónica o un mail a su correo electrónico indicando de que empresa lo están llamando o contactando y que le el gerente de la consultoría desea presentarles los servicios que ofrece. Si el cliente dice no, lo llaman la siguiente semana o después de un mes según como sea su respuesta. Si el cliente dice si, se realizará la visita y pondrán a su disposición el catálogo de productos en consultoría, esperarán de 3 a 5 días para que el cliente decida porque consultoría va a empezar y concrete los servicios en que van a trabajar, definirán precios y el tiempo de entrega. El gerente indicará a los consultores que trabajo es el que van a realizar y a las asistentes las se pondrán en contacto con el cliente para que recopile la información para entregar al consultor y realice su trabajo de levantamiento, análisis y diagnóstico de la información. Luego se entrega el proceso de cómo se va a trabajar a la empresa y el asistente ingresa las tareas en el sistema y el consultor las aprueba y empieza a trabajar en ellas. El consultor entrega el trabajo terminado al gerente y si hay cambios que realizar se entrega al consultor para que realice los cambios o si no se entrega al cliente el trabajo definitivo.

4.13 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

4.13.1 MISIÓN

Contribuir a la excelencia en la gestión empresarial, brindando servicios de consultoría de la más alta calidad utilizando instrumentos de gestión eficaces que les permita incrementar los niveles de eficiencia, productividad y competitividad.

4.13.2 VISIÓN

Ser reconocidos como la empresa líder y referente en consultoría convirtiéndonos en socios estratégicos de las empresas.

4.13.3 VALORES DE LA EMPRESA

Compromiso.- Se responsabilizará del proceso y comercialización de los servicios de principio a fin.

Trabajo en equipo.- Compartir el conocimiento y escuchar con actitud positiva promoviendo los esfuerzos comunes.

Integridad.- Tiene que ser un grupo humano honesto, sincero, y leal que inspire confianza entre todos bajo un enfoque de justicia, equidad y respeto por los principios morales, legales y éticos de la comunidad.

Servicio.- Siendo el principal objetivo de la empresa dar soluciones gerenciales a las empresas de la provincia de El Oro, se ofrecerán servicios teniendo como complemento una minuciosa revisión del trabajo realizado por consultores.

Honestidad.- Desde el momento en que se efectúe el primer contacto para realizar las negociaciones con los clientes, se mantendrá el compromiso cumpliendo los principios éticos que gobernarán la empresa.

Profesionalismo.- El equipo de trabajo que integrara la consultora tomará seriamente el compromiso de cumplir los contratos suscritos con las empresas, con responsabilidad y perfección para que así quede constancia de la eficiencia con que se brindará los servicios. Además para garantizar la calidad de las consultorías, el personal recibirá constantemente capacitación y la certificación necesaria para realizar las mejores consultorías del país.

4.13.4 ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

- En el primer año firmar convenios con 46 empresas que sean del sector medianas y pequeñas.
- Llegar a ser reconocidos por la agilidad en el trabajo y con calidad en la presentación.

- Se preparara un portafolio de productos completo que cubran las necesidades de los clientes.
- Fijar una política de precios por los servicios prestados
- Se ofrecerá promociones con trabajos adicionales de los que está solicitando el cliente.

5 CAPÍTULO PLAN ESTRATÉGICO

5.1 ESTRATEGIA GENÉRICA

La empresa puede alcanzar una mejor posición en su sector teniendo en cuenta las siguientes estrategias:

- 1) Teniendo una visión clara de cuál va a hacer su principal nicho de mercado.
- 2) Ofreciendo costos bajos con calidad en servicio.
- 3) Obteniendo un nivel alto de diferenciación.

El objetivo estratégico de la empresa es llegar a todo tipo de mercado, pero se debe de tener identificado el nicho de mercado que va a generar la mayor parte de ingresos y con esto le permitirá a la empresa especializarse y reforzar ciertas áreas de la consultora. Este caso, consiste en concentrarse en clientes específicos debido a que los servicios a ofrecer son desarrollados específicamente en el ámbito administrativo, financiero, contable, tributario y mercadeo.

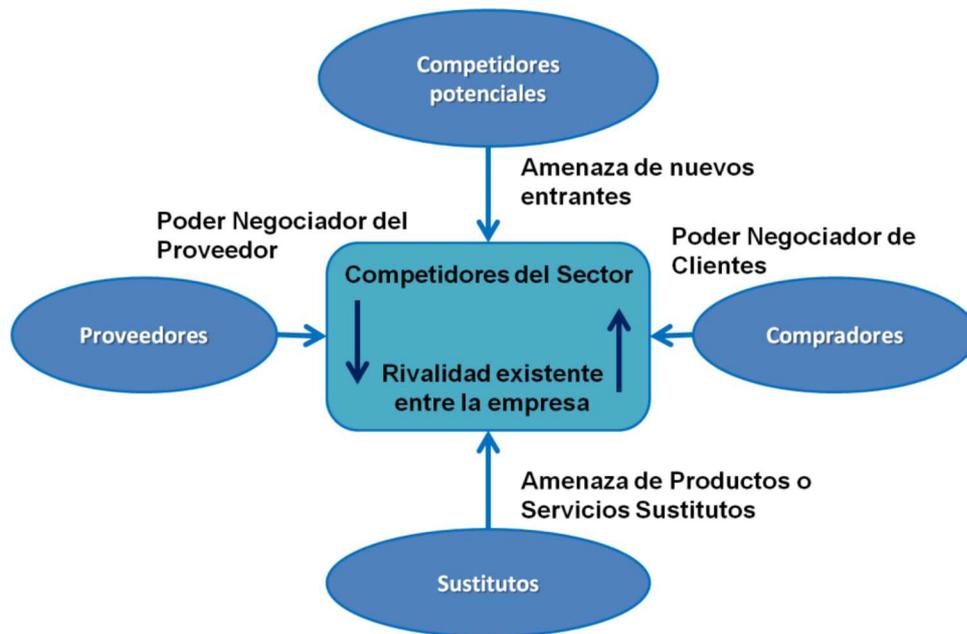
5.2 ESTRATEGIAS SECTORIALES

Michael Porter realizó un modelo de 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva que debe tener una compañía. En su libro ser competitivo Michael Porter (2009) dice “la labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia.

Efectuando un análisis al escenario donde se desarrollará la empresa Consultora Ordóñez & Asociados, se elaboraron estrategias a corto y largo plazo para que ayuden a que sea más rentable el sector al que pertenece la empresa.

Grafico No. 16

Título: Cinco fuerzas de Porter



Elaborado por: Jennifer Ordoñez

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.- La estrategia para propuesta para seguir diferenciarse de los nuevos competidores será elaborar en corto plazo un convenio con una empresa de consultoría que tenga presencia en Guayaquil, Quito o Cuenca y en mejor plano que sea una firma reconocida internacionalmente; además, se buscará alianzas y compromisos de largo plazo con los mejores clientes para así asegurar la participación de la empresa en el mercado.

AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS.- La estrategia es ofrecer a los clientes un valor agregado como realizar seminarios y atención personalizada a empleados que tengan consultas en diversos temas relacionados con el trabajo diario.

RIVALIDAD EXISTENTE ENTRE EMPRESAS.- Debido que la competencia que se da entre empresas del mismo sector específicamente por las variables precio y servicios, como estrategia sectorial para que sea positiva esta fuerza se realizará un completo portafolio de servicios que

cubra al detalle las necesidades de los clientes, y, establecer una política de fijación de precios por servicio prestado con el mayor compromiso y la más alta calidad, se cobraría por trabajo realizado y no por horas como se lo acostumbra en el medio.

PODER DE NEGOCIACION CON PROVEEDORES.- Se negociará con los proveedores de software, obtener el mejor sistema y ser más rápidos y eficientes, se ofrecerá a nuestros clientes el mismo sistema, indicando la ventaja comparativa que obtendrían al utilizarlo.

PODER DE NEGOCIACION CON CLIENTES.- El poder de negociación es irrisorio en este sector ya que no existe gran cantidad de servicios sustitutos que vayan a entrar al mismo nivel de calidad y precio que una compañía consultora especializada en la rama administrativa, contable, tributaria, financiera y mercadeo como lo es la Consultora Ordóñez & Asociados.

