



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INFORME DE TRABAJO DE GRADO

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA CONSULTORA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR:

JULIO CÉSAR ARBOLEDA CHAMORRO

DIRECTOR ALEX FERNANDO VINUEZA BENITEZ

IBARRA, AGOSTO DEL 2010

DECLARACIÓN

Yo JULIO CESAR ARBOLEDA CHAMORRO declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría: que no ha sido previamente presentado para ningún grado ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en el mismo.

Julio César Arboleda Chamorro

1717542243

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por el egresado, Julio Cesar Arboleda Chamorro, para optar por el título de INGENIERO COMERCIAL, cuyo tema es: **Estudio de Factibilidad para La Creación de una Empresa Consultora en Gestión Empresarial**

Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los quince días del mes de agosto de 2010.

Alex Fernando Vinueza Benítez

CI 1707383301

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres por haber brindado su apoyo en todos estos años de estudio, a mis hermanos por estar allí para brindar sus manos, comentarios, e ideas. A mis tías, tíos, primos, primas, y demás personas que de una u otra forma estuvieron allí para la realización del presente trabajo.

Julio Cesar Arboleda Chamorro

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios por acompañarme siempre y a cada una de las personas involucradas para su realización. En especial aquellas que estuvieron brindando, ofreciendo su apoyo.

Julio Cesar Arboleda Chamorro

ÍNDICE

DECLARACIÓN.....	II
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO.....	III
AGRADECIMIENTOS.....	IV
DEDICATORIA.....	V
ÍNDICE	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XI
RESUMEN EJECUTIVO	XIII
EXECUTIVE SUMMARY	XIV

CAPÍTULO I

DETERMINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN.....	6
1.3 OBJETIVOS.....	7
1.3.1 <i>Objetivo general</i>	7
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	7
1.4 PRINCIPALES IMPACTOS.....	8
1.4.1 <i>Impacto cobertura de un servicio</i>	8
1.4.2 <i>Impacto Económico</i>	9
1.4.3 <i>Impacto al desarrollo empresarial</i>	9
1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.5.1 <i>Métodos</i>	10
1.5.2 <i>Técnicas</i>	11

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 FACTORES DE MERCADO	15
2.1.1 <i>La consultoría en el Ecuador</i>	15
2.1.2 <i>El sector empresarial ecuatoriano</i>	16
2.1.3 <i>Entorno empresarial en la ciudad de Quito</i>	21
2.2 FACTORES ECONÓMICOS.....	26
2.2.1.1 <i>Producto interno bruto</i>	26
2.2.1.2 <i>Inflación</i>	27
2.2.1.3 <i>Tasas de interés</i>	29
2.3 FACTORES POLÍTICOS	30
2.4 FACTORES TECNOLÓGICOS.....	32
2.5 FACTORES SOCIALES.....	34
2.6 FACTORES LEGALES	36

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

3.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS A OFERTAR	39
3.1.1 <i>Servicios de Consultoría</i>	40
3.1.2 <i>Servicios de Capacitación</i>	43
3.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	46
3.2.1 <i>Problema</i>	46
3.2.2 <i>Objetivos</i>	47
3.2.3 <i>Metodología de la investigación</i>	48
3.2.3.1 <i>Población objetivo</i>	49
3.2.3.2 <i>Cálculo de la muestra</i>	49
3.2.3.3 <i>Tamaño de la muestra</i>	49
3.2.4 <i>Hallazgos de la investigación</i>	51
3.3 DEMANDA	69
3.3.1 <i>Cuantificación de la demanda</i>	69
3.3.2 <i>Proyección de la demanda</i>	71
3.4 OFERTA	73
3.4.1 <i>Oferta Actual – Competidores</i>	73
3.4.2 <i>Competidores Primarios</i>	74
3.4.2.1 <i>Cámara de Comercio Quito</i>	74
3.4.2.2 <i>Conquito</i>	76
3.4.2.3 <i>Centro de Formación Empresarial – CEFE –</i>	77
3.4.3 <i>Competidores Secundarios</i>	79
3.4.4 <i>Cuantificación de la oferta</i>	79
3.4.5 <i>Proyección de la oferta de servicios de asesoramiento y capacitación en la ciudad de Quito</i>	80
3.4.6 <i>Demanda insatisfecha</i>	83
3.5 COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO	84
3.5.1 <i>Objetivos de mercadeo</i>	84
3.5.2 <i>Marketing Estratégico</i>	85
3.5.2.1 <i>Producto</i>	85
3.5.2.2 <i>Precio</i>	86
3.5.2.3 <i>Plaza</i>	86
3.5.2.4 <i>Promoción</i>	87

CAPÍTULO IV

ESTUDIO TÉCNICO

4.1 TAMAÑO DE LA EMPRESA	89
4.2 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	90
4.2.1 <i>Macro localización</i>	90
4.2.2 <i>Micro localización</i>	91
4.3 DISTRIBUCIÓN DE LA OFICINA	95
4.4 INGENIERÍA DEL PROYECTO	98
4.4.1 <i>Procesos</i>	98
4.4.1.1 <i>Proceso Estratégico</i>	98
4.4.1.2 <i>Procesos productivos</i>	99
4.4.1.3 <i>Procesos de apoyo</i>	99

4.4.2	<i>Flujogramas de procesos</i>	100
4.4.2.1	Proceso Estratégico	100
4.4.2.2	Proceso productivo	101
4.4.2.3	Procesos de apoyo	102
4.4.2.4	Proceso de mercadeo de la empresa y sus servicios	103
4.4.3	<i>Definición de la mano de obra</i>	105
4.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LEGAL	106
4.5.1	<i>Tipo de empresa</i>	106
4.5.2	<i>Permisos de funcionamiento</i>	108
4.5.2.1	Requisitos para la inscripción como empresa consultora	108
4.5.2.2	Inscripción en el Registro Mercantil de una Sociedad Civil y Comercial.....	109
4.5.2.3	Registro Único de Contribuyentes (RUC) de Sociedades Civiles y Comerciales	111
4.5.2.4	Patente Municipal.....	112
4.5.3	<i>Estructura organizacional</i>	112
4.5.3.1	Misión, Visión y Valores	115
4.5.3.2	Políticas de la empresa	116
4.5.3.3	Descripción de cargos y funciones	117

CAPÍTULO V

ESTUDIO FINANCIERO

5.1	HORIZONTE DEL PROYECTO	121
5.2	INVERSIÓN INICIAL.....	121
5.3	CAPITAL DE TRABAJO.....	123
5.4	FINANCIAMIENTO	124
5.5	PROYECCIÓN DE INGRESOS	125
5.6	PROYECCIÓN DE GASTOS	126
5.7	PROYECCIÓN DE LOS COSTOS	127
5.8	BALANCE DE SITUACIÓN	128
5.9	ESTADO DE DE RESULTADOS	129
5.10	PUNTO DE EQUILIBRIO	130
5.11	FLUJO DE FONDOS.....	136
5.12	INDICADORES DE RENDIMIENTO EN EL TIEMPO.....	137
5.12.1	<i>Valor presente neto</i>	137
5.12.2	<i>Tasa interna de retorno</i>	139
5.12.3	<i>Período de recuperación de la inversión</i>	140

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1	CONCLUSIONES	141
6.2	RECOMENDACIONES.....	144

BIBLIOGRAFÍA Y LINKOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA	146
LINKOGRAFÍA	147

ANEXOS.....

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

TABLA 2.1: TIPO DE EMPRESAS DE ACUERDO AL TAMAÑO	16
TABLA 2.2: ACTIVIDADES INDUSTRIALES DOMINANTES EN LA CIUDAD DE QUITO	22
TABLA 2.3: PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN EMPRESARIAL DE QUITO 1999 – 2010.....	25
TABLA 2.4: PARTICIPACIÓN DEL PIB DE OTROS SERVICIOS EN EL PIB NACIONAL	27
TABLA 2.5: TASA DE INTERÉS REFERENCIALES	29
TABLA 2.6: ACCESO A INTERNET POR CADA MILLÓN DE HABITANTES	34

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

TABLA 3.1: ACTIVIDAD DE LA EMPRESA DEL CIU	39
TABLA 3.2: CONSULTORÍA EN NÚMERO DE EMPRESAS	69
TABLA 3.3: DEMANDA REAL DE ACUERDO AL MONTO A INVERTIR EN CONSULTORÍA	70
TABLA 3.4: DEMANDA REAL EN NÚMERO DE CONSULTORÍAS	71
TABLA 3.5: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE CONSULTORÍA EN QUITO	72
TABLA 3.6: NÚMERO APARENTE DE CONSULTORÍAS REALIZADAS EN QUITO	80
TABLA 3.7: PROYECCIÓN DE LA OFERTA DE EMPRESAS CONSULTORAS EN QUITO.....	81
TABLA 3.8: DEMANDA INSATISFECHA EN NÚMERO DE CONSULTORÍAS POR AÑO	83
TABLA 3.9: PLAN DE MEDIOS	88

CAPÍTULO IV

ESTUDIO TÉCNICO

TABLA 4.1: COBERTURA DE LA DEMANDA DEL PROYECTO	89
TABLA 4.2: MATRIZ DE MICRO LOCALIZACIÓN.....	93
TABLA 4.3: RECURSO HUMANO	106
TABLA 4.4: CAPITAL SOCIAL DE LA EMPRESA IN SITU CONSULTING GROUP	108

CAPÍTULO V

ESTUDIO FINANCIERO

TABLA 5.1: INVERSIONES.....	122
TABLA 5.2: CAPITAL DE TRABAJO – CÁLCULO MENSUAL	123
TABLA 5.3: ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO.....	124
TABLA 5.4: INGRESOS DEL PROYECTO.....	125
TABLA 5.5: PROYECCIÓN DE LOS GASTOS	126
TABLA 5.6: COSTOS DE VENTAS.....	127
TABLA 5.7: BALANCE DE SITUACIÓN	128
TABLA 5.8: ESTADO DE RESULTADOS	129
TABLA 5.9: FLUJO NETO DE CAJA AL ACCIONISTA	136
TABLA 5.10: VALOR ACTUAL NETO DEL PROYECTO.....	138
TABLA 5.11: TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO	139
TABLA 5.12: PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	140

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

GRÁFICO 2.1: EMPRESAS SEGÚN SU TAMAÑO Y TIPO EN EL ECUADOR	18
GRÁFICO 2.2: PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS ECUATORIANAS	19
GRÁFICO 2.3: MAPA DE DENSIDAD EMPRESARIAL QUITO - AÑO 1999	24
GRÁFICO 2.4: INFLACIÓN HISTÓRICA	28
GRÁFICO 2.5: TASA DE DESEMPLEO ENERO 2010.....	35

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

GRÁFICO 3.1: EMPRESA POR ACTIVIDAD	51
GRÁFICO 3.2: EMPRESA POR TIEMPO EN EL MERCADO	52
GRÁFICO 3.3: EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS.....	53
GRÁFICO 3.4: CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN	54
GRÁFICO 3.5: TIPO DE CAPACITACIÓN	55
GRÁFICO 3.6: TIPO DE CAPACITACIÓN	56
GRÁFICO 3.7: INVERSIÓN EN SERVICIOS DE CAPACITACIÓN.....	57
GRÁFICO 3.8: CANAL POR LA CUAL SE INFORMA DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN	58
GRÁFICO 3.9: ACEPTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE CAPACITACIÓN DE SU ACTUAL PROVEEDOR ...	60
GRÁFICO 3.10: TENDENCIA DE CONSUMO DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL	61
GRÁFICO 3.11: ÁREAS DE INTERÉS PARA EL SERVICIO DE CONSULTORÍA EN LAS EMPRESAS	62
GRÁFICO 3.12: INVERSIÓN EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL.....	63
GRÁFICO 3.13: CALIDAD DE LA CONSULTORÍA RECIBIDA	65

GRÁFICO 3.14: FIDELIDAD AL PROVEEDOR	66
GRÁFICO 3.15: CONDICIONANTES PARA LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA.....	67
GRÁFICO 3.16: MEDIOS DE COMUNICACIÓN EFECTIVOS PARA LA PROMOCIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA	68

CAPÍTULO IV

ESTUDIO TÉCNICO

GRÁFICO 4.1: LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA	94
GRÁFICO 4.2: DISEÑO DE OFICINA	97
GRÁFICO 4.3: FLUJOGRAMA DE PROCESO GERENCIAL DE LA EMPRESA.....	100
GRÁFICO 4.4: FLUJOGRAMA DE PROCESO DE CONSULTORÍA.....	101
GRÁFICO 4.5: FLUJOGRAMA DE PROCESO ADMINISTRATIVO.....	102
GRÁFICO 4.6: FLUJOGRAMA DE PROCESO DE MERCADEO	103
GRÁFICO 4.7: FLUJOGRAMA DE PROCESO DE VENTAS	104
GRÁFICO 4.8: ORGANIGRAMA FUNCIONAL	114

CAPÍTULO V

ESTUDIO FINANCIERO

GRÁFICO 5.1: PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES PARA EL AÑO 1	131
GRÁFICO 5.2: PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES PARA EL AÑO 2	132
GRÁFICO 5.3: PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES PARA EL AÑO 3	133
GRÁFICO 5.4: PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES PARA EL AÑO 4	134
GRÁFICO 5.5: PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES PARA EL AÑO 5	135

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene por objeto determinar la factibilidad de la creación de una empresa consultora en gestión empresarial.