5.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

5.3.1 MERCADO TOTAL

Está conformado por el total de las empresas que existen en la provincia de El Oro que son 1.545 a diciembre del 2010, a las cuáles está dirigido nuestros servicios de consultoría; y que están divididas de la siguiente manera:

Tabla No. 14

Título: Empresas de la provincia de El Oro al año 2010

POR ACTIVIDAD		Año:	2010
AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	NO DEFINIDO		38
	MICROEMPRESA		51
	PEQUEÑA		46
	MEDIANA		11
	GRANDE		2
	Total		148
PESCA.	NO DEFINIDO		35
	MICROEMPRESA		45
	PEQUEÑA		72
	MEDIANA		19
	GRANDE		1
	Total		172
EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS.	NO DEFINIDO		17
	MICROEMPRESA		11
	PEQUEÑA		21
	MEDIANA		9
	GRANDE		1
	Total		59
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	NO DEFINIDO		30
	MICROEMPRESA		30
	PEQUEÑA		10
	MEDIANA		5
	GRANDE		4
	Total		79
SUMINISTROS DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA.	NO DEFINIDO		
	Total		
CONSTRUCCION.	NO DEFINIDO		43
	MICROEMPRESA		39
	PEQUEÑA		14
	MEDIANA		4
	Total		100
	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, MOTOCICLETAS, EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMESTICOS.	NO DEFINIDO	
MICROEMPRESA			106
PEQUEÑA			106
MEDIANA			32
GRANDE			6
Total			370
HOTELES Y RESTAURANTES	NO DEFINIDO		3
	MICROEMPRESA		1
	PEQUEÑA		3
	MEDIANA		1
	Total		8
	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES.	NO DEFINIDO	
MICROEMPRESA			215
PEQUEÑA			25
MEDIANA			1
Total			379
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER.		NO DEFINIDO	
	MICROEMPRESA		85
	PEQUEÑA		27
	MEDIANA		6
	Total		172
	ADMINISTRACION PUBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACION OBLIGATORIA.	NO DEFINIDO	
MICROEMPRESA			4
PEQUEÑA			1
MEDIANA			1
Total			8

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Jennifer Ordoñez

5.3.2 MERCADO POTENCIAL

Es una parte del mercado total, del cual hemos considerado a 449 empresas que por su actividad serán nuestro mercado potencial, que son

las siguientes: 1) Empresas de comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos, y empresas de 2) industrias manufactureras no definidas, microempresas, pequeñas, medianas y grandes. Este tipo de empresas necesitan mejorar o implementar las áreas de marketing, producción, administración y de finanzas según la investigación de mercado realizada.

Tabla No. 15

Título: Empresas de la provincia de El Oro al año 2010 por su actividad

INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	NO DEFINIDO	30
	MICROEMPRESA	30
	PEQUEÑA	10
	MEDIANA	5
	GRANDE	4
	Total	79
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, MOTOCICLETA	NO DEFINIDO	120
	MICROEMPRESA	106
	PEQUEÑA	106
	MEDIANA	32
	GRANDE	6
	Total	370
TOTAL		449

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Jennifer Ordoñez

5.3.3 MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo está dado por el tipo de empresas según su tamaño, como son las empresas medianas y pequeñas de las actividades de 1) comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos que son 138 y 2) industrias manufactureras que son 15, y que constituyen un total de 153 empresas. Estas empresas pequeñas y medianas, de acuerdo a las encuestas y entrevistas son las que tienen más falencias en sus principales departamentos.

Tabla No. 16**Título:** Empresas de la provincia de El Oro al año 2010 por su tamaño

POR TAMAÑO		
Año:		2010
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	PEQUEÑA	10
	MEDIANA	5
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACION DE VEHICULOS AUTOM OTORES, MOTOCICLETAS, EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMESTICOS.	PEQUEÑA	106
	MEDIANA	32
TOTAL		153

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Jennifer Ordoñez

5.3.4 MERCADO META

Como mercado meta para el primer año se considerará a las empresas medianas de las dos actividades escogidas, para el segundo año se trabajará con las empresas pequeñas y para el tercer año se trabajará con las empresas pequeñas del sector agrícola y pesca porque existen 118 empresas. El total del mercado meta para el primer año está dado por la cantidad de 37 empresas que tenemos que fidelizar nuestros productos y servicios.

Tabla No. 17**Título:** Empresas de la provincia de El Oro al año 2010, tamaño medianas

POR TAMAÑO		
Año:		2010
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	MEDIANA	5
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACION DE VEHICULOS AUTOM OTORES, MOTOCICLETAS, EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMESTICOS.	MEDIANA	32
TOTAL		37

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Jennifer Ordoñez

5.3.5 DIAGRAMA DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Tabla No. 18

Título: Diagrama de segmentación de mercado de Consultoría Ordoñez & Asociados S.A.

Mercado Disponible	1.545 Empresas de la Provincia de El Oro.
Mercado Potencial	449 Empresas de Actividad de comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domesticos y la actividad de Industrias Manufactureras.
Mercado Objetivo	153 Empresas Medianas y Pequeñas.
Mercado Meta	37 Empresas Medianas.

Elaborado por: Jennifer Ordoñez

5.4 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

5.4.1 MATRIZ DE ANSOFF

Grafico No. 17

Título: Matriz de Ansoff de Consultoría Ordoñez & Asociados S.A.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
M E R C A D O S	ACTUALES	Penetración del Mercado	Desarrollo de Productos
	NUEVOS	Desarrollo del Mercado	Diversificación

Elaborado por: Jennifer Ordoñez

La estrategia de crecimiento se ha basado en Ansoff, para la consultoría Ordoñez & Asociados se ha escogido las siguientes estrategias.

PENETRACIÓN DEL MERCADO.- Vender más de los mismos productos o servicios en los mercados actuales. La estrategia de la

consultoría va a ser colocar más servicios en las empresas y vamos a ayudar a que los clientes se organicen en su empresa y crezcan.

DESARROLLO DE MERCADO.- Vender el mismo producto o servicios en nuevos mercados que sean otros segmentos de mercado distintos a los actuales. En este caso después de llegar a nuestro mercado meta, la estrategia de desarrollo de mercado va a estar dirigida a la actividad Agrícola y Pesca.

5.5 ANALISIS FODA

FORTALEZAS

- Consultora Ordoñez & Asociados es la primera consultora con especialización en diferentes áreas (contabilidad y tributación, administración, finanzas y mercadeo) de las empresas en la provincia de El Oro.
- Ofrecer servicios a bajos costos y de buena calidad.
- Ubicación geográfica accesible para nuestros clientes.
- Contar con personas capacitadas y especialistas en las diferentes áreas de las empresas.
- Capacidad de personal para atención y reacción ante un posible incremento de clientes.

OPORTUNIDADES

- Necesidad latente en el mercado.
- Mayor y mejor control de las entidades del estado como: Servicios de Rentas Internas, Instituto de Seguridad Social, Ministerio de Relaciones Laborales, etc.
- El sector está en expansión, con muchas oportunidades futuras de éxito.

- Incrementar negocios con clientes claves.
- Nuevos nichos de mercado.

DEBILIDADES

- Falta de reconocimiento de nuestra empresa.
- Poco conocimiento del mercado.
- Poco poder de negociación ante los proveedores
- No tener imagen de empresa o marca conocida.

AMENAZAS

- Apertura de nuevas consultoras.
- Inestabilidad económica de nuestro país.
- Que la competencia incremente los niveles de inversión publicitaria.

6 CAPÍTULO PLAN COMERCIAL PARA EMPRESA DE CONSULTORÍA

6.1 MARKETING MIX

El éxito de una compañía está en satisfacer las necesidades de los clientes, ellos son la razón principal de cualquier empresa, y para lograr que ellos se sientan a gusto y adquieran los productos y servicios ofrecidos se utiliza lo que usualmente se denomina marketing mix, la cual se forma por las 4P's: producto, plaza, precio y promoción.

6.2 ANÁLISIS DE LAS 4P'S DEL MARKETING

6.2.1 PRODUCTO

Se trata de un servicio dirigido a las empresas de la provincia de El Oro y dirigido especialmente al sector de las empresas medianas y pequeñas e iniciando sus actividades, con filosofía de involucramiento y compromiso desde el inicio del proyecto hasta la terminación del mismo, mediante la formación de una técnica de gestión y planificación que integre todas las áreas necesarias creando una interrelación entre las mismas.

Los servicios de consultoría gerencial que va a tener la Consultoría Ordoñez y Asociados S.A. son cinco específicos:

6.2.1.1 CONSULTORÍA EN CONTABILIDAD Y TRIBUTACIÓN

Se unió los dos servicios porque tienen una alta relación entre sí. Se desarrollarán todas las funciones propias del departamento contable, lo cual incluye desde el registro contable de los movimientos realizados hasta la elaboración de los estados financieros finales que la compañía requiera, así como la presentación de las declaraciones mensuales y anuales de impuestos y anexos requeridos por la administración tributaria.

De acuerdo a la normativa tributaria vigente, se presentará asesoría en el diseño e implementación de estrategias tributarias con el objetivo de optimizar la toma de decisiones empresariales y fomentar la cultura tributaria. Además se realizará la proyección de impuestos anuales de la empresa, funcionarios, socios y/o accionistas para el cumplimiento oportuno y eficiente de las obligaciones tributarias.

Adicionalmente se va a dar el apoyo oportuno y necesario en requerimientos específicos de los clientes tales como implantación de sistemas contables, procesos de transición a las normas internacionales de información financiera (NIIFS) y capacitación del personal que maneja la información contable.