Se realizó investigación de mercado a las empresas de la ciudad de Quito para determinar los gustos y preferencias relacionadas con el servicio de consultoría en gestión empresarial así como los factores vinculados con el precio y distribución más adecuada para el consumidor

Se efectuó el estudio técnico que determinó las variables de los requerimientos técnicos y organizacionales necesarios para que la empresa desarrolle sus actividades

De acuerdo a la evaluación realizada se considera el proyecto de creación de una empresa consultora en gestión empresarial en la ciudad de Quito es factible por lo que se recomienda su implementación.

EXECUTIVE SUMMARY

The present work is to determine the feasibility of creating a business management consulting firm.

Was conducted market research firms in the city of Quito to determine the tastes and preferences related to consulting services in business management as well as factors related to the most appropriate price and distribution to the consumer

The technical study was performed to determine the changeable of technical and organizational requirements necessary to enable the company to develop its activities

According to the evaluation considers the project to create a business management consulting firm in the city of Quito is feasible therefore recommended for implementation

CAPÍTULO I

DETERMINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES

La Superintendencia de Compañías del Ecuador, reporta en sus estadísticas que para el año 2007 existen: “37.434 empresas registradas y activas, ubicadas en las siguientes actividades económicas: Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura, - Pesca - Explotación de Minas y Canteras - Industrias Manufactureras - Suministros, gas y agua – Construcción - Comercio al por mayor y menor - Hoteles y Restaurantes - Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones - Intermediación Financiera - Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler - Administración Pública y Defensa – Enseñanza - Actividades de Servicios locales y de Salud - Otras actividades comunitarias sociales y personales de tipo servicios - Hogares privados con servicio domestico”.¹

Del mismo ente, se señala que el crecimiento empresarial registrado es del 7% anual, es decir que el proyectado para el año 2008 será de 40.054 empresas que conformaran el total de estas dentro del órgano formal y legal.

¹<http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Estadisticas/anuarios/ANUARIO%20GLOBAL%202006%20PARA%20WEB.htm>

En las estadísticas del Ministerio de Industrias y Competitividad, existen 25.660 pequeñas industrias y talleres artesanales registrados en la Dirección de Competitividad de Microempresas y Artesanías a nivel nacional, las que se han agrupado en 10 grandes ramas, una de servicios y 9 de productos artesanales, donde se destaca textil y madera.

En función de estos datos estadísticos, la apertura industrial y comercial del país, mantiene un dinamismo enfocado a la producción y generación de servicios, que cada vez genera mercados más competitivos con agresividad comercial y de mercadeo, a la par del aumento de las importaciones de productos y servicios de países cuyos costos de operación son bajos y con tecnologías superiores, logran cautivar a los consumidores con precios y calidades más competitivos que el de las nacionales, destacando que varias empresas locales han llegado a ser altamente competitivas y con presencia global.

Mientras que en las empresas ecuatorianas, cuya integración es familiar en su mayoría, la gestión integral, se ve disminuida por la falta de orientación técnica y tecnológica, sistemas de calidad y de planificación, de prospección de mercados, productos y materias primas, que coadyuvan al desarrollo de la empresa a nivel nacional e internacional.

La actividad del asesoramiento y consultoría en gestión empresarial ha sido una actividad que ha ido desarrollándose a lo largo del tiempo, de

manera especializada y sectorial en el ámbito público y privado, actividad que ha dado muchos frutos en acciones de desarrollo de empresas, aumento de competencias gerenciales, sistemas de mejoramiento de calidad y de procesos, planificación por escenarios y por indicadores, entre otros.

Pero la actividad de consultoría en lo referente a logros de aumento de valor de las empresas, ha sido lograda por empresas consultoras internacionales con domicilio local como la Price Waterhouse, Ernest & Young y Deloitte & Touche, entre otras; además de consultores profesionales que han desarrollado metodologías técnicas efectivas a nivel empresarial.

Estos hechos permiten que las empresas abran sus negocios a las actividades de asesoramiento y consultorías que organicen y orienten sus sistemas productivos al más alto nivel de desempeño.

A partir de 1973, se crea la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador, ACCE cuya finalidad fue agremiar a las empresas consultoras y consultores individuales de diversas especialidades, para generar un ente que pueda fortalecer esta actividad al igual que regular sus actividades a través de una ley de consultoría, ley que fue aprobada en el año 2004 en el gobierno del Dr. Alfredo Palacio, siendo su ente regulador la secretaria del comité de consultorías adscrita a la Presidencia de la República.

En esta agremiación se encuentran en la actualidad registrados:

- 526 Empresas consultoras
- 2255 Consultores individuales
- Empresas del Sector publico
- 96 Compañías Extranjeras
- 82 Fundaciones
- 20 Universidades²

Estas empresas registradas cubren parcialmente las actividades profesionales de asesoría en áreas productivas y comerciales de las empresas.

Para esto las empresas registradas han buscado mejoramientos sustanciales de su sistema de consultoría, en áreas de : gestión administrativa y comercial, producción y otros, a través de asesoramiento gremial, profesional o corporativo; pero se encuentran con realidades no acordes al país, con costos elevados en los temas relacionados a los servicios que brindan, con poco enfoque a lo microempresarial y a la realidad del país, siendo el principal consumidor de estas empresas, el Estado Ecuatoriano.

² <http://comitedeconsultoria.gov.ec/inf.cgi/FILTER?FILTER=comite>

A esto se suma el apareamiento de personas que no tienen formación profesional y no dominan áreas de asesoramiento, han fingido ser consultores y que han desprestigiado la actividad.

Por otro lado están las entidades financieras privadas, que con el fin de ubicar créditos, capacitan inicialmente a los usuarios de crédito sobre estructuras de negocios y que luego de entregar los recursos financieros los abandonan sin realizar un monitoreo del impacto del recurso sobre el negocio.

Sin embargo en el mercado, una consultora individual o una persona natural calificada se ve enfrentada al discrimen o falta de atención ya que las empresas públicas y privadas tienen preferencia con personas particulares que tienen renombre en el mercado consultor, o con las personas jurídicas que justifiquen su domicilio y garantías legales por acciones posteriores a favor o en contra de los resultados y cumplimientos.

Por estas razones la creación de una empresa consultora de gestión empresarial con enfoque al desarrollo económico, productivo y social es importante para el mejor desempeño y competitividad de las empresas privadas y públicas.

1.2 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

En la actualidad la actividad de la consultoría en gestión empresarial está tomando un repunte a nivel nacional tanto en el ámbito público como privado, con facilidades de desarrollo en calidad, planificación, nuevos productos, sistemas de comercialización, tecnología aplicada, sistemas de información gerencial, desarrollo de competencias humanas, mejoramiento de procesos, mercadotecnia, manejo y generación de información estratégica, entre otras.

La demanda generada por las empresas del estado y privadas ha aumentado, siendo la oferta escasa y concentrada en áreas de especialización como: la construcción, textil, maderera, química, entre otras, con poco enfoque a los sistemas de gestión propios como son los procesos, planificación, sistemas de calidad, competencias y diversos campos del alto desempeño empresarial.

Los altos costos de las empresas posicionadas hacen que las pequeñas y medianas empresas no puedan solventar los costos y que los consultores no manejen realidades ecuatorianas.

Por esto la creación de una empresa Consultora de Gestión Empresarial que mantenga un portafolio de productos efectivos en los campos de

actuación del negocio a nivel interno y externo, con costos asequibles y de cobertura a todo tipo de empresas, puede cubrir la demanda insatisfecha y orientar al mejor desempeño de los negocios de una empresa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad de la creación de una empresa consultora de gestión empresarial.

1.3.2 Objetivos específicos

- Efectuar el diagnóstico del entorno para determinar las variables externas favorables o no al proyecto.

- Realizar la Investigación de Mercados, para determinar las expectativas del mercado en lo concerniente a necesidades, gustos y preferencias relacionadas con el servicio de consultoría en gestión empresarial, así como los factores vinculados con el precio y distribución más adecuada para el consumidor.

- Efectuar el estudio Técnico del proyecto para determinar las variables de los requerimientos técnicos y organizacionales necesarios para que la empresa desarrolle sus actividades.
- Determinar la propuesta estratégica y conformación organizacional que deberá tener la empresa para su creación.
- Realizar el estudio financiero del proyecto que permita determinar el monto óptimo de inversión así como la rentabilidad que generará el proyecto.

1.4 PRINCIPALES IMPACTOS

De la propuesta de creación de una empresa consultora de gestión empresarial se puede estimar los siguientes impactos:

1.4.1 Impacto cobertura de un servicio

Si bien es cierto que las empresas o las personas que desean mejorar su condición actual, requieren de una empresa seria que detecte sus problemas y dominios de forma técnica y con enfoque profesional, en función de un resultado, con el cobro de un valor justo y que proteja sus intereses de acuerdo a los resultados que se obtendrán.

Este tipo de investigación dará en más de una forma la ayuda de integración de sistemas empresariales que eleven el desempeño empresarial hacia una rentabilidad programada a empresas pequeñas como a grandes.

1.4.2 Impacto Económico

El principal objeto de crear una empresa es la de generar riqueza a sus accionistas y brindar satisfacción a sus clientes. Al generar ingresos, la empresa puede realizar inversiones en sus instalaciones, personal, arrendamiento de locales, utilización de personal y ampliación de puntos de servicios, Con la implementación de la empresa, se generará fuentes de empleo. Se dinamizará la economía de la zona con el giro del negocio y con el crecimiento que se espera tener de la empresa.

1.4.3 Impacto al desarrollo empresarial

Este impacto es enfocado al aspecto del desempeño, optimización de recursos, formación, manejo tecnológico, transferencia de conocimientos entre otro que permitirá orientar y aplicar estrategias de cambio del negocio hacia mejores impactos en el mercado y los usuarios.

1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Métodos

Para el desarrollo de la tesis se emplearán algunos de los métodos básicos de la ciencia, que detallo a continuación:

- **Histórico:** Procedimiento por el cual se emplea el análisis y la interpretación de acontecimientos pasados, como base para interpretar y deducir soluciones a problemas presentes y futuros. Este método permitirá examinar el comportamiento de mercado histórico de la oferta y la demanda de la consultora en gestión empresarial.
- **Inductivo:** Procedimiento por el cual se extraen conclusiones generadas (teoría y leyes) como consecuencia de la observación controlada de hechos individuales. La herramienta de levantamiento de información que se aplicará será el de encuesta técnicamente estructurada para crear propuestas a través de la información del estudio de mercado y de la población.
- **Deductivo:** Procedimiento en que mediante el uso de procesos lógicos adecuados, se parte de lo general para llegar a conclusiones

particulares. El método deductivo permitirá tomar referencias de la actual competencia, productos sustitutos, preferencias del consumidor y oferta y demanda del mercado

- **Analítico:** Procedimiento por el cual se divide un todo en partes, las cuales son estudiadas con atención para llegar a un juicio, que sirve para todo una vez reconstruido. Mediante el método analítico se podrá evaluar los diferentes marcos de la investigación.

1.5.2 Técnicas

Dentro del desarrollo de la creación de una empresa consultora en gestión empresarial, se aplicarán algunas técnicas de recopilación de datos que se detallan a continuación:

Encuestas que se aplicaran a la población empresarial sujeta a nuestro segmento de mercado para encontrar información que oriente al proyecto de investigación.

Consultas y entrevistas que se harán a los potenciales clientes, proveedores y personas representativas.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

La consultoría tiene su origen en el sector privado, el crecimiento y la diversificación de las consultorías están relacionados con el desarrollo de la sociedad mercantil y con los cambios en la forma de hacer negocios.

Hasta las organizaciones más importantes y exitosas consideran útil dar empleo a consultores y han adquirido una gran habilidad para servirse de ellos con eficacia.

Muchas organizaciones tienen sus consultores “permanentes”, utilizan diversas oficinas de consultoría y han aprendido a aprovechar la competencia técnica que pueden ofrecer los diversos consultores.

En una organización pequeña, la decisión de recurrir a un consultor puede ser difícil. El propietario o director quizá considere ese servicio profesional caro, y a menudo no se ve de qué manera un colaborador exterior puede prestar ayuda a su situación especial. No obstante, el volumen de los servicios de asesoramiento proporcionados a las organizaciones pequeñas va en aumento, en algunos países, en especial el Ecuador las

condiciones altamente competitivas afectan cada vez en todos los niveles empresariales por lo que se hace necesario obtener a través de la consultoría herramientas que permitan a las organizaciones crear ventajas competitivas sobre otras similares. Además de la tendencia de la consultoría a concentrarse en la empresa privada, a partir del desarrollo de un estado proyectista, el crecimiento del negocio orientado hacia las empresas públicas ha incrementado considerablemente. Por otro lado la posibilidad de obtener créditos internacionales para cierto grupo de empresas ha motivado el desarrollo de consultorías bajo estándares de calidad superior así como motivando a accionistas, directivos, empleados y propietarios de negocios a capacitarse a la par de buscar ayuda experta.

Por último, el amplio alcance de la utilización de servicios de consultoría y de capacitación queda en evidencia ante la versatilidad que tiene esta rama de los servicios, pues toda actividad empresarial puede ser complementada por un experto en varias áreas de una empresa y de su funcionamiento.

A continuación se analizan los factores relevantes para el negocio de la consultoría y capacitación en el país.

2.1 FACTORES DE MERCADO

2.1.1 La consultoría en el Ecuador

El desarrollo de la consultoría en el país ha sido creciente, mientras las condiciones del mercado nacional son altamente cambiantes y la búsqueda de oportunidades de mejoramiento se convierten en presupuestos amplios en las empresas, el sector de servicios de consultoría y capacitación se ve beneficiado.

Actualmente en el país la consultoría como negocio es sostenible y se incrementa, más aun cuando el gobierno central ha canalizado acciones para fomentar la creación de micro y pequeñas empresas. Con la existencia de una Asociación de Consultores ACCE, una ley de control y respaldo empresarial el crecimiento de la actividad va por buen camino

El negocio de la consultoría depende del tipo, tamaño y objetivos de la empresa o negocio que la requiere, actualmente el mercado nacional se encuentra representado por marcas importantes y mundialmente conocidas, como: Pricewaterhouse, Deloitte & Touche, BDO consultores y Ernest & Young; estas en la gran parte de los casos controlan el 20% de empresas consideradas grandes (más de 100 colaboradores).

2.1.2 El sector empresarial ecuatoriano

La evolución empresarial en el Ecuador ha sido constante, se estima que el crecimiento en la última década del número de empresas ha sido del 3%, en su gran mayoría esta cifra tiene que ver con el sector de la pequeña y mediana empresa. Antes de analizar el desarrollo y las condiciones empresariales nacionales es menester definir de acuerdo a su tamaño las categorías en las que se divide el sector empresarial, la tabla 2.1 muestra dicha categorización³

Tabla 2.1
Tipo de empresas de acuerdo al tamaño

Tipo	Cantidad de Empleados
Microempresas	hasta 10 colaboradores
Pequeña empresa	hasta 50 colaboradores
Mediana empresa	de 50 a 99 colaboradores
Grandes empresas	más de 100 colaboradores

Fuente: CAPEIPI – Cámara de Comercio Quito

Elaborado por: El Autor

³ CCQ/CAPEIPI – Estructura empresarial del Ecuador

Las pequeñas y medianas empresas se concentran en las ciudades de mayor desarrollo; en Quito y Guayaquil se asientan el 77% de los establecimientos; en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15%; y el 8% corresponde al resto de provincias. Según la encuesta de manufactura y minería del INEC, cerca del 82% de las empresas en el Ecuador son catalogadas como PYMES. Las pequeñas y medianas empresas tienen gran importancia como generadoras de empleo y como motor económico nacional, de ahí la idea de proporcionarles herramientas que mejoren su operatividad. De acuerdo a datos del Banco Mundial, en Ecuador dichas empresas emplean a cerca del 60% de la fuerza laboral, con tendencia a crecer pues las condiciones actuales de desempleo (9.1%⁴) obligan a gran parte de la población a crear actividades informales.

⁴ Tomado de: www.inec.gov.ec , 11 de Enero de 2010.

Gráfico 2.1

Empresas según su tamaño y tipo en el Ecuador



Fuente: INEC – Encuesta de Manufactura

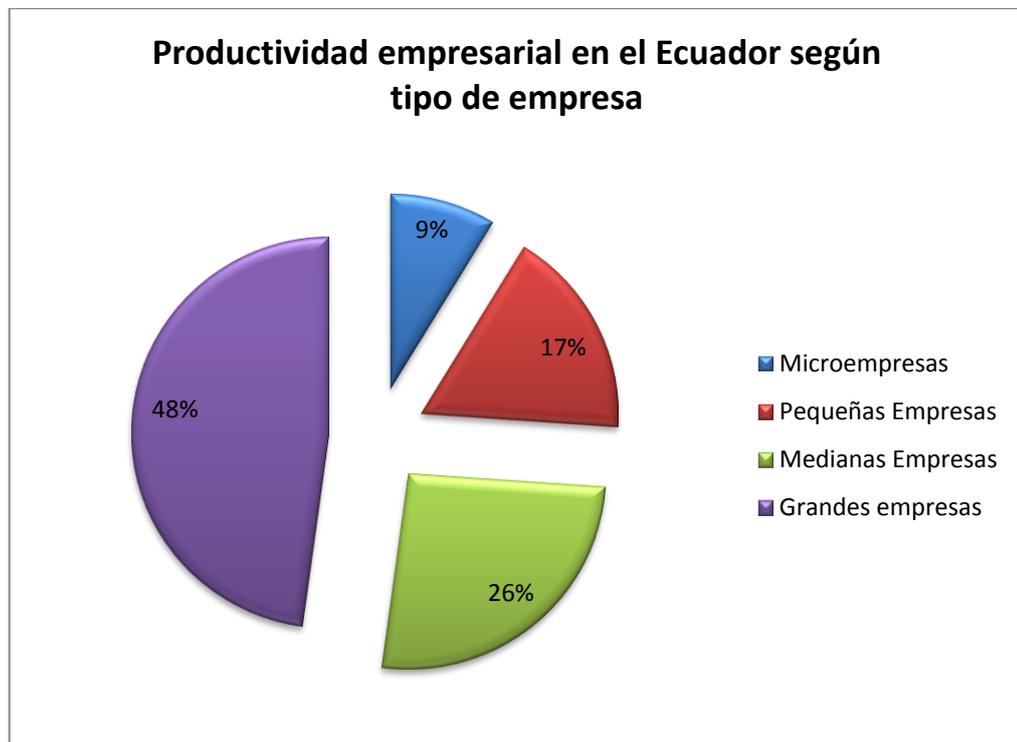
Elaborado por: El Autor

Las Pymes ecuatorianas se encuentran, respecto de su competitividad y desarrollo, por debajo de las de Colombia y Venezuela; y, por encima de otros países latinoamericanos⁵, así el índice de competitividad comparativo según el tamaño es:

⁵ Tomado de: Seminario- taller: Situación de promoción de las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas en los países de Latinoamérica / CORPEI - CAPEIPI

Gráfico 2.2

Productividad de las empresas ecuatorianas



Fuente: INEC – Encuesta de Manufactura

Elaborado por: El Autor

Como evidencia la gráfica el nivel de competitividad de las empresas tiende a disminuir mientras su tamaño se reduce, los sectores más críticos son las Pymes y microempresas, de acuerdo a lo expuesto en la revista *Análisis Económico nro. 18*, del Colegio de Economistas de Quito las razones primordiales de la escasa competitividad de este segmento son:

- Escaso nivel tecnológico.
- Baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos.
- Carencia de líneas de crédito sustentables
- Mano de obra no calificada y con alta concentración de gente subempleada.
- Servicios y productos carentes de diferenciación y orientados mayormente a satisfacer el mercado interno.
- Mecanismos de apoyo al sector de difícil acceso o saturados por la demanda actual.

Este entorno se muestra idóneo para la creación de consultoras, es importante mencionar que el mercado actual tiene gran presencia de competidores que pugnan por una porción de mercado lo que obliga a tener en cuenta que si bien la demanda es alta los aspectos estratégicos de creación de un negocio de este tipo deben orientarse a un crecimiento sostenido. El gobierno actual ha tomado varias políticas comprometidas con el impulso de la actividad empresarial a nivel unipersonal y micro empresarial; por el contrario el índice de confianza del sector en su totalidad se ha visto afectado por las medidas tributarias, los cortes de energía, la imposición de reglas de remuneración a través de decretos entre otras cosas son las que han reducido el optimismo en los empresarios.

La creación de una empresa orientada a brindar servicios de consultoría empresarial pretende contribuir al crecimiento de una parte de la población de Pymes de la ciudad de Quito, cuyo entorno empresarial es denso y promete ser un espacio idóneo para el desarrollo de este tipo de servicios. A continuación se analiza las condiciones del sector empresarial quiteño y su estado actual como mercado objetivo de los servicios de consultoría y capacitación a crear.

2.1.3 Entorno empresarial en la ciudad de Quito

La ciudad de Quito concentra aproximadamente el 90% de la economía de la Provincia de Pichincha, gran cantidad de pequeñas y medianas empresas se han distribuido en sus alrededores. Estudios realizados por el municipio de Quito evidencian que la rama de Comercio, Restaurantes y Hoteles es la de mayor concentración, el 51,80% de los ingresos de la ciudad son generados principalmente por actividades comerciales al por mayor. En lo que se refiere a industrias, las actividades dominantes son más diversificadas como se muestra en la tabla 2.2:

Tabla 2.2
Actividades Industriales dominantes en la ciudad de Quito

Sector	Participación
Fabricación de vehículos automotores	11%
Farmacéuticos y medicamentos	8,60%
Matanza de ganado, preparación y conservación de carne	8,10%
Productos alimenticios diversos	7,40%
Fabricación de productos diversos derivados del petróleo	5,25%
Hilado y acabado de textiles	5,90%

Fuente: Plan de riesgo económico Quito 2025

Elaborado por: El Autor

Existen zonas en Quito donde la presencia empresarial afecta de forma directa a la economía⁶. Según los mapas de densidad de empresas al año 1999, el Municipio confirma la existencia de unas 18.117 empresas en la ciudad, cifra proporcionada por el Servicio de Rentas Internas.

La concentración más notoria de las empresas está en la zona centro norte de la ciudad, especialmente entre el sector del Parque de la Carolina y la Mariscal, que según datos históricos desde la mitad de los años 70, ha sido considerado como centro empresarial de la ciudad.⁷

⁶ Evaluación de densidad empresarial DMQ – Plan de riesgo económico Quito 2025 – Dirección de Catastros DMQ.

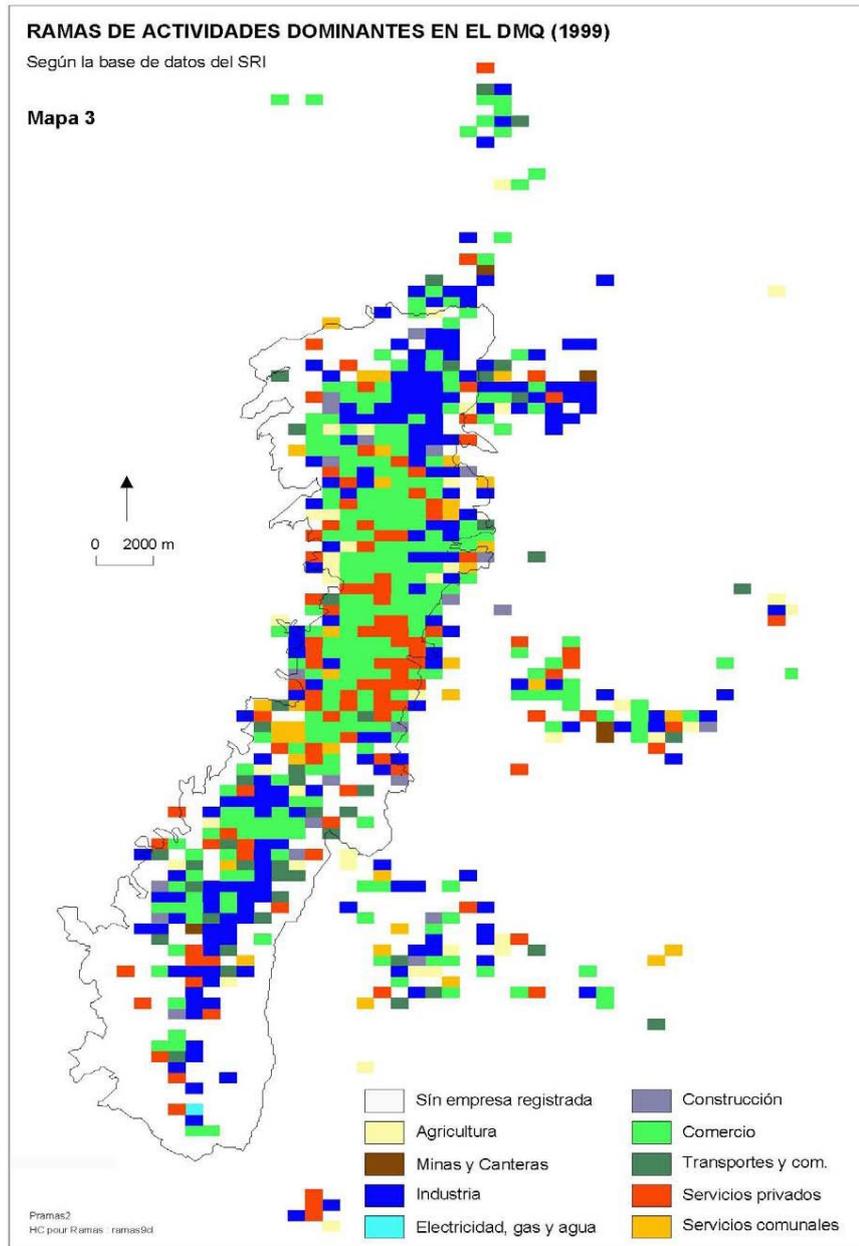
⁷ Ídem.

En el mapa de las ramas dominantes publicado por la Dirección de Catastros, se puede observar que el comercio es la rama de actividad principal en el DMQ con el mayor número de empresas. Se expande por toda la ciudad, y aún más en el norte y en los valles de Tumbaco y Conocoto con dos ramas económicas dominantes: los comercios y los servicios a empresas.

Por lo contrario, la rama industrial tiene como sectores de mayor concentración de actividades el nororiente del aeropuerto (sector Panamericana Norte/Calderón/California/Cristiana/El Inca), y en la zona ubicada al largo de la vía Panamericana Sur, al sur de la ciudad.