Tabla No. 19

Título: Servicios Contables y Tributarios de Consultoría Ordoñez & Asociados S.A.

SERVICIOS CONTABLES Y TRIBUTARIOS
Balance general
Estado de pérdidas y ganancias
Flujo de Caja
Declaración de iva mensual, semestral, anual
Declaración de renta mensual, semestral, anual
Implantación de Sistema Contable
Planificar la estrategia de control de inversiones, costos, compras y ventas, bajo el esquema de los comprobantes fiscales, procurando aprovechar las ventajas que estos ofrecen y evitando los cruces de informaciones fiscales.
Preparar y presentar a las autoridades fiscales, todo tipo de informes mensuales y anuales, evitando las multas e intereses por malas presentaciones o incumplimiento de plazos.

Elaborado por: Jennifer Ordoñez

6.2.1.2 CONSULTORÍA EN FINANZAS

Inicialmente se realizará una revisión y análisis de las diversas variables de las cuentas de resultado y del balance general para obtener los indicadores o ratios financieros que es una herramienta de diagnóstico para así elaborar un informe del estado actual de la empresa.

Con lo indicado se podrá realizar una valoración de la empresa, para obtener el precio real de las acciones de la empresa y tomar decisiones oportunas y adecuadas según lo que necesita la empresa: realizar nuevas inversiones, préstamos o nuevos inversionistas.

Tabla No. 20

Título: Servicios Financieros de Consultoría Ordoñez & Asociados S.A.

SERVICIOS FINANCIEROS
Preparación de planes de negocios, que incluyen: presupuestos generales, compras, inversiones, importaciones, materias primas, nóminas, costos financieros y gastos indirectos.
Análisis de inversiones y expansión de líneas de negocios nuevas y planes financieros para apoyar su desarrollo.
Reestructuración, renegociación y consolidación de deudas, buscando capital fresco y a la mejor tasa del mercado, para relanzar empresas y operaciones deprimidas y estancadas.
Preparación de carpetas ejecutivas para presentar a los bancos y solicitar préstamos, dando seguimiento hasta la aprobación final de las solicitudes sometidas.
Análisis financiero de las informaciones de empresas para someter solicitudes exitosas a las instituciones financieras, locales e internacionales.
Elaboración de spread financiero para realizar el análisis de la empresa y revisar como están sus índices financieros.
Valoración de empresas para dar un valor a la empresa en base a su estado actual.
Planes de negocios para que la empresa esté preparada para cualquier alternativa de negocios que se presente.

Elaborado por: Jennifer Ordoñez

6.2.1.3 CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA

El objetivo es examinar y revisar mesuradamente la estructura administrativa de la organización realizando un análisis de sus políticas departamentales o sus manuales de procesos y dar soluciones que permitan el correcto funcionamiento de la compañía. Se mantendrá capacitado a todo el personal de nuestros clientes mediante seminarios dictados por la Consultora Ordoñez & Asociados.

Tabla No. 21

Título: Servicios Administrativos de Consultoría Ordoñez & Asociados S.A.

SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
Elaboración de Misión
Elaboración de Visión
Elaboración de Cadena de Valor
Elaboración de Funciones por cada empleado
Evaluar y diseñar estructuras organizacionales con el propósito de simplificar las operaciones y hacer un uso óptimo de los recursos
Desarrollo de nuevos proyectos, análisis de factibilidad de negocios, fusiones y adquisiciones.
Evaluación de empresas
Planeación/gestión estratégica
Construcción de la Estructura Organizacional
Proceso de transformación cultural y cambio profundo
Gestión hospitalaria
Planeación de Recursos Humanos
Sistemas de compensación y beneficios
Gestión de competencias
Estudios de clima organizacional
Legal

Elaborado por: Jennifer Ordoñez

6.2.1.4 CONSULTORÍA EN MERCADEO

Se especializa en la comercialización estratégica de los productos y servicios de la empresa, la identificación de preferencias y necesidades de los consumidores, y el desarrollo e implementación de programas para lograr una mejora significativa en las ventas y el posicionamiento de los productos y marcas de la empresa en el mercado.

Tabla No. 22

Título: Servicios de Mercadeo de Consultoría Ordoñez & Asociados S.A.

SERVICIOS DE MERCADEO
Manejar todos los negocios de comercialización de la empresa para ayudar a mejorar su posicionamiento.
Efectivas soluciones publicitarias.
Llevar a cabo todas las medidas necesarias para llegar a una empresa reconocida y recordada por el público.
Realiza campañas de mercadeo, planificado y ejecutado
Plan de mercadeo
Mercadeo estratégico
Servicio al Cliente
Plan de Comunicación Organizacional
Plan de ventas
Administración fuerza de ventas
Sondeos de mercado
Inteligencia de mercados

Elaborado por: Jennifer Ordoñez

6.2.2 PRECIO

El precio se fijará dependiendo del servicio que se realizará, para lo cual se efectuará un diagnóstico inicial a la empresa del cliente para establecer e identificar las necesidades y falencias que tienen. La Consultora Ordoñez y Asociados S.A. ofrecerá un sistema de fijación de precios flexibles para poder captar participación de mercado.

Luego de un análisis de los servicios a ofrecer y en base al criterio de satisfacer las necesidades básicas de los clientes, se ha desarrollado un listado de precios orientativo considerando un valor unitario estimado para cada servicio.

El valor de cada uno de los componentes del portafolio de servicios podrá variar de acuerdo a la complejidad de la necesidad del cliente. Por ejemplo si tenemos un cliente que tiene más procesos contables, mayores volúmenes de ventas el valor a cobrar será mayor.

En el caso de la consultoría en finanzas se establece que el costo estará en función de la valoración de la empresa, ya que esta información cuantitativa exacta es decisiva al momento de decidir una fusión o venta de la empresa.

Para la consultoría en gestión administrativa, se considera que el servicio de seminarios y capacitación se cobra por persona que reciba la instrucción.

6.2.2.1 ESTRATEGIA DE PRECIO

La consultora Ordoñez y Asociados ofrecen servicios de consultoría administrativa, financiera, contable, tributaria y mercadeo. Así como cursos de capacitaciones de evaluación y formulación de Proyectos.

Debido a la competencia que se da entre empresas, por las variables precio, productos y servicios, se establecerá como estrategia sectorial positiva un completo portafolio de servicios que cubra todas las

necesidades de los clientes, con una política de fijación de precios por servicio prestado con el mayor compromiso y la más alta calidad, así como el cobro se lo hará por trabajo realizado y no por horas como se acostumbra en el medio.

Los honorarios por trabajos realizados se fijarán antes de comenzar cualquier proyecto sin excepción.

La estrategia de precio va a ser el siguiente:

1.- Servicio dirigido a empresas medianas.- Según el análisis realizado a la empresa, se realizará la consultoría, además viene con servicios adicionales como 2 visitas a la semana por parte un consultor, instalación de un software. Este servicio va a costar \$900,00.

2.- Servicio dirigido a empresas pequeñas.- se ofrecerá una consultoría de las que tiene la consultora Ordoñez y Asociados (según el análisis a la empresa del cliente), además viene con servicios adicionales como 1 visita a la semana por parte un consultor. Este servicio va a costar \$400,00.

6.2.3 PLAZA

El centro de operaciones donde se desarrollaran las actividades de la Consultora Ordoñez & Asociados S.A. será una oficina que estará ubicada en avenida circunvalación norte y Marcel Laniado esquina, centro comercial unioro, local #31.

Este sector de la ciudad es favorable para la ubicación de la empresa debido a la cercana presencia de gran cantidad de edificios de oficinas en los cuales se establecen grandes, medianas y pequeñas empresas, tales como Agrícola Dávila Loayza, Corporación CFC, Corporación El Rosado, Del Monte, Las Fragancias, etc. y otros edificios que se encuentran en construcción y en proyectos como el edificio Trionica, Torre Médica de la Clínica Traumatológica, etc.

6.2.4 PROMOCIÓN

La promoción del portafolio de servicios que se detallan en los cuadros 6.1 - 6.2 - 6.3 - 6.4 de producto, se realizará mediante presentaciones formales y con información escrita a un grupo importante y considerable de potenciales clientes lo cuales serán escogidos de una base de datos que cuente con todas las empresas de la provincia de El Oro. Estas presentaciones se la realizarán periódicamente cada mes y de manera continua durante el primer año de operaciones de la empresa, y, consistirán en la entrega de un documento escrito y una presentación digital grabada en un medio magnético elaborados profesionalmente donde se detallará una breve descripción, la filosofía, los servicios y un breve perfil de quienes conforman el talento humano de la empresa.

Además, se podrá realizar una publicidad ocasional en prensa escrita para dar a conocer al mercado la incursión de la empresa en el campo de la consultoría gerencial.

Otra forma de promocionar la empresa será con el desarrollo de la página web la cual estará disponible para observar los servicios que ofrece la empresa, las alianzas estratégicas que se gestionan, un link que permita ponerse en contacto con nosotros y tarjetas de presentación con identificación personalizada de la empresa.

6.2.4.1 ESTRATEGIA DE MARKETING

La consultora Ordoñez & Asociados tiene como objetivo principal, mejorar las capacidades de gestión de estrategias y dirigidas a aumentar la valorización de los clientes de los productos y servicios de la empresa. La determinación de la estrategia más adecuada para la consultora se basará en identificar las oportunidades y riesgos identificados.

MARKETING DIRECTO

La consultora Ordoñez & Asociados identifico las siguientes alternativas para hacerse conocer y dirigirse a los potenciales clientes de los servicios a ofrecer:

Correo Directo.- Este correo va a ser enlazado con la web de la empresa como es jordonez@consulordonez.com.ec

Llamadas en frio.- Las asistente y consultores tendrán una base de datos para realizar llamadas indicando los servicios que ofrece la consultora.

Publicidad directa.- Se realizaran dípticos indicando quienes somos, que servicios ofrecemos y donde nos pueden contactar.

Círculos Sociales.- Se abrirá páginas en las distintas redes sociales y se las actualizará día a día donde se pondrán temas de interés para los clientes.

Visitas a empresas.- Se realizara visitas a los clientes que se concreten las visitas luego de las llamadas telefónicas.

Mailing.- Consiste en enviar información publicitaria por correo postal o correo electrónico; esto es, un folleto publicitario, que suele ir acompañado de una carta personalizada. Tanto el folleto como la carta son creaciones publicitarias que muestran los beneficios o ventajas de determinado producto.

MARKETING INDIRECTO

Trabjarán en marketing indirecto ya que son alternativas que ayudan muchas veces a fidelizar la relación con el cliente y la van hacer conocer a la consultora de la siguiente forma:

Conferencias dictadas por los empleados consultores.

Ser miembro de asociaciones profesionales.

Formar parte de organizaciones sociales.

Escribir artículos en revistas, diarios y libros.

Intercambio de información con otros consultores.

7 CAPÍTULO PLAN FINANCIERO

Cuando se piensa realizar un proyecto de inversión se tiene que tomar en cuenta los flujos de efectivo que se esperan obtener en base a los futuros ingresos por venta de los servicios que se desean vender.

7.1 SUPUESTOS GENERALES

1.- La inversión inicial será originalmente de inmobiliario, equipos de computación, equipos de oficina, el software de cada consultoría a ofrecer, se incluyen los gastos de constitución, los gastos pre-operacionales.

2.- Los gastos administrativos están formados por los sueldos y beneficios sociales de los empleados de la Consultora Ordóñez & Asociados. Los costos operativos que son el mantenimiento de la oficina y la adecuación de la oficina, servicios básicos, pago de alícuota.

3.- Se debe de establecer el capital a iniciar el proyecto y cuanto se requerirá de crédito, interés, plazo, forma de pago.

4.- Se realizará el flujo de caja para determinar el ingreso mensual.

7.2 INVERSIÓN INICIAL

En el plan de inversión se estableció los activos fijos como el inmobiliario, equipo de oficina, los equipos de computación y activos diferidos necesarios para la constitución de la empresa y los gastos que se necesitan para que la empresa empiece a operar. A partir de estos datos, se establece la inversión total, y se determina que el 52%, correspondientes a capital propio, y que el 48% es el capital de trabajo a prestar.

7.3 ACTIVOS FIJOS

Los activos fijos principales que van a servir para que la empresa empiece a operar son los escritorios para cada empleado, archivadores, sillas, mesa para sala de reuniones, dentro de los equipos de computación tenemos los computadores, escáner, las licencias para los programas para los servicios que se van a vender.

Tabla No. 23

Título: Inversión inicial de activos fijos de Consultora Ordoñez y Asociados S.A.

ACTIVOS FIJOS	INVERSION
MUEBLES Y ENSERES	
ESCRITORIOS	1.750,00
SILLAS	295,00
ARCHIVADOR 4 CAJONES METALICO	80,00
3 SILLAS RECIBIDORAS	165,00
3 ARCHIVADORES AEREOS	135,00
5 CUADROS DECORATIVOS	400,00
MESA DE CENTRO	80,00
LETRERO EXTERIOR	150,00
TOTAL	3.055,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	
COMPUTADORAS	6.900,00
IMPRESORA Y ESCANER	380,00
LICENCIAS DE PROGRAMAS Y UTILITARIOS	10.000,00
TOTAL	17.280,00
EQUIPOS DE OFICINA	
TELEFONOS	100,00
3 AIRES ACONDICIONADOS	1.350,00
MINI REFRIGERADORA	160,00
VASOS	10,00
JARRA	6,00
TOTAL	1.626,00
TOTAL ACTIVO FIJO	21.961,00

Elaborado por: Jennifer Ordoñez

7.4 GASTOS PRE-OPERACIONALES

Los gastos pre-operacionales son los que se necesitan para formar la empresa legalmente y hacerla operativa, algunos de estos gastos se deberán amortizar durante los 1 año de comienzo de la empresa. Entre los principales gastos constitucionales y pre-operacionales se tiene el capital social de la empresa, honorarios profesionales de abogado, el costo del notario de la elaboración de la escritura de constitución, la inscripción en el registro mercantil, los permisos de funcionamiento, etc. Para un mejor conocimiento de este rubro, en el siguiente resumen se considera el detalle de los gastos con sus respectivos valores:

Tabla No. 24

Título: Inversión inicial de activos diferidos de Consultora Ordoñez y Asociados S.A.

ACTIVO DIFERIDO	INVERSION
GASTOS DE CONSTITUCION	
ESCRITURA DE CONSTITUCION DE LA COMPAÑÍA	110
CERTIFICADO DE CUENTA DE INTEGRACION DE CAPITAL	15
CAPITAL SOCIAL SUSCRITO Y PAGADO	800
PUBLICACION DE EXTRACTO EN DIARIO	10
INSCRIPCION DE ESCRITURA DE CONSTITUCION EN REGISTRO MERCANTIL	120
INSCRIPCION DE NOMBRAMIENTOS EN REGISTRO MERCANTIL	30
HONORARIOS DE ABOGADO	360
TOTAL	1.445,00
GASTOS PREOPERACIONALES	
COMPRA DE EXTINTOR	60,00
CERTIFICADO DE BENEMERITO CUERPO DE BOMBEROS	70,00
PAGO DE PATENTE MUNICIPAL	50,00
OTROS GASTOS	80,00
TOTAL	260,00
ALICUOTA DEL LOCAL	60,00
ADECUACIONES	1.500,00
TOTAL INVERSION	3.265,00

Elaborado por: Jennifer Ordoñez

7.4.1 INGRESOS OPERACIONALES

Para determinar los ingresos operacionales se realizó en base a la estrategia de precio que es: La estrategia de precio va a ser el siguiente: 1.- Servicio dirigido a empresas medianas.- Según el análisis realizado a la empresa, se realizará la consultoría, además viene con servicios adicionales como 2 visitas a la semana por parte un consultor, instalación de un software. Este servicio va a costar \$900,00, y 2.- Servicio dirigido a empresas pequeñas.- se ofrecerá una consultoría de las que tiene la consultora Ordoñez y Asociados (según el análisis a la empresa del cliente), además viene con servicios adicionales como 1 visita a la semana por parte un consultor. Este servicio va a costar \$400,00. Para el primer año se consideró trabajar solo con empresas medianas de las dos actividades escogidas y para el segundo año se añadió las empresas pequeñas, para el tercer año se ingresó a las empresas pequeñas de los sectores agrícolas y pesca, todos considerados del mercado meta.

En los egresos operacionales se registran los gastos provenientes del mantenimiento del personal, es decir, los sueldos y salarios y los beneficios sociales, a continuación la tabla:

Tabla No. 25

Título: Gastos de personal de Consultora Ordoñez y Asociados S.A.

SUELDOS	SUELDO	IESS %	APORTE IESS	TOTAL A RECIBIR	IESS PATRONAL %	APORTE PATRONAL	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	TOTAL COSTO MENSUAL DE EMPLEADO
GERENTE	1.500,00	9,35%	140,25	1.359,75	11,15%	167,25	125,00	24,17	1.816,42
ASISTENTE DE GERENCIA	300,00	9,35%	28,05	271,95	11,15%	33,45	25,00	24,17	382,62
CONTADOR	800,00	9,35%	74,80	725,20	11,15%	89,20	66,67	24,17	980,03
TRIBUTARIO	800,00	9,35%	74,80	725,20	11,15%	89,20	66,67	24,17	980,03
ASISTENTE DE CONTADOR Y TRIBUTARIO	300,00	9,35%	28,05	271,95	11,15%	33,45	25,00	24,17	382,62
MERCADEO	800,00	9,35%	74,80	725,20	11,15%	89,20	66,67	24,17	980,03
FINANZAS	800,00	9,35%	74,80	725,20	11,15%	89,20	66,67	24,17	980,03
ASISTENTE DE MERCADEO Y FINANZAS	300,00	9,35%	28,05	271,95	11,15%	33,45	25,00	24,17	382,62
				5.076,40					6.884,40

Elaborado por: Jennifer Ordoñez

De igual forma en los gastos operacionales se incluye a los gastos administrativos correspondientes al bien inmueble, es decir, el alícuota de la oficina, los servicios básicos (agua, luz y teléfono), el servicio de Internet y un rubro llamado “otros gastos administrativos” que se lo coloco para corregir cualquier omisión o ajuste con respecto a los gastos indicados inicialmente. Otro gasto que se considera es fundamental para la eficiencia en la prestación de servicios de Consultoría Ordoñez & Asociados S.A., es el de capacitación, el cual por la actividad a desarrollar es uno de los más importantes y que debe realizarse periódicamente.