Gráfico 2.3

Mapa de Densidad empresarial Quito - Año 1999



Fuente: Plan de riesgo económico Quito 2025

Elaborado por: El Autor

La concentración de la densidad empresarial no se ha modificado mayormente, por el contrario se estima que en los sectores de los Valles

y Calderón el incremento de la actividad comercial es cada vez mayor. La tabla 2.3 muestra la estimación del número de empresas existentes en Quito al año 2010 de acuerdo a la tasa de crecimiento planteada por la CCQ y CAPEIPI⁸.

Tabla 2.3
Proyección de la población empresarial de Quito 1999 – 2010

Año	Población empresarial	Crecimiento en %
1999 (Año base)	18.117	0
2000	18.661	1,03
2001	19.220	1,06
2002	19.797	1,09
2003	20.391	1,13
2004	21.003	1,16
2005	21.633	1,19
2006	22.282	1,23
2007	22.950	1,27
2008	23.639	1,30
2009	24.348	1,34
2010	25.078	1,38

Fuente: Plan de riesgo económico Quito 2025

Elaborado por: El Autor

⁸La proyección ha sido realizada de forma aritmética, tomando como referencia una tasa de crecimiento del 3%, de acuerdo a la siguiente *Fórmula* = $(1 + \lambda)^n$

Con este entorno empresarial (25.078 empresas) se muestra una oportunidad interesante para la creación de una empresa de consultoría encaminada a brindar servicios de Planificación estratégica, Mejoramiento de procesos, Implementación de normas de calidad, Marketing enfocado a nuevos productos y Formación y capacitación.

2.2 FACTORES ECONÓMICOS

El negocio de la consultoría al igual que muchos otros depende en gran parte de las variables económicas, la diferencia primordial es que en muchos de los casos la crisis muestra un repunte en este tipo de servicios pues las empresas consideran vital contar con el apoyo de especialistas para sortear conflictos ocasionados por la crisis.

Entre los factores económicos más relevantes para este negocio están:

2.2.1.1 Producto interno bruto

Este indicador mide la cantidad de productos y servicios producidos por una economía en un período de tiempo determinado. El año 2009 fue marcado por una contracción económica importante marcada por la crisis mundial que afectó a los países desarrollados con la caída de las bolsas de valores más importantes del mundo, de acuerdo a datos del Banco

Central del Ecuador el país para el año 2010 espera una recuperación y crecimiento del 6,18% ⁹.

Tabla 2.4
Participación del PIB de otros servicios en el PIB nacional

Período	P.I.B. Total	Sector Otros servicios*	Participación %
2005	37.186.942	10.118.180	27,21%
2006	41.401.844	11.276.157	27,24%
2007	44.489.915	12.020.541	27,02%
2008	52.572.486	13.480.237	25,64%
2009 (prev.)	51.106.170	14.258.586	27,90%

*Incluye: Hoteles, bares y restaurantes; Comunicaciones; Alquiler de vivienda; Servicios a las empresas y a los hogares; Educación y Salud

Fuente: Banco Central de Ecuador – INEC

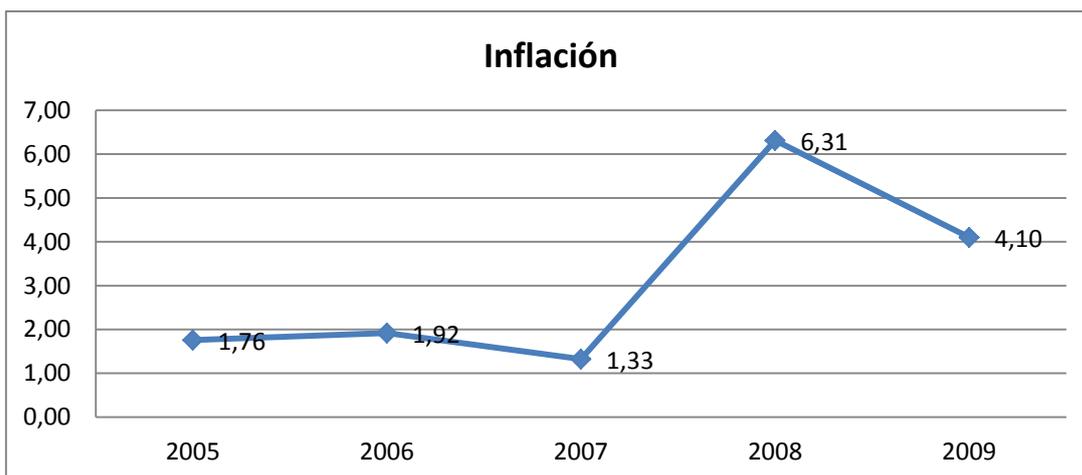
Elaborado por: El Autor .

2.2.1.2 Inflación

La inflación en concepto es el alza sostenida de los precios en un periodo determinado.

⁹ Tomado de: www.infolatam.com/entrada/ecuador_banco_central_preve_un_crecimien-12317.html

Gráfico 2.4
Inflación Histórica



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El Autor

A partir del año 2007 el incremento en la inflación, de acuerdo a los datos proporcionados por el INEC, ha sido constante, según la cifras publicadas al año 2009 la inflación acumulada presenta una disminución ubicándose en 4,10%, este indicador afecta de forma directa al mercado empresarial puesto que la subida de precios ocasiona el encarecimiento de las materias primas, mano de obra y servicios; lo que potencialmente contrae la demanda de actividades de consultoría y capacitación teniendo que ser tomado en cuenta para medir la oportunidad de negocio; la leve recuperación muestra un entorno positivo para la creación de la empresa consultora.

2.2.1.3 Tasas de interés

Las tasas de interés activas efectivas calculadas por el Banco Central, hasta a Enero del año 2010 se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2.5
Tasa de Interés referenciales

Indicador	Tasa Diciembre	Tasa Enero
	2009	2010
Tasa de interés pasiva	5,24%	5,24%
Tasa de interés activa	9,19%	9,13%
Spread financiero	3,95%	3,89%

Fuente: INEC – BCE

Elaborado por: El Autor

La tasa activa referencial propuesta por el Banco Central a Enero de 2010 es de 9,13%, mientras que la tasa pasiva es del 5,24%, para el caso de los préstamos orientados a las Pymes la tasa referencial máxima propuesta es del 11,83%. Es importante mencionar que el acceso a los créditos y el costo financiero de estos para las empresas con condicionantes de implementación de varios proyectos o de su crecimiento; así mientras mayor sea el gasto por concepto del capital prestado menor será el interés de las organizaciones en incrementar su actividad a través de este¹⁰. Según los registros del Banco Central para el

¹⁰ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Ecuador en cifras, Enero 2010.

año 2007, de cada dólar otorgado en crédito por los bancos privados 5 centavos se destinaron al microcrédito. El número de usuarios aumentó en 124%, beneficiando a 217 mil clientes, que recibieron un promedio de crédito de mil trescientos dólares.

El monto total de microcréditos otorgados por la Banca Privada fue de 327 millones de dólares, con un crecimiento anual del 114,4%. Este crecimiento es espectacular y sirve a los sectores desprotegidos. Por otro lado, 43 centavos de cada dólar prestado como microcrédito corresponden a plazos mayores a un año (el año pasado dicho valor era cercano a los 37 centavos)¹¹.

2.3 FACTORES POLÍTICOS

Los factores políticos son determinantes para el sector empresarial, el cambio constitucional y las posibles modificaciones tributarias, además de la coyuntura de los apagones y el aumento del desempleo ha reducido de forma drástica el Índice de Confianza empresarial que según la consultora Deloitte se ubica en 84,2 puntos de 250, lo que muestra que tanto la inversión local como externa es limitada.

¹¹ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Indicadores de coyuntura, Evolución de las Tasas de Interés año 2007 – 2008.

Para el segmento empresarial de las Pymes en concordancia con el plan propuesto del gobierno a través de las diferentes cámaras de la producción y del Ministerio de Industrias y Competitividad del Ecuador han tomado las siguientes acciones en beneficio del sector de las Pymes; aunque sin mucho éxito:

- Definición de una visión a largo plazo, junto con un grupo de programas empresariales de fomento de las micros, pequeñas y medianas empresas para cualquier sector económico dando prioridad al primario y secundario.
- Fortalecer la competitividad y productividad mediante la aplicación de medios para facilitar el acceso al crédito, mejorar la calidad de los programas de capacitación de los recursos humanos, impulsar el desarrollo de nuevas tecnologías, y mejorar el marco jurídico.
- Impulsar el incremento y diversificación la oferta de productos, tanto local como internacionalmente a través del fomento de las exportaciones.
- Dar el apoyo a la institucionalización de la normalización y calidad de los productos finales producidos por el sector con planes concretos de capacitación y asesoramiento en las necesidades más básicas de funcionamiento de las empresas.

La aplicación de las políticas conjuntas no ha solucionado mucho la problemática del sector, que sigue necesitando asesoría en el campo lo que se muestra positivo para todos quienes realizan consultoría y demás.

2.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

La competitividad de un país mejora si posee la infraestructura adecuada para desarrollar su economía en forma eficiente y productiva. La infraestructura tiene dos perspectivas principales: la una se refiere a la infraestructura considerada “tradicional” que abarca la vialidad, energía, puertos y otros; la otra, la infraestructura de tecnologías de la información y la comunicación, que contribuye a elevar la competitividad ya que dinamiza los procesos de difusión y gestión del conocimiento además del mejoramiento de las condiciones de producción en todos los niveles empresariales.

Los de asesoría empresarial y capacitación históricamente se han visto obligados a evolucionar de forma acelerada y a la par de la tecnología. El uso de medios como las computadoras y el avance en las telecomunicaciones (Internet, telefonía móvil), han obligado a empresarios a adaptarse al cambio para sobrevivir.

El acceso a las TIC es un problema grave del sector empresarial según los registros estadísticos del CONARTEL en el año 1990, Ecuador

disponía de 48 líneas de teléfono por cada mil personas y ocupaba la décima posición entre un conjunto de 17 países de América Latina. En el año 2001 (año del último Censo Nacional), el país registró 104 líneas telefónicas por cada mil personas, 35 por debajo de la media para América Latina.

En comparación con otros países de la región, Ecuador presenta una incipiente disponibilidad de computadores por cada mil habitantes. En el año 2001, el país registró 23 computadores personales por cada mil habitantes, valor que está por debajo del promedio de la región de 53 computadores por cada mil habitantes; en el caso de computadores tipo desktop el acceso registrado por el CONARTEL es de 2 por cada 10 habitantes en el mismo año.

La situación del uso de Internet en el Ecuador es inclusive más desalentadora. Entre los países andinos, Ecuador tiene la menor penetración de Internet. El crecimiento de los usuarios de Internet en Ecuador entre los años 1990 y 2000, fue reducido en comparación con otros países de América Latina.

Tabla 2.6
Acceso a Internet por cada millón de habitantes

<i>Ranking 2000</i>	<i>Ranking 1990</i>	<i>País</i>	2000	1995
1	2	Chile	166,804	3,519
2	3	Uruguay	110,878	3,108
3	13	Perú	96,380	336
4	8	Argentina	70,210	863
5	1	Costa Rica	59,843	4,227
6	5	Venezuela RB	33,927	1,236
7	10	Panamá	31,535	570
8	6	Brasil	29,394	1,066
9	7	México	27,687	1,031
10	4	Colombia	20,757	1,778
11	15	República Dominicana	18,990	182
12	9	Bolivia	14,408	674
13	11	Ecuador	14,234	436
14	14	Nicaragua	9,860	316
15	16	Guatemala	7,027	30
16	12	Honduras	6,233	365
Promedio			44,885	1,234

Fuente: Banco Mundial (2002).

Fuente: INEC – BCE

El bajo nivel de acceso de la población ecuatoriana al Internet impone limitaciones a las personas y empresas para disponer de la información y conocimiento generado a nivel mundial, lo cual constituye un obstáculo a la competitividad al reducirse las oportunidades de aumento del capital humano, acceso a nuevos mercados y a nuevas tecnologías, etc.

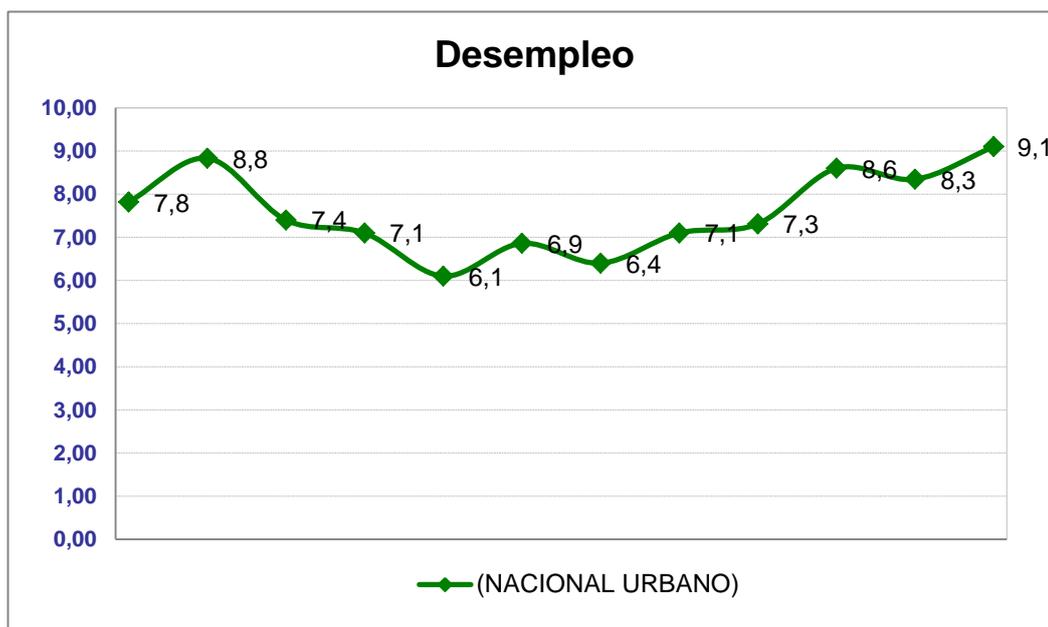
2.5 FACTORES SOCIALES

Los factores sociales se relacionan directamente con el incremento de la actividad unipersonal y micro empresarial, usualmente falta de empleo o

el subempleo son condiciones idóneas para la creación de negocios, el Gobierno Nacional ha procurado otorgar créditos a los beneficiarios del Bono de desarrollo humano para la creación de microempresas, con montos hasta de 800 dólares, sin embargo la asistencia técnica y empresarial requerida no existe lo que convierte al capital en dinero de consumo. La tasa de desempleo ha sido incremental, el gráfico 2.5 muestra su evolución y la tendencia de crecimiento con que inicia este año 2010.¹²

Gráfico 2.5

Tasa de Desempleo Enero 2010



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El Autor

¹² BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Ecuador en cifras, Enero 2010.