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

Finalmente, completan el rubro de egresos operacionales los costos por mantenimiento de la cuenta bancaria, y, los gastos financieros provenientes del pago de intereses por el préstamo incurrido para realizar la inversión inicial de los activos fijos de la compañía como se detalla en el siguiente cuadro que incluye la tabla de amortización del préstamo inicial que va a ser con Modalidad pagos constantes o cuota fija.

Tabla No. 26

Título: Ingresos operacionales de Consultora Ordoñez y Asociados S.A.

capital plazo cuotas tasa		15.000,00 36 meses mensuales 11,20% nominal anual		
No.	Saldo cap.	Pago cap.	Pago. Interes	Cuota (dividendo)
0	15000,00			
1	14647,50	352,50	140,00	492,50
2	14291,70	355,79	136,71	492,50
3	13932,59	359,11	133,39	492,50
4	13570,13	362,47	130,04	492,50
5	13204,28	365,85	126,65	492,50
6	12835,02	369,26	123,24	492,50
7	12462,31	372,71	119,79	492,50
8	12086,12	376,19	116,31	492,50
9	11706,42	379,70	112,80	492,50
10	11323,18	383,24	109,26	492,50
11	10936,36	386,82	105,68	492,50
12	10545,93	390,43	102,07	492,50
13	10151,85	394,07	98,43	492,50
14	9754,10	397,75	94,75	492,50
15	9352,64	401,46	91,04	492,50
16	8947,43	405,21	87,29	492,50
17	8538,43	408,99	83,51	492,50
18	8125,62	412,81	79,69	492,50
19	7708,96	416,66	75,84	492,50
20	7288,41	420,55	71,95	492,50
21	6863,93	424,48	68,03	492,50
22	6435,49	428,44	64,06	492,50
23	6003,05	432,44	60,06	492,50
24	5566,58	436,47	56,03	492,50
25	5126,03	440,55	51,95	492,50
26	4681,37	444,66	47,84	492,50
27	4232,56	448,81	43,69	492,50
28	3779,56	453,00	39,50	492,50
29	3322,33	457,23	35,28	492,50
30	2860,84	461,49	31,01	492,50
31	2395,04	465,80	26,70	492,50
32	1924,89	470,15	22,35	492,50
33	1450,35	474,54	17,97	492,50
34	971,38	478,97	13,54	492,50
35	487,95	483,44	9,07	492,50
36	0,00	487,95	4,55	492,50

Elaborado por: Jennifer Ordoñez

7.4.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL DE INVERSIÓN

La estructura de inversión se la va a dividir en capital propio y financiamiento, de acuerdo al flujo de caja vamos a necesitar \$31,570,13 de los cuales la empresa tiene como capital propio \$16.570,13 y necesita un crédito por \$15.000,00.

7.4.3 FLUJO DE CAJA

Para obtener un análisis sobre la factibilidad del proyecto se deben realizar el flujo de caja proyectado que va a determinar cuánto se necesita para iniciar las actividades la empresa.

En los ingresos operacionales se encuentran los rubros por la venta de los servicios de cada consultoría, en los egresos operacionales están los gastos administrativos que lo conforman los sueldos y beneficios sociales, servicio de internet, capacitación para el personal que es muy necesario en esta clase de empresas. La depreciación se la hizo calculando el 20% anual del valor inicial de compra.

Se realizó algunos ajustes al flujo de caja para que salga lo más real posible y así llegar a determinar el costo para empezar el negocio y cuanto se va a necesitar mensualmente, el préstamo para inversión inicial pagadero a 3 años plazo (según tabla de amortización de la tabla 6.3).

El flujo de caja es el anexo No. 4

7.5 ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO

7.5.1 COSTO DE CAPITAL

El costo de capital es la tasa de descuento que iguala el valor actual de fondos futuros, ya sea para atender al pago del principal y de los intereses en el caso de exigible, o de los dividendos en el caso del capital, es decir el rendimiento mínimo que los inversionistas deben esperar ganar con el fin de estar dispuestos a financiar el proyecto.

Para el cálculo del costo de capital del proyecto se analizan los siguientes parámetros:

Tabla No. 27

Título: Calculo de costo de capital de Consultora Ordoñez y Asociados S.A.

FUENTE	MONTO	PORCENTAJE	
INVERSIONISTAS	16.570,13	52,49%	
BANCO	15.000,00	47,51%	
TOTAL INVERSION	31.570,13	100,00%	
INFLACION A MAYO DEL 2012		4,85%	
FUENTE	INTERES A GANAR		
INVERSIONISTAS	10,00%		
BANCO	11,20%		
FORMULA TMAR O COSTO DE CAPITAL			
TMAR	$i+f+i*f$		
TMAR	$4,84\%+10\%+4,85\%*10\%$		
	$0.0485+0.01+0.0485*0.01$		
	0,058985		
FUENTE	APORTACION	TMAR	PONDERACION
INVERSIONISTAS	52,00%	0,06	0,0306722
BANCO	48,00%	0,11	0,05376
TMAR GLOBAL MIXTA			0,0844322
	TMAR		8,44%

Elaborado por: Jennifer Ordoñez

El TMAR del capital total resulta ser el 8,44% lo que quiere decir que el proyecto debe tener este rendimiento mínimo para poder sortear el costo de capital. Si no gana esto, no podrá cubrir ni siquiera los costos mínimos de capital y por lo tanto la empresa no será rentable, esto se lo puede revisar con el flujo de caja proyectado que se realizó, para eso vamos a calcular el TIR Y VAN y debe de salir mayor o igual para que el proyecto sea atractivo para los inversionistas.

7.5.2 VAN Y TIR

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

devuelve la tasa interna de retorno de una inversión, tal y como lo muestra el flujo.

El VPN se calcula mediante la siguiente fórmula:

Tabla No. 28

Título: Calculo del VNP de Consultora Ordoñez y Asociados S.A.

$VPN = -CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}$	
INVERSION INICIAL	-31.570,13
AÑOS	FLUJO DE EFECTIVO
1	54.414,68
2	175.229,42
3	255.563,55
$VNP = -31,570,13 + 54.414,68 / (1+0,1)^1 + 175.229,42 / (1+0,1)^2 + 255.563,55 / (1+0,1)^3$	
VPN =	\$ 354.724,14

Elaborado por: Jennifer Ordoñez

El VNP del proyecto es de \$354.724,14. Este indicador muestra que el proyecto si es rentable y que tiene un valor alto por la mínimo inversión inicial.

Para calcular la TIR se tiene que utilizar la fórmula que se encuentra en excel.

Fx = TIR(B6:B11)

TIR = 277%

La TIR del proyecto representa un 277%, porcentaje elevado por la poca inversión inicial requerida, en comparación con las utilidades generadas, además que la TIR es mayor al costo de capital 8,44%.

7.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad va a permitir plantear escenarios en los cuales se obtendrán posibles resultados del presente proyecto, cambiando los valores de sus variables y determinar cómo estas afectan el resultado final.

Para realizar el análisis de sensibilidad del proyecto se consideran como supuestos los siguientes cambios a realizar que puedan afectar a la empresa en un futuro.

1.- Se reducirán las ventas de las pequeñas empresas a 4.000 que quiere decir que solo se atenderá a 10 empresas, para el segundo año las empresas pequeñas serán 18 que dan un total de 7.200 por mes y se comienza con las empresas pequeñas del sector agrícola y pesca en número de 10 por mes que es 7.200.

2.- Se incrementaran los gastos según la inflación, se ha tomado el 8% para el 2 año y el 10%, siendo negativos.

3.- Para sacar el TMAR o Costo de capital se incrementara el riesgo país del 4,85% al 8%.

El flujo de caja proyectado sensibilizado se encuentra en el anexo No. 5.

Tabla No. 29

Título: Calculo de costo sensibilizado de Consultora Ordoñez y Asociados S.A.