La educación es el principal motor para el desarrollo de un país, por lo cual es de suma importancia mejorar los niveles de enseñanza.

El crecimiento poblacional, el acelerado proceso de urbanización y el poseer una población joven en alta proporción, hacen que se eleve también la demanda de servicios sociales básicos. El importante papel que juega la educación en la estructura social radica en su tarea enfocada a mejorar la calidad de los recursos humanos, que constituye uno de los ejes imprescindibles para enfrentar adecuadamente los retos que imponen en la actualidad la competitividad y la necesidad de mejorar el ejercicio de los derechos ciudadanos¹³

2.6 FACTORES LEGALES

Existen varios aspectos legales que afectan al negocio de la consultoría, el ejercicio de esta actividad requiere del cumplimiento de requisitos, su registro y validación, para esto el negocio requerirá ceñirse a las siguientes leyes y normativas:

- Ley de Consultoría
- Reglamento Reformatorio y Codificadorio de la Ley de Consultoría – Quito, Ecuador, 2006.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

¹³ http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=st_estudio&idEstudio=3&idSeccion=6

- Reglamento general de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Instructivo Societario de la Superintendencia de Compañías.
- Ley de Régimen Tributario Interno; y demás leyes y reglamentos necesarios para la operación del negocio

Analizados los factores que afectan al sector y determinado que existe un potencial importante para la creación de una empresa consultora a continuación se plantea el estudio de mercado para determinar la demanda de este tipo de servicios en las empresas de la ciudad de Quito.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

El capítulo desarrolla el estudio de mercado que permita establecer la oferta y demanda de los servicios de consultoría y capacitación empresarial en la ciudad de Quito.

3.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS A OFERTAR

El negocio a crear con el proyecto se desarrolla en el sector de otras actividades empresariales de acuerdo al Código Industrial Internacional Unificado (CIIU), la tabla 3.1 muestra la descripción detallada sobre el sector y actividad:

Tabla 3.1
Actividad de la empresa del CIIU

	CÓDIGO	ACTIVIDAD
K	7414	ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL Y EN MATERIA DE GESTION.
K	7414.01	Actividades de planificación, organización, funcionamiento, control e información administrativa.
K	7414.09	Otras actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión.

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaborado por: El Autor

Para establecer las actividades de gestión se ha determinado que los servicios a entregar son dos:

- Consultoría en Gestión Empresarial; y,
- Capacitación en áreas administrativas

A continuación se describen con detalle los servicios que se ofertarán:

3.1.1 Servicios de Consultoría

La razón de ser de la empresa es la oferta de servicios de consultoría en gestión empresarial en las empresas, la consultoría estará fundamentada en los requisitos legales exigidos por las leyes y reglamentos de la constitución ecuatoriana, estos se analizan con detenimiento en el capítulo correspondiente a la estructura legal y administrativa de la empresa.

1. Ámbitos del servicio de consultoría

El asesoramiento se propone en las siguientes áreas:

- Administración: Planificación, Organización, Dirección y Control de recursos empresariales.

- Planificación Estratégica: Formulación de planes estratégicos, operativos e implementación.
- Gestión por procesos: Sistemas de Gestión de la calidad, Normas ISO.
- Legal: Asesoramiento en creación de empresa y legalización de empresas, regularización de actividad comercial (contratos), asistencia en legislación laboral.
- Finanzas: Control de Inversiones, Puesta en marcha, recapitalización de negocios, venta de negocios.
- Mercadeo: Imagen corporativa, Diseño de piezas publicitarias y Diseño de campañas publicitarias

2. Mercado Objetivo

Los servicios de consultoría se concentrarán en el segmento de las Pymes el objeto es proporcionar soluciones prácticas a costos accesibles a las organizaciones que requieren mayor orientación por la carencia de sistemas de información, recursos humanos y económicos.

- **Tipo y Duración del servicio**

La consultoría no es un servicio que se pueda consumir en un tiempo establecido, pero se puede precisar distintas etapas, como lo son¹⁴:

1. Contrato
2. Recopilación de datos y diagnóstico
3. Informe Final
4. Implementación

Cada una de ellas tiene participación activa de la empresa consultora, a excepción de la última en cuyo caso la decisión y responsabilidad recae en gran parte sobre la organización contratante.

- **Recursos**

La consultoría precisa el uso de los siguientes recursos:

- Humanos: Consultores (Líder y de apoyo), Personal de la Organización contratante.
- Físicos: Dependiendo del alcance de la consultoría se requiera el uso de infraestructura.

¹⁴ BLOCK, Peter, *Consultoría sin fisura*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 1994, Págs. 67 - 73

- Financieros: Es necesario que las actividades a realizar tengan respaldo financiero para sustentar el trabajo tanto de la consultora como la implementación de las sugerencias derivadas de los trabajos en la gestión empresarial.

- **Sistemas de control**

Los sistemas de control que el servicio de consultoría propuesto establece son:

- Informes preliminares
- Informe final
- Check List
- Hoja de Control
- Reuniones de decisión
- Reuniones de exposición
- Democratización de los conceptos y resultados.

3.1.2 Servicios de Capacitación

La capacitación se define como una forma de educación no formal complementaria a las actividades de instrucción formal; a menudo es un complemento ideal para las empresas respecto de preparación y mejoramiento de recursos humanos, por dicha razón se establece un

subsistema encargado de la organización, implementación y seguimiento de estas actividades en los recursos humanos.

- **Mercado Objetivo**

El mercado objetivo para la oferta de servicios de capacitación son las Pequeñas y Medianas empresas con alto número de personal en el área operativa y mandos medios, colaboradores que usualmente deben formarse en el negocio para obtener mejores condiciones.

De acuerdo a los estudios realizados por el Ministerio de Relaciones Laborales, la capacitación contratada por empresas es mayor en los empleados administrativos, con ingresos entre los 300 y 500 dólares.¹⁵

- **Tipo y Duración del servicio**

La empresa a crear tiene como objetivo ofertar servicios de capacitación en dos modalidades:

- Cursos prácticos: Modalidad de capacitación de larga duración con un promedio mínimo de 32 horas, distribuidas en jornadas de 2 horas diarias y evaluaciones ex antes y finales.

¹⁵ MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES – Último Observatorio laboral, Sistema de Información sobre Capacitación Laboral y Formación Profesional. – Febrero de 2007

- Seminarios: Modalidad de corta duración de 8 a 16 horas netamente prácticas.

- **Recursos necesarios para la realización de actividades de capacitación**

La realización de actividades de capacitación por parte de la empresa requiere de varios recursos, que son:

- Instructor
- Instalaciones
- Servicio de bar
- Atención en inscripciones
- Equipo de proyección, exposición y audio

En el capítulo correspondiente al estudio técnico se describirán con detalle los recursos para la entrega del servicio y sus costos.

- **Sistemas de evaluación**

Para la evaluación y medición de los parámetros de entrega del servicio se utilizará el S.E.R (Sistemas de Evaluación Regular); se aplicarán en dos etapas:

- Inicio del Evento: donde se evaluarán parámetros como imagen y condiciones para la entrega del servicio contratado; y
- Final del Evento: donde se evaluará al instructor, su pedagogía, contenidos del curso, dominio del tema y nivel de satisfacción.

La evaluación no está relacionada a la duración del curso y se propone aplicarla para cualquier evento realizado por la empresa.

- **Áreas de Servicio**

Los servicios de capacitación son complementarios a la consultoría en gestión, los temas en los que se especializará la organización son:

- Administración
- Mercadeo
- Ventas
- Procesos
- Planeación Estratégica

3.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.2.1 Problema

El problema de la investigación busca definir las necesidades que el estudio busca satisfacer entorno al proyecto en desarrollo, para esto se

define dos tipos de problemas el Gerencial y el de la Investigación propiamente dicha, para el caso son¹⁶:

Problema gerencial:

¿Qué hacer para que la empresa de servicios de consultoría en gestión empresarial tenga un alto grado de aceptación entre la población empresarial de la ciudad de Quito?

Problema de la Investigación:

¿Cuál es la cantidad de empresas que requieren contratar servicios de consultoría y capacitación en gestión empresarial en la ciudad de Quito?

3.2.2 Objetivos

- Objetivo General

Determinar la demanda de servicios de consultoría y capacitación en temas de gestión empresarial en las empresas del sector urbano de la ciudad de Quito.

¹⁶ NARESH, Malhotra, Investigación de mercados, Prentice Hall, España, 2008. Pág. 103

- **Objetivos Específicos**

- Identificar las necesidades, preferencias, frecuencia y montos de inversión en servicios de consultoría y capacitación en las empresas del sector urbano de la ciudad de Quito.
- Cuantificar la demanda insatisfecha de estos servicios en el sector empresarial.
- Cuantificar la oferta de servicios de consultoría en gestión empresarial en la ciudad.

3.2.3 Metodología de la investigación

La investigación será realizada mediante la metodología de la investigación científica con el uso de fuentes primarias utilizando como técnica de recolección de información la encuesta.

El estudio que se realizará será descriptivo, buscando determinar información relevante sobre: el tamaño del mercado, necesidades de las empresas, cuantificación de la demanda y oferta.

La técnica de recolección de información será cuantitativa, que realiza un tratamiento estadístico de los datos, los mismos que se presentarán en gráficas para una mejor representación de los resultados obtenidos.

3.2.3.1 Población objetivo

El segmento al que se aplicará la investigación son las empresas ubicadas en la ciudad de Quito dentro del sector urbano.

3.2.3.2 Cálculo de la muestra

El método de selección de la muestra para la aplicación de la investigación será aleatoria simple, es decir los elementos son seleccionados de tal manera que cada muestra posible del mismo tamaño tiene igual probabilidad de ser seleccionada de la población.

- Unidad de Análisis

La unidad de análisis para la investigación son los directivos o representantes de la población empresarial de acuerdo a los datos proporcionados por la Dirección de Catastros del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, proyectada al año 2010.

3.2.3.3 Tamaño de la muestra

El universo seleccionado para el cálculo de la muestra se considera como finito puesto que es menor a 30.000, este consta de 25.078 empresas en el sector urbano de la ciudad. El error máximo admisible para la aplicación de la investigación será del 5% con un grado de confianza del

95%, las variables P y Q tendrán un valor de 50% puesto que no han sido aplicadas investigaciones anteriores, dejando así la oportunidad probabilística en contra y a favor en un punto medio.

Fórmula:

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

Donde;

N= Universo.

Z= coeficiente de confianza.

p= probabilidad a favor.

q= probabilidad en contra.

n= tamaño de la muestra.

e= error de estimación.

Reemplazando:

$$\frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 25.078}{0,05^2(25.078 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$\frac{24.084,91}{63,6529}$$

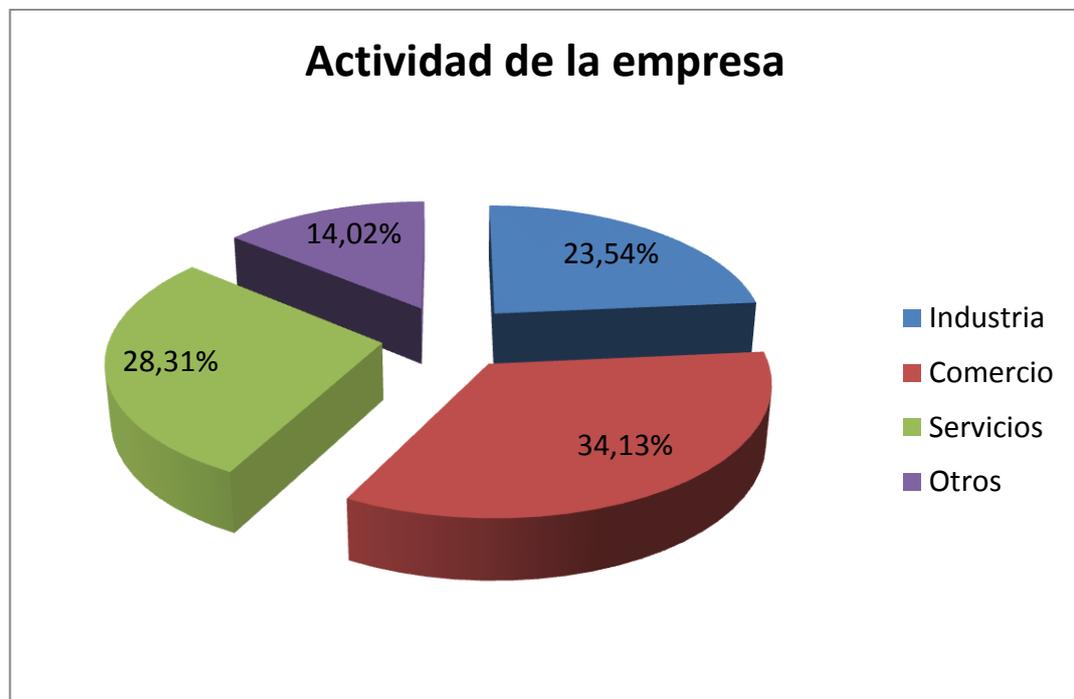
Total: 378 encuestas

3.2.4 Hallazgos de la investigación

1. ¿Cuál es la actividad de la empresa?