FUENTE	MONTO	PORCENTAJE	
INVERSIONISTAS	16.570,13	52,49%	
BANCO	15.000,00	47,51%	
TOTAL INVERSION	31.570,13	100,00%	
INFLACION A MAYO DEL 2012		8,00%	
FUENTE	INTERES A GANAR		
INVERSIONISTAS	10,00%		
BANCO	11,20%		
FORMULA TMAR O COSTO DE CAPITAL			
TMAR	i+f+i*f		
TMAR	8%+10%+8%*10%		
	0.08+0.01+0.08*0.01		
	0,0908		
FUENTE	APORTACION	TMAR	PONDERACION
INVERSIONISTAS	52,00%	0,09	0,047216
BANCO	48,00%	0,11	0,05376
TMAR GLOBAL MIXTA			0,100976
	TMAR		10,10%

Elaborado por: Jennifer Ordoñez

Tabla No. 30

Título: Calculo de costo sensibilizado del VPN y TIR de Consultora Ordoñez y Asociados S.A.

$VPN = -CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}$	
INVERSION INICIAL	-31.570,13
AÑOS	FLUJO DE EFECTIVO
1	54.414,68
2	133.966,54
3	210.157,49
$VNP = -31.570,13 + 54.414,68 / (1+0,1)^1 + 133.966,54 / (1+0,1)^2 + 210.157,49 / (1+0,1)^3$	
VPN =	\$ 286.508,34
TIR	249%

Elaborado por: Jennifer Ordoñez

El resultado de los supuestos demuestra que al reducir el nivel de los ingresos por ventas en cada año, incrementando el gasto de personal al 8% para el 1er año y 10% para el 2do año continua siendo rentable el proyecto porque el TIR 249% es mayor al costo del capital 10,10%, teniendo un VPN de 289.508,34, el proyecto sigue siendo rentable ya que la inversión sigue siendo baja ya que se trata de una empresa que genera sus ingresos en base a los conocimientos en las diferentes áreas y con una inversión en inmobiliario súper baja.

7.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.7.1 CONCLUSIONES

- Las empresas en la provincia de El Oro todavía no están acostumbradas a laborar con estándares de calidad, en base a estrategias y muchas veces no les hacen seguimiento para ver si se están cumpliendo con lo que la empresa requiere. En el estudio cuantitativo que realizó la empresa se determinó que de 212 empresas encuestadas el 55% si necesita un servicio de consultoría, que el 60% necesita de una planificación estratégica y que 116 empresas necesitan tener su filosofía organizacional, estas empresas mejoraran su nivel de eficiencia operativa y administrativa.
- La demanda potencial del proyecto va a ser de 449 empresas que están consideradas en 1) Empresas de comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos, y empresas de 2) industrias manufactureras no definidas, microempresas, pequeñas, medianas y grandes. Este tipo de empresas necesitan mejorar o implementar las áreas de marketing, producción, administración.
- Analizando las entrevistas en conclusión tomando en cuenta que existen bastantes inquietudes con respecto a los cambios que se están realizando en las empresas. La contratación de los servicios de consultoría demanda un mercado extenso, se obtuvo un perfil

interesante que ratifica la factibilidad de creación de Ordoñez y Asociados como una compañía de consultoría que ofrezca servicios de manera eficiente y confiable específicamente en las áreas administrativa, contable, financiera, tributaria y mercadeo y que tenga como estrategia para incursionar en el mercado el énfasis en los temas tratados en la entrevista.

Entre las principales estrategias que nos permitan establecer su posicionamiento serán:

- En el primer año firmar convenios con 18 empresas que sean del sector medianas y pequeñas.
 - Llegar a ser reconocidos por la agilidad en el trabajo y con calidad en la presentación.
 - Se preparara un portafolio de productos completo que cubran las necesidades de los clientes.
 - Fijar una política de precios por los servicios prestados.
 - Se ofrecerá promociones con trabajos adicionales de los que está solicitando el cliente.
- La inversión que se tiene que realizar es de \$31.570,13 las fuentes de financiamiento van a ser inversionistas \$16.570,13 y banco \$15.000,00, la inversión es mínima en relación a la utilidad obtenida del negocio, como el tener un equipo de ocho personas, una oficina mediana, equipos de computación, muebles y enseres, etc. Pero lo primordial es tener contactos con empresas y personal capacitado en cada una de las consultorías a prestar servicio.

El análisis financiero nos indica que el proyecto es factible porque su VAN es positivo y el TIR es superior al costo de capital, además se realizó un análisis de sensibilidad disminuyendo las ventas

presupuestadas, aumentando los gastos de personal y el riesgo país y sigue resultando factible el proyecto.

7.7.2 RECOMENDACIONES

Al término del proyecto de asesoría y consultoría, haciendo un análisis de las conclusiones se recomienda lo siguiente.

Al inicio, se inicia con el personal mínimo y conforme se captan clientes se irá aumentando el personal.

Se invita a considerar esta propuesta debido a que genera un beneficio social al mejorar el entorno y desempeño de las empresas que se convertirán en el público objetivo.

Se impulse campañas agresivas de publicidad, para posesionar a la empresa.

Se cree diferentes cursos y seminario, utilizando el personal de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- AVYASA CONSULTORES, (2008), Consultoría en la Logística y Transporte, 1era edición, Morrisville, NC 27560 Unites States, Avyasa Editores.
- BARQUERO JOSÉ DANIEL, RODRÍGUEZ DE LLAUDER CARLOS, BARQUERO MARIO Y HUERTAS FERNANDO(2007), Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?», Segunda Edición, McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid – España.
- BLOCK PETER (1994). Consultoría Sin Fisuras. (5ta.ed). Argentina: Granica Ediciones S.A.
- BONTA PATRICIO Y FARBER MARIO (1994), 199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad, Edición Armando Bernal, Grupo Editorial Norma, Bogotá – Colombia.
- BOOZ EDWIN G. en 1914 fundó “Booz & Company”, que fue la primera consultora en prestar servicios tanto a clientes industriales como a clientes gubernamentales.
- COHEN William. (2003). Como ser un Consultor Exitoso. (1ra.ed). Bogotá: Editorial Grupo Norma.
- ETKIN JORGE (2007). Capital Social y Valores en la Organización Sustentable. (1era Edición), Buenos Aires – Argentina. Ediciones Granica S.A.
- GARCÍA JULIO Y CASANUEVA CRISTOBAL (2001), Prácticas de la Gestión Empresarial,1er Edición. Editorial: Mc Graw Hill, Madrid – España.

- GREENBAUN, Thomas L. (1991). Manual del Consultor. (2.ed). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- KLOTTER PHILIP Y ARMSTRONG GARY (2003). Fundamentos de marketing. (6ta Edición). Pearson Educación, New York – Estados Unidos
- LITTLE ARTHUR D. en 1886 fundó la primera empresa de consultoría con el mismo nombre. Fue pionera en el concepto de contrato de servicios profesionales. La empresa ha desempeñado un papel clave en el desarrollo de la estrategia comercial, investigación de operaciones, el procesador de textos.
- LORING Jaime. (2004). La gestión financiera. (1era. Edición) Barcelona España. Ediciones Deusto Planeta de Agostini Profesional y Formación, S.L
- KURB MILAN. (1896). La consultoría de Empresas. (1era. Edición). México Df, México. Editorial Limusa.
- PORTER MICHAEL (2009) Ser Competitivo, Ediciones Deusto, Barcelona España, impresión Impresia Iberica
- QUIJANO Santiago. (2006). Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las organizaciones. (1ra.ed). Barcelona: Editorial Icaria.
- RIBEIRO, Soriano. (1998). Asesoramiento en Dirección de Empresas, La Consultoría. (1.ed). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- RUBIANO ALEXANDER Q (2008). Director de Mercadeo, Visión Consultoría Empresarial y Económica.
- SAINZ de Vicuña José María. (2003). El plan estratégico en la práctica”, (1era Ed.), Madrid España, Esic Editorial.

- STANTON, ETZEL Y WALKER (2007), Fundamentos de Marketing, 14ava Edición, Editor: Mc Graw-Hill, New York – Estados Unidos.
- STEELE FRITZ (1975). Define la consultoría como: cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas.
- WEIERS RONALD M. (1986). Investigación de Mercados, Prentice Hall Hispanoamérica.

PAGINAS WEB

- Gestipolis (2010) Reseña histórica de la Consultoría, Recuperado el 13 de Noviembre del 2010. <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia-2/son-consultores-vision-consultoria-empresarial.htm>.
- Mis respuestas (2010). Que es la consultoría. Recuperado el 14 de Noviembre del 2010. <http://www.misrespuestas.com/que-es-una-consultoria.html>.
- Mitecnológico (2010). Tipos de Organizaciones de Consultoría. Recuperado el 23 de Noviembre del 2010. <http://www.mitecnologico.com/Main/PrincipalesTiposOrganizacionesConsultoria>
- Monarte (2009) Cultura Organizacional. Recuperado el 14 de noviembre del 2010. <http://comunicaarteyeducacion.blogspot.com/2009/07/cultura-organizacional.html>.
- Pedro Rubio Domínguez. Director del Instituto Europeo de Gestión Empresarial (IEGE), Madrid - España. Cultura Organizacional. Recuperado el 13 de Noviembre del 2010. <http://www.monografias.com/trabajos15/consultoria-organizacional/consultoria-organizacional.shtml>.

- Revista M&M (2010). Consultoría Empresarial. Carolina Obregón Sánchez. www.revista-mm.com.
- Wikipedia (2010). Clasificación de las empresas. Recuperado el 15 de Noviembre del 2010. : <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>.
- <http://www.mpconsultores.net/servicio.htm> 15/05/2011.
- [http://www.articulosinformativos.com.mx/Consultores de Mercado-a854246.html](http://www.articulosinformativos.com.mx/Consultores_de_Mercado-a854246.html) 28/05/2011.
- http://deloitte.com/view/es_EC/ec/conozcanos 06/08/2012.
- <http://www.surconsul.com.ec/> 09/08/2012
- <http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=c4ca4238a0b923820dcc509a6f75849b&modal=0&ubic=Inicio>. 07/08/2012
- <http://www.supercias.gov.ec> .- Los requisitos de la Constitución de Compañías se las encontró en la página de la superintendencia de Compañía. 02/09/2012.
- <http://www.sri.gov.ec> .- Para obtener los requisitos para abrir el RUC se visitó la página del SRI. 02/09/2012.

ANEXOS

ANEXO 1



ORDOÑEZ Y ASOCIADOS S.A.

ENCUESTA

DATOS GENERALES

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

FECHA: _____

SECTOR: INDUSTRIAL _____ COMERCIAL _____ SERVICIOS _____

TOTAL DE EMPLEADOS: ADMINISTRATIVOS _____ OBREROS _____

TAMAÑO DE LA EMPRESA:

MICRO _____ PEQUEÑA _____ MEDIANA _____ GRANDE _____

NOMBRE DE QUIEN LLENA LA ENCUESTA: _____

SEXO: MASCULINO _____ FEMENINO _____

INSTRUCCIONES DE LLENADO

Lea detenidamente cada una de las siguientes preguntas y marque con una X la respuesta que considere correcta. No dejar preguntas sin responder. Por favor responda con total honestidad esta encuesta

1. **¿Sabe usted qué es un servicio de Consultoría?**

SI _____ NO _____

2. **¿Alguna vez ha hecho uso de algún servicio de consultoría?**

SI _____ NO _____

3. **¿Su empresa requiere de algún servicio de consultoría en este momento?**

SI _____ NO _____



ORDÓÑEZ Y ASOCIADOS S.A.

MARQUE CON UNA X TODAS LAS OPCIONES QUE CREA CONVENIENTES.

4. ¿Qué tipos de consultoría conoce?

Administrativa _____ Financiera _____ Fiscal-Contable _____ Legal _____

Procesos Productivos _____ Ninguna _____ Mercadeo _____ Otra de que tipo _____

5. ¿Qué área de su organización requiere de los servicios de consultoría?

Administración _____ Contabilidad _____ Finanzas _____ Compras _____

Producción _____ Almacén _____ Otra _____ Especifique _____

6. ¿Cuáles son los resultados que espera de los servicios de consultoría en su empresa?

Ser más eficientes _____

Determinar las falencias que tiene la empresa _____

Revisión de sus procedimientos _____

Buen funcionamiento de la organización _____

Aporten conocimientos y técnicas especiales _____

Que contribuyan con una opinión externa imparcial _____

Razonar las decisiones de la dirección _____

Saber qué recursos disponer _____

Como planificar la gestión de cada departamento _____

Qué acciones y decisiones debes seguir _____

Que le propongan ideas viables de ejecutar y ordenadas _____

7. ¿Cuál es el tiempo ideal que considera usted para la aplicación de un servicio de consultoría en su empresa?

Menos de 3 meses _____

3 meses _____

6 meses _____

9 meses _____

12 meses _____

Otro especifique _____



ORDÓÑEZ Y ASOCIADOS S.A.

8. ¿Sabe sobre la transición de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) hacia las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las Normas Internacionales de Información Financiera?

SI _____

NO _____

9. ¿Su empresa posee una planificación estratégica?

SI _____

NO _____

INDIQUE EL GRADO QUE SE ENCUENTRA CADA PREGUNTA SIENDO 5 EXCELENTE Y 1 PESIMO

10. ¿Considera que sus empleados, es decir, los que están vinculados al área Contable y Tributaria, están plenamente involucrados con este concepto?

5 _____

4 _____

3 _____

2 _____

1 _____

11. ¿Considera que están bien definidos la Misión, Visión y Objetivos?

5 _____

4 _____

3 _____

2 _____

1 _____

12. ¿Conoce usted el producto o servicio con el que va o esta satisfaciendo las necesidades y/o deseos del mercado?

5 _____

4 _____

3 _____

2 _____

1 _____

ANEXO 2



ORDOÑEZ Y ASOCIADOS S.A.

ENTREVISTA

DATOS GENERALES

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

FECHA: _____

SECTOR:

INDUSTRIAL _____ COMERCIAL _____ SERVICIOS _____

TOTAL DE EMPLEADOS:

ADMINISTRATIVOS _____ OBREROS _____

TAMAÑO DE LA EMPRESA:

MICRO _____ PEQUEÑA _____ MEDIANA _____ GRANDE _____

NOMBRE DE QUIEN SE REALIZO LA ENTREVISTA: _____

SEXO: MASCULINO _____ FEMENINO _____

PREGUNTAS A DESARROLLAR EN LA ENTREVISTA

1. ¿Qué cargo desempeña usted dentro de la organización?

CONSULTORIA CONTABLE Y TRIBUTARIA

2. ¿Tiene usted conocimientos en materia Contable? Y, ¿En materia Tributaria?
3. ¿Cómo mediría usted dichos conocimientos?
Excelente
Muy Bueno
Bueno
Indiferente
Malo
Muy Malo
Pesimo
4. ¿Está usted vinculado de manera directa con los procesos internos de la compañía dentro del área Contable y Tributaria? *Explique su participación en los mismos.*
5. ¿Conoce usted lo que significa Cultura Tributaria?, y ¿cuál es su importancia actualmente?
6. ¿Usted cree que en su empresa se aplica al 100% el concepto de Cultura Tributaria?
7. ¿Considera que sus empleados, es decir, los que están vinculados al área Contable y Tributaria, están plenamente involucrados con este concepto?



ORDOÑEZ Y ASOCIADOS S.A.

8. ¿Realiza en su empresa una planificación con respecto a los tributos? ¿O no lo considera necesario? SI/NO ¿Por qué?
9. ¿Debería su personal ser capacitado para el correcto desempeño de la empresa sobre este tema?
10. ¿Cómo obtiene asesoramiento de las diversas resoluciones de la Contabilidad y Tributación?
11. *Y por lo general*, ¿Cuál ha sido el grado de satisfacción que le ha dejado las respuestas obtenidas?, ¿Han aclarado sus dudas completamente?

Debido a los constantes cambios que se han dado, y que probablemente se sigan dando, en cuanto a reformas a las leyes y resoluciones tributarias,

12. ¿Considera necesario conseguir otras fuentes de información y con mayor capacitación para así poder iniciar un completo desarrollo de ésta área en su empresa?
13. ¿Sabe sobre la transición de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) hacia las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las Normas Internacionales de Información Financiera?
14. ¿Qué opina usted sobre esta transición? ¿Cree que es un beneficio o no? ¿Por qué?
15. ¿Está su empresa preparada para ese cambio?
16. *Si la respuesta de la pregunta anterior es negativa.* ¿Existe una planificación para realizar la transición de las Normas de Contabilidad?

CONSULTORIA ADMINISTRATIVA

17. ¿Su empresa posee una planificación estratégica?
18. ¿Ha tenido asesoría externa en la elaboración de la planificación estratégica de su empresa?
19. ¿Considera que están bien definidos la Misión, Visión y Objetivos?



ORDOÑEZ Y ASOCIADOS S.A.

20. ¿Preferiría contratar: los servicios de una empresa dedicada a realizar asesoría especializada en estos temas.
21. ¿Ha recibido asesoría o capacitación de alguna empresa en estos temas? ¿Cuál es el nombre de la empresa?

CONSULTORIA DE MERCADEO

22. ¿Usted ha realizado algún estudio de mercado de su empresa?
23. ¿Tiene claro cuál es su mercado meta?
24. ¿Sabe cuál es su posicionamiento frente al mercado?
25. ¿Conoce el producto o servicio con el que va o esta satisfaciendo las necesidades y/o deseos del mercado?
26. ¿Usted ha realizado el Análisis FODA de su empresa?
27. ¿El precio de sus productos están de acuerdo al mercado? El objetivo es saber si el cliente sabe si sus productos estan dentro del mercado, si ha hecho un análisis de sus precios frente a la competencia y su plaza.
28. ¿Qué tipo de servicios le gustaría que le ofrezcan en las ramas comentadas durante la entrevista?