Gráfico 3.1

Empresa por actividad



Fuente: Investigación de mercado

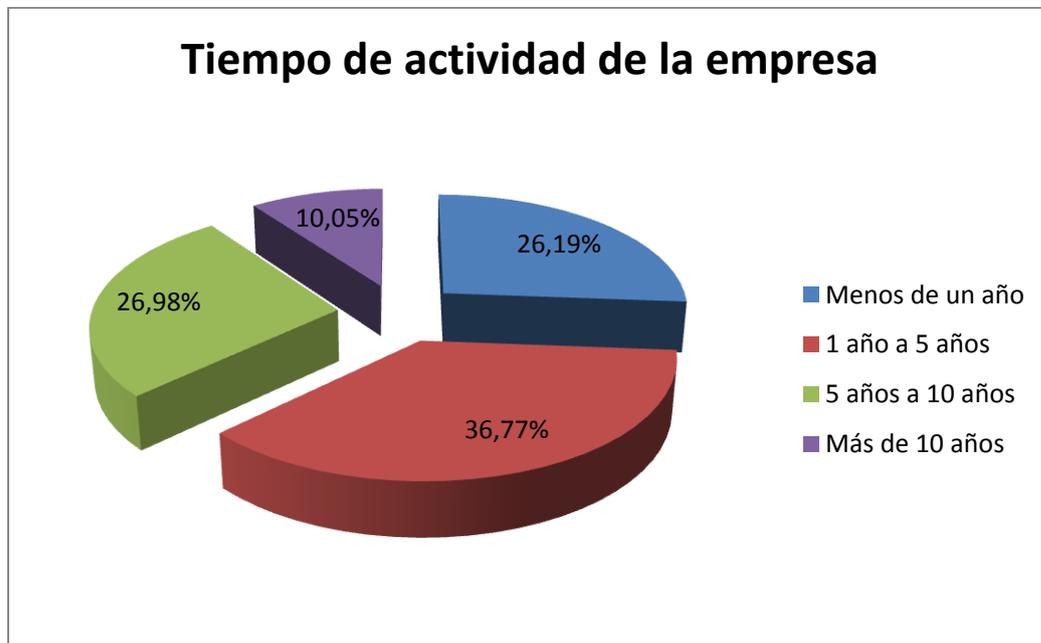
Elaborado por: El Autor

De acuerdo a la encuesta realizada es predominante en la ciudad de Quito las empresas dedicadas a actividades comerciales con el 34,14%; seguidas por empresas de servicios con el 28,31%, industrias con el 23,54% y otros 14,02%; en otras se encuentran ramas como transportes, turismo y agricultura.

2. ¿Hace qué tiempo inicio sus actividades?

Gráfico 3.2

Empresa por tiempo en el mercado



Fuente: Investigación de mercado

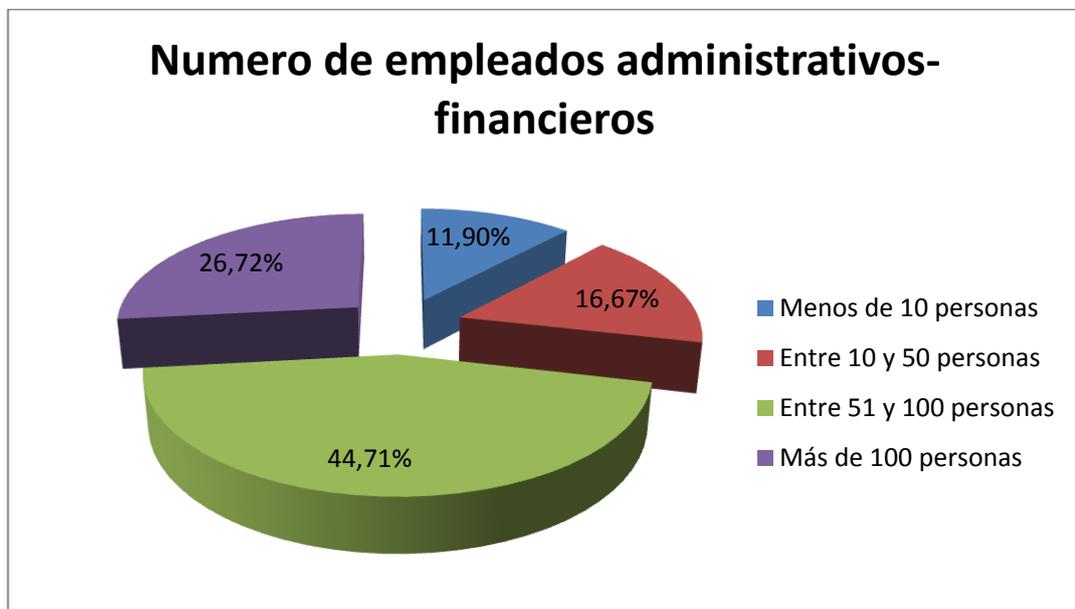
Elaborado por: El Autor

De las empresas encuestadas se puede decir que el 36,77% tiene actividades comerciales entre 1 y 5 años, seguidos por el 26,98% correspondiente al intervalo de 5 a 10 años, el 26,19% de menos de un año, mientras que el 10,05% corresponde a empresas con presencia de más de 10 años.

3. ¿Cuántos empleados en área administrativa financiera trabajan en su empresa?

Gráfico 3.3

Empleados administrativos financieros



Fuente: Investigación de mercado

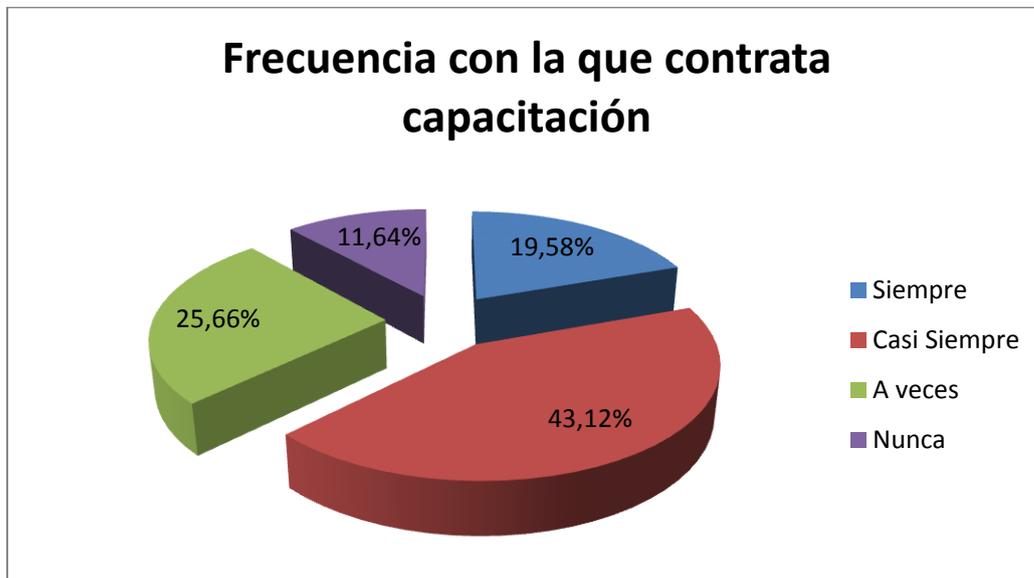
Elaborado por: El Autor

Según la encuesta el 44,71% de las empresas tiene entre 51 y 100 personas en el área administrativo financiero, el 26,72% tiene más de 100 personas en dichas áreas, mientras que el 16,67% fluctúan entre 10 y 50 personas y menos de 10 personas el 11,90%.

4. ¿Contrata regularmente servicios de capacitación para su personal?

Gráfico 3.4

Contratación de servicios de capacitación



Fuente: Investigación de mercado

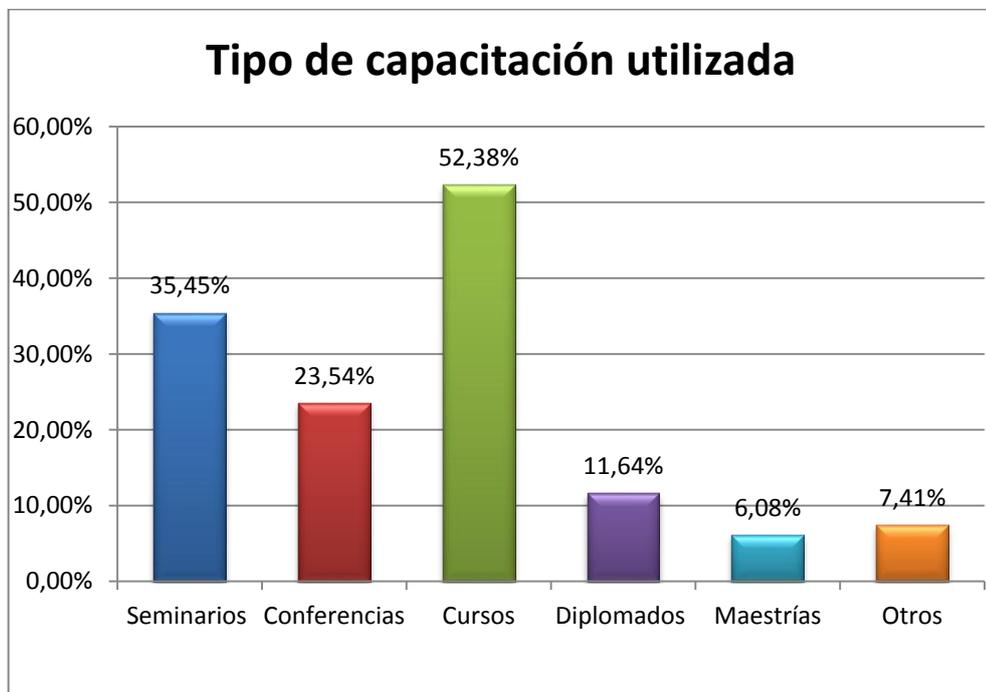
Elaborado por: El Autor

Las empresas encuestadas afirman que contratan capacitación para su personal “casi siempre” en un 43,12%, “a veces” el 25,66%, “siempre” en un 19,58% y solo el 11,64% asevera “nunca” contratar servicios de capacitación para el personal de su empresa.

5. ¿Qué modalidad de capacitación contrata su empresa regularmente (señale máximo 2)?

Gráfico 3.5

Tipo de capacitación



Fuente: Investigación de mercado

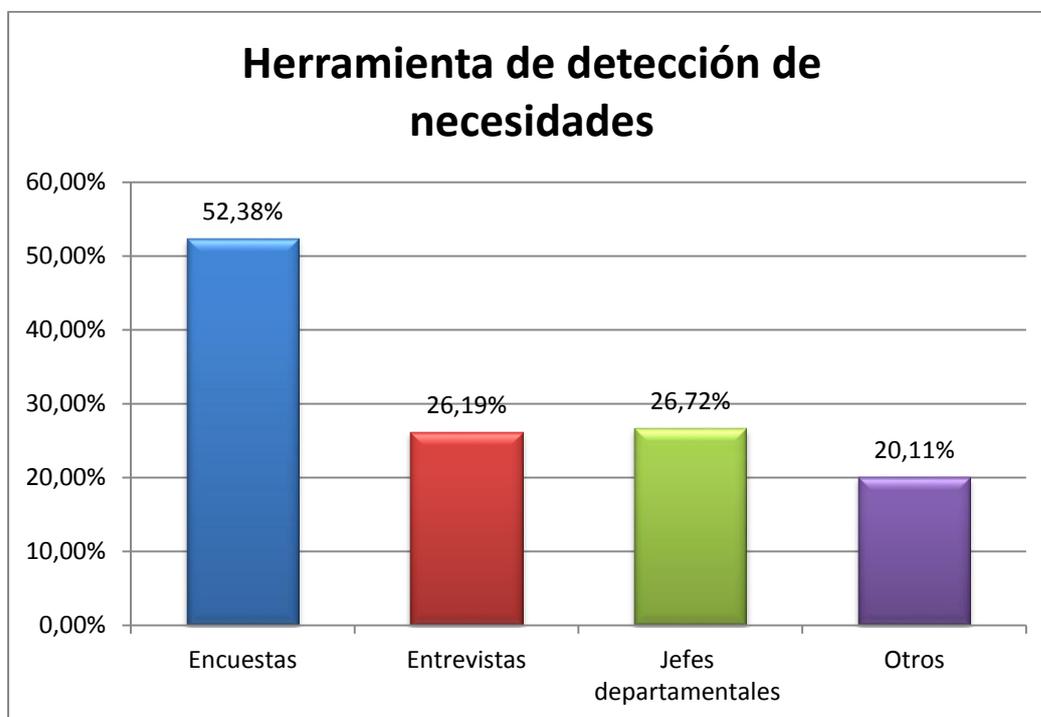
Elaborado por: El Autor

De las empresas que contratan capacitación, el 52,38% prefieren cursos, el 35,45% afirman optar por los seminarios, el 23,54% se inclinan por las conferencias, el 11,64% eligen los diplomados, seguidos con el 6,08% de las maestrías y el 7,41% elige otros tipos de capacitación.

6. ¿Cómo detectó las necesidades de capacitación del personal?

Gráfico 3.6

Tipo de capacitación



Fuente: Investigación de mercado

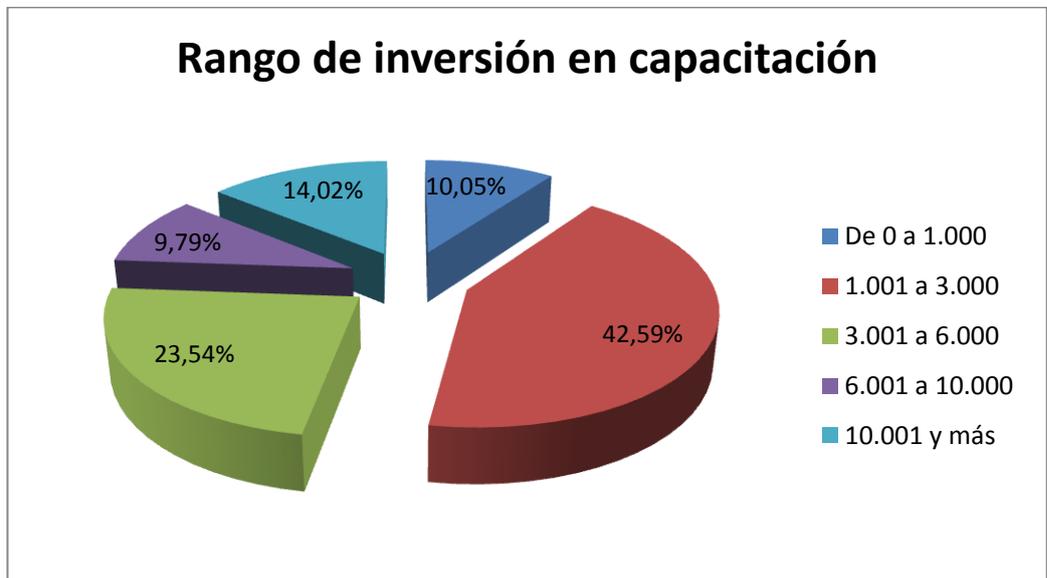
Elaborado por: El Autor

Para detectar las necesidades de capacitación las empresas encuestadas optan en un 53,38% en realizar encuestas, el 26,72% lo realizan a través de los jefes departamentales, el 26,19% por medio de entrevistas directas y el 20,11% utilizan otros medios.

7. ¿Qué promedio de presupuesto invierte su empresa al año en capacitación?

Gráfico 3.7

Inversión en servicios de capacitación



Fuente: Investigación de mercado

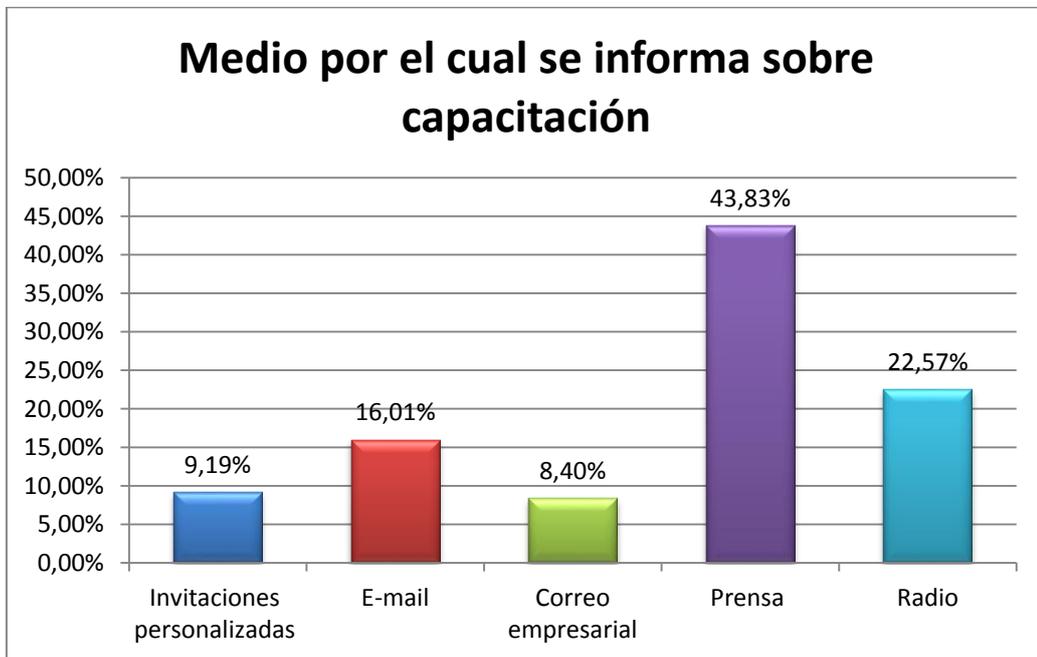
Elaborado por: El Autor

El rango de inversión es del 42,59% de las empresas quiteñas encuestadas que invierte entre 1.001 a 3.000 dólares, el 23,54% de 3.001 a 6.000, el 14,02% realiza inversiones de más de 10.000, 10,05 % hasta 1.000 dólares y el 9,75% de 6.001 a 10.000.

8. ¿Por qué medio suele recibir información acerca de la oferta de cursos de capacitación en el mercado?

Gráfico 3.8

Canal por la cual se informa de servicios de capacitación



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El Autor

Los canales por los que se informan sobre ofertas de capacitación son en un 43,83% prensa, 22,57% radio, 16,01% vía e-mail, el 9,19% de las empresas reciben invitaciones personales y el 8,40% se informan mediante correo empresarial.

9. ¿Cuáles son sus proveedores de capacitación? (Máximo 3)

Los proveedores de capacitación mas nombrados en orden de prioridad fueron:

- Cámara de Comercio
- CEFE
- Liderazgo
- TBL
- Seminarium
- SECAP
- CEC-EPN
- CFN

Además, varios de los encuestados precisan el nombre de varias personas naturales con quienes han recibido capacitación por contratación directa.

Es importante mencionar que las condiciones actuales en las que las empresas contratan estos servicios dependen de varios aspectos como: los instructores, certificaciones, avales de las empresas ofertantes y la capacidad de mantener una relación de sponsors nacionales e internacionales.

10. ¿Cómo calificaría el servicio de su actual proveedor?

Gráfico 3.9

Aceptación de los servicios de capacitación de su actual proveedor



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El Autor

El 43,92% de las empresas encuestadas afirman que sus actuales proveedores de capacitación son buenos, el 21,69% piensa que son regulares, el 14,81% cree que son muy buenos, el 12,43% asegura que son malos y solo el 7,14% opina que son excelentes.

11. ¿Su empresa ha contratado algún tipo de asesoramiento durante el último año?

Gráfico 3.10

Tendencia de consumo de servicios de consultoría empresarial



Fuente: Investigación de mercado

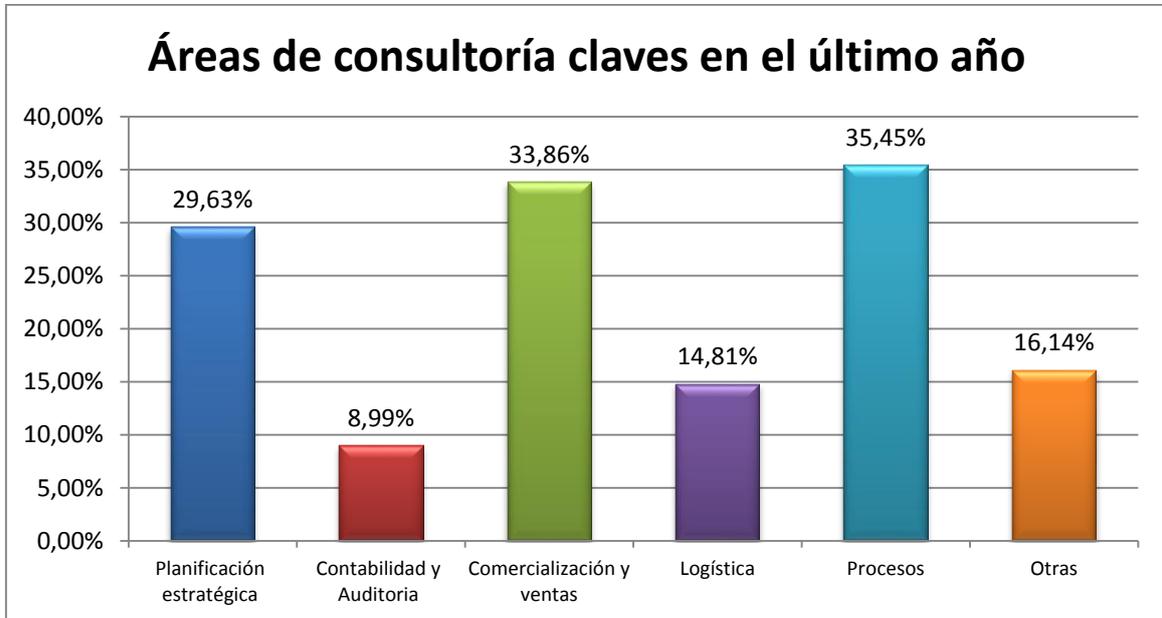
Elaborado por: El Autor

Del total de empresas encuestadas el 59,52% afirma que no contrataron servicios de capacitación en el último año y el 40,48% asegura haber contratado algún tipo de asesoramiento para la mejora de la gestión de la empresa.

12. ¿Para qué área contrato la consultoría?

Gráfico 3.11

Áreas de interés para el servicio de consultoría en las empresas



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El Autor

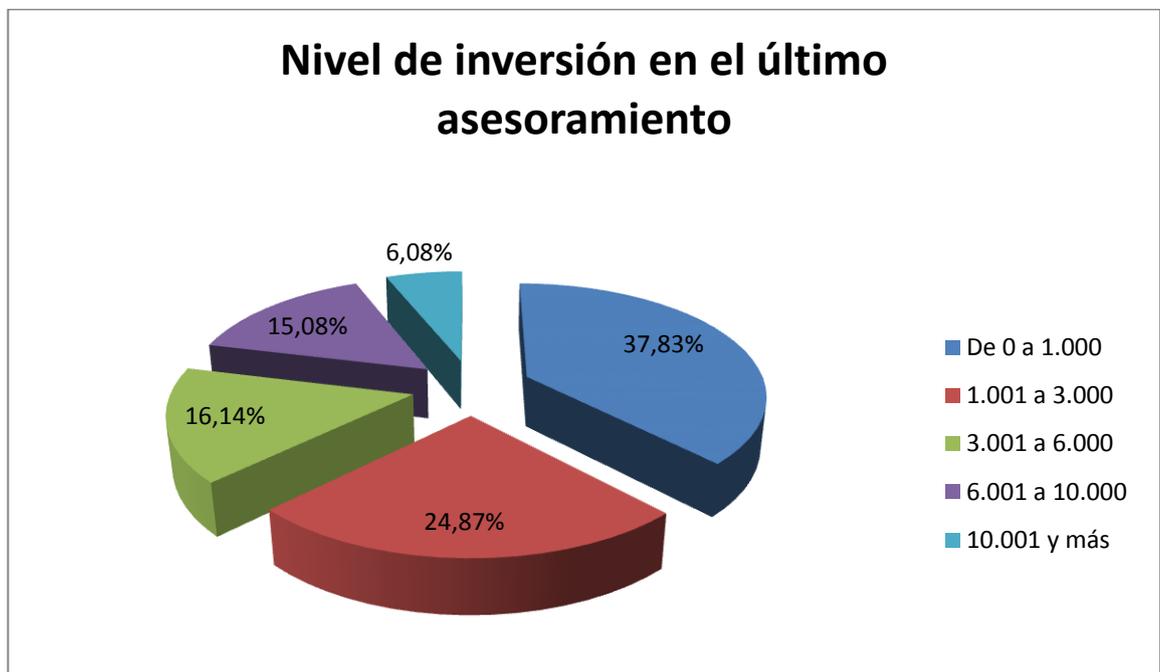
De acuerdo a la información recolectada las empresas identifican 3 áreas en las que contratado servicios de consultoría en el último año: son: Gestión de Procesos (35,45%); Comercialización y Ventas (33,86%); y, Planificación Estratégica (29,63%)

Es importante mencionar que otras áreas reconocidas son: Gestión de compras, Manejo de inventarios, Implementación de sistemas ERP, Diseño de productos industriales, Sistemas de gestión, entre las más relevantes.

**13. ¿Cuánto invirtió/ invierte en esas actividades de consultoría?
(indique un rango)**

Gráfico 3.12

Inversión en consultoría empresarial



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El Autor

El rango de inversión en actividades de consultoría se muestra disperso, el 37,83% de las empresas que contrataron consultoría en el último año lo hicieron por un monto inferior a los 1000 USD, un 24,87% entre el rango de 1001 a 3000 USD, el 16,14% con montos entre los 3001 y 6000 USD, un 15,08% con montos importantes entre los 6.001 y 10000 USD y por último el 6,08% ha invertido montos superiores a los 10.000 USD.