ANEXO 3

LEY DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS SOBRE LAS CONSULTORÍAS EN EL ECUADOR.

SECCION IX.- DE LA AUDITORIA EXTERNA.- Art. 318.- Las compañías nacionales y las sucursales de compañías u otras empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas, y las asociaciones que éstas formen cuyos activos excedan del momento que fije por Resolución la Superintendencia de Compañías monto que no podrá ser inferior a cien millones de sucres, deberán contar con informe anual de auditoría externa sobre sus estados financieros. Tales estados financieros auditados se presentarán obligatoriamente para solicitar créditos a las instituciones que forman parte del sistema financiero ecuatoriano, negociar sus acciones y obligaciones en Bolsa, solicitar los beneficios de las Leyes de Fomento, intervenir en Concursos Públicos de Precios, de Ofertas y de Licitaciones, suscripción de contratos con el Estado y declaración del impuesto a la renta.

Las personas naturales o jurídicas que ejerzan la auditoría, para fines de esta Ley, deberán ser calificadas por la Superintendencia de Compañías y constar en el Registro correspondiente que llevará la Superintendencia, de conformidad con la Resolución que expida.

El Superintendente de Compañías podrá disponer excepcionalmente que una compañía con activos inferiores a los establecidos en el inciso primero, pero superiores a los cuarenta millones de sucres, someta sus estados financieros a auditoría externa, cuando existan dudas fundadas sobre su realidad financiera, a base de un informe previo de inspección que justifique tal auditoría o a solicitud de los comisarios de la compañía.

ANEXO 4.- Flujo de Caja Proyectado.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO															
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS															
COMBO EMPRESAS MEDIANAS	2.700,00	5.400,00	8.100,00	10.800,00	13.500,00	16.200,00	16.200,00	16.200,00	16.200,00	16.200,00	16.200,00	16.200,00	159.900,00	194.400,00	194.400,00
EMPRESAS PEQUEÑAS														86.400,00	86.400,00
EMPRESAS PEQUEÑAS DE PESCA Y AGRICULTURA															86.400,00
TOTAL INGRESOS	2.703,00	5.400,00	8.100,00	10.800,00	13.500,00	16.200,00	159.900,00	280.800,00	367.200,00						
EGRESOS OPERACIONALES															
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	6.224,40	6.224,40	6.224,40	6.224,40	6.224,40	6.224,40	6.224,40	6.224,40	6.224,40	6.224,40	6.224,40	6.224,40	74.692,80	78.427,44	83.133,09
DECIMO TERCER SUeldo ASISTENTES	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	900,00	945,00	1.001,70
DECIMO TERCER SUeldo OFICIAL	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00	2.520,00	2.671,20
DECIMO TERCER SUeldo GERENTE	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	1.500,00	1.575,00	1.669,50
DECIMO CUARTO SUeldo	193,33	193,33	193,33	193,33	193,33	193,33	193,33	193,33	193,33	193,33	193,33	193,33	2.320,00	2.436,00	2.582,16
ALICUOTA	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	720,00	756,00	793,80
SERVICIO DE INTERNET	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00	252,00	264,60
CAPACITACION	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00	3.485,00	3.638,25
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00	1.260,00	1.323,00
GASTOS DE VENTAS															
PROMOCION Y PUBLICIDAD	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00	1.890,00	1.984,50
GASTOS FINANCIEROS															
INTERESES		140	135,71	130,39	126,04	121,65	117,24	112,79	108,31	103,78	99,21	94,61	1.127,8	1.072,76	1.017,39
OTROS GASTOS FINANCIEROS	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00	630,00	661,50
GASTOS DE DEPRECIACION Y AMORTIZACION															
DEPRECIACION	365,00	365,00	365,00	365,00	365,00	365,00	365,00	365,00	365,00	365,00	365,00	365,00	4.380,00	4.611,60	4.842,18
INVERSION EN COMPRAS DE ADECUACION DE OFICINA.															
TOTAL EGRESOS	7.563,73	8.003,73	8.000,44	7.997,12	7.993,77	7.990,38	7.986,97	7.983,52	7.980,04	7.976,53	7.973,02	7.969,51	95.429,33	100.200,80	105.069,87
UTILIDAD BRUTA	(4.860,73)	(2.603,73)	99,56	2.802,88	5.506,23	8.209,62	8.213,03	8.216,48	8.219,96	8.223,47	8.226,97	8.230,47	58.470,67	180.599,20	261.130,13
PAGO DE CAPITAL DE CREDITO		352,50	355,79	359,11	362,47	365,86	369,26	372,71	376,19	379,7	383,2	386,7	4.055,99	53.69,78	55.66,58
UTILIDAD NETA	(4.860,73)	(2.956,23)	(256,23)	2.443,77	5.143,76	7.843,76	7.843,77	7.843,77	7.843,77	7.843,77	7.843,77	7.843,77	54.414,68	175.229,42	255.563,55
FLUJO DE CAJA (ACUMULADO)	(4.860,73)	(7.816,97)	(8.073,20)	(5.629,43)	(485,68)	7.358,08	15.201,85	23.045,61	30.889,38	38.733,15	46.575,91	54.417,68			

ANEXO 5.- Flujo de Caja Proyectado Sensibilizado.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO SENSIBILIZADO															
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS															
COMO EMPRESAS MEDIANAS	\$ 900,00	2.700,00	8.100,00	10.800,00	13.500,00	16.200,00	16.200,00	16.200,00	16.200,00	16.200,00	16.200,00	16.200,00	151.900,00	194.400,00	194.400,00
EMPRESAS PEQUEÑAS	\$ 400,00													48.000,00	86.400,00
EMPRESAS PEQUEÑAS DE PESCA Y AGRICULTURA															48.000,00
TOTAL INGRESOS	2.703,00	5.400,00	8.100,00	10.800,00	13.500,00	16.200,00	151.900,00	242.400,00	328.800,00						
EGRESOS OPERACIONALES															
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	6.224,40	6.224,40	6.224,40	6.224,40	6.224,40	6.224,40	6.224,40	6.224,40	6.224,40	6.224,40	6.224,40	6.224,40	74.692,80	80.666,22	88.735,05
DECIMO TERCER SUELDO ASISTENTES	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	900,00	972,00	1.069,20
DECIMO TERCER SUELDO OFICIAL	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00	2.592,00	2.851,20
DECIMO TERCER SUELDO GERENTE	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	1.500,00	1.620,00	1.782,00
DECIMO CUARTO SUELDO	193,33	193,33	193,33	193,33	193,33	193,33	193,33	193,33	193,33	193,33	193,33	193,33	2.320,00	2.506,50	2.756,16
ALICUOTA	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	720,00	777,60	859,81
SERVICIO DE INTERNET	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00	259,20	279,94
CAPACITACION	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00	3.849,12	4.212,00
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00	1.296,00	1.399,68
GASTOS DE VENTAS															
PROMOCION Y PUBLICIDAD	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00	1.944,00	2.099,52
GASTOS FINANCIEROS															
INTERESES	50,00	140	136,71	133,39	130,04	126,65	123,24	119,79	116,31	112,8	112,8	112,8	1.364,53	1.473,69	1.591,99
OTROS GASTOS FINANCIEROS	366,00	366,00	366,00	366,00	366,00	366,00	366,00	366,00	366,00	366,00	366,00	366,00	4.392,00	4.749,36	5.122,83
GASTOS DE DEPRECIACION Y AMORTIZACION															
DEPRECIACION	366,00	366,00	366,00	366,00	366,00	366,00	366,00	366,00	366,00	366,00	366,00	366,00	4.392,00	4.749,36	5.122,83
INVERSION EN COMPRAS DE ADECUACION DE OFICINA															
TOTAL EGRESOS	7.563,73	8.003,73	8.000,44	7.997,12	7.993,77	7.990,38	7.986,97	7.983,52	7.980,04	7.976,53	7.973,02	7.969,51	95.429,33	103.065,68	113.075,99
UTILIDAD BRUTA	(4.860,73)	(2.603,73)	99,56	2.802,88	5.506,23	8.209,62	8.213,03	8.216,48	8.219,96	8.223,47	8.226,98	8.230,49	58.470,67	139.336,32	215.724,07
PAGO DE CAPITAL DE CREDITO		352,50	355,75	359,11	362,47	365,86	369,26	372,71	376,19	379,7	383,2	386,7	4.055,99	5369,78	5566,58
UTILIDAD NETA	(4.860,73)	(2.956,23)	(256,23)	2.443,77	5.143,76	7.843,76	7.843,77	7.843,77	7.843,77	7.843,77	7.843,77	7.843,77	54.414,68	133.966,54	210.157,49
FLUJO DE CAJA (ACUMULADO)	(4.860,73)	(7.816,97)	(8.073,20)	(5.629,43)	(485,68)	7.358,08	15.201,85	23.045,61	30.889,38	38.733,15	46.576,91	54.417,68			

ANEXO 6.- Plano de oficina.