14. ¿Con qué empresa contrato este servicio?

Las respuestas obtenidas al igual que los costos se muestran dispersos; existe gran cantidad de competidores de distintos tamaños en el mercado de la consultoría empresarial en Quito.

Las respuestas definen a las siguientes empresas como competidores:

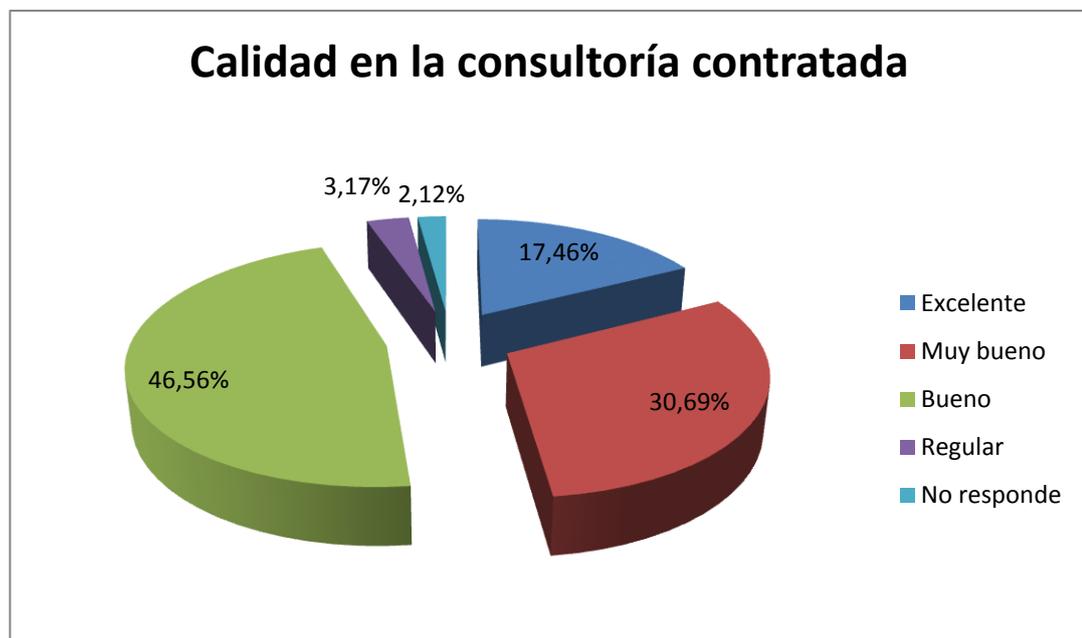
- Deloitte & Touche
- BDO
- Cámara de Comercio
- Conquito
- Iproytec
- Consulproject
- El Contador
- Samper
- INCONTEC
- SGC
- Bureau Veritas

De las respuestas obtenidas se han seleccionado las de mayor difusión en el medio empresarial y las que mayor número de respuestas se tabularon.

15. ¿Califique de 1 a 5 el resultado de la consultoría contratada, siendo 5 excelente y 1 malo?

Gráfico 3.13

Calidad de la consultoría recibida



Fuente: Investigación de mercado

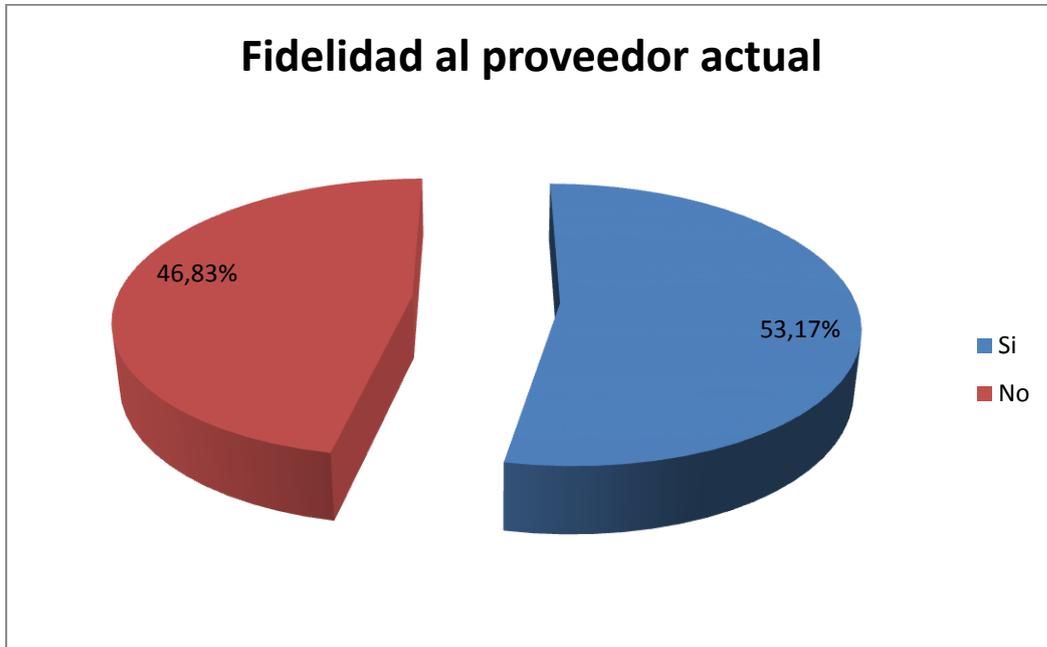
Elaborado por: El Autor

La calidad percibida de los servicios de consultoría contratados por las empresas encuestadas muestran un alto grado de satisfacción, el 17,46% califican como excelente el trabajo recibido, el 30,69% como muy bueno, el 46,56% como bueno y por debajo del 4% la calificación de regular y el grupo de empresas que no responden a la pregunta.

¿Volvería a contratarlos?

Gráfico 3.14

Fidelidad al proveedor



Fuente: Investigación de mercado

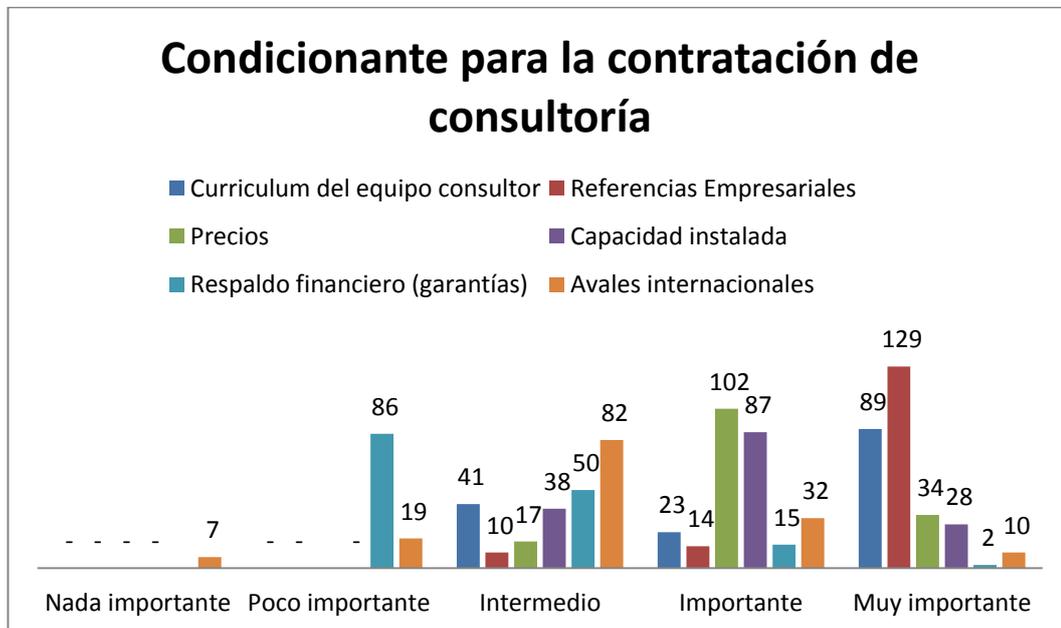
Elaborado por: El Autor

Es muy importante anotar que si bien la mayor cantidad de empresas se encuentran satisfechas con los resultados obtenidos solo 53,17% de las empresas volverían a contratar a la misma empresa consultora para otras actividades o áreas.

16. ¿Califique en orden de importancia los aspectos relevantes para la contratación de servicios de consultoría para su empresa?

Gráfico 3.15

Condicionantes para la contratación de servicios de consultoría



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El Autor

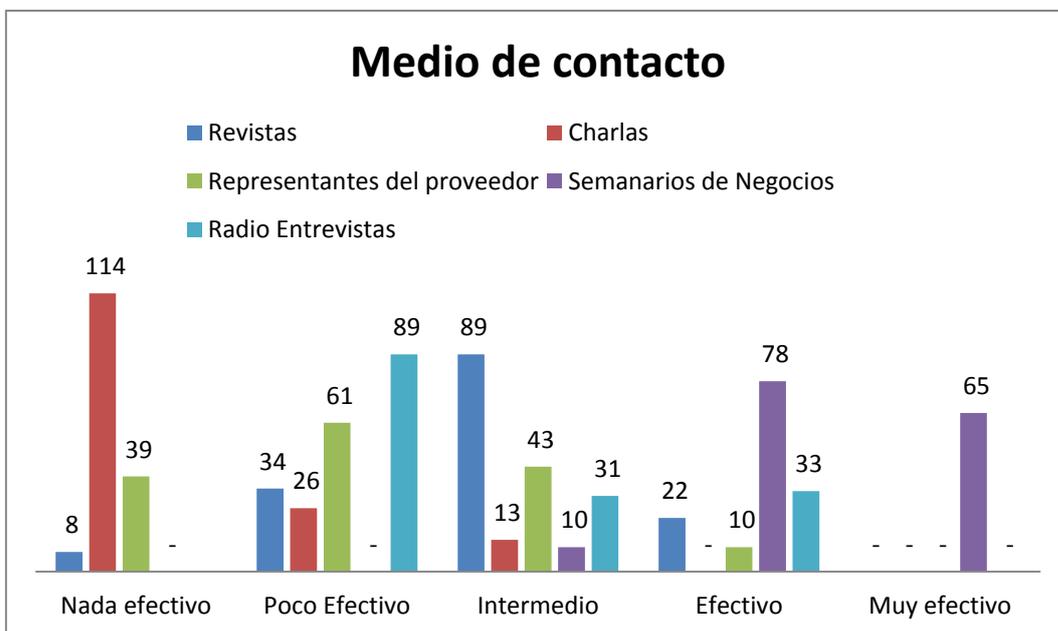
De acuerdo a las respuestas recibidas se puede definir en orden de importancia los siguientes condicionantes para la contratación de servicios de consultoría:

- Referencias empresariales
- Curriculum del equipo consultor
- Precios

17. ¿Cuál considera usted que es el medio de comunicación más efectivo para la promoción de servicios de consultoría?

Gráfico 3.16

Medios de comunicación efectivos para la Promoción de servicios de consultoría



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El Autor

De acuerdo a las respuestas obtenidas, los medios más efectivos para la promoción de los servicios son:

- Semanarios de negocios
- Revistas
- Entrevistas en Radio

3.3 DEMANDA

La demanda del proyecto se constituye en el número de empresas que se encuentran en capacidad de contratar servicios de consultoría de acuerdo a los datos obtenidos en la investigación de mercado.

3.3.1 Cuantificación de la demanda

La Cuantificación de la demanda se ha realizado tomando en cuenta el universo seleccionado para la aplicación de la encuesta; así, del total de 25.078 empresas se calculará de acuerdo a un análisis de frecuencia y aproximaciones sucesivas la cantidad de empresas demandantes de consultoría en la ciudad de Quito al año 2010 como base para la proyección de la demanda. La tabla 3.2 muestra la demanda aparente de empresas que requieren servicios de consultoría.

Tabla 3.2
Demanda aparente de consultoría en número de empresas

	Porcentaje	# de empresas
Universo	100%	25.078
Total empresas que contrataron consultoría (Pregunta 11)	40,48%	10.126

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El Autor

En función de la aproximación sucesiva aplicada se ha obtenido del universo de investigación el 40,38% de las empresas que según la pregunta 10 de la investigación son las que han contratado dichos servicios, en total 10126 empresas en distintas dimensiones. Del total de empresas obtenidas es menester definir el grupo objetivo al que se orientarán la empresa sobre la base del monto invertido, así pues la consultoría ofertada se orientará a las empresas cuyo presupuesto para actividades de consultoría sea superior a los 3000 dólares. La tabla 3.3 muestra los segmentos existentes en el mercado de acuerdo a los montos invertidos:

Tabla 3.3

Demanda real de acuerdo al monto a invertir en consultoría

Año	Demanda aparente # de empresas
2010	10.126

Segmento	Cantidad de Empresas
De 0 a 1.000	3831
1.001 a 3.000	2518
3.001 a 6.000	1634
6.001 a 10.000	1527
10.001 y más	616

Fuente: Investigación de mercado / Elaborado por: El Autor

El total del segmento está conformado por 6.295 empresas. Tomando como referencia la frecuencia de contratación descrita en la pregunta 11 se calcula el total de consultorías esperadas en el segmento al año 2010.

Tabla 3.4
Demanda real en número de consultorías

Año	Demanda real en número de empresas	Promedio de consultorías por año	Total Consultorías
2010	6.295	2	12.590

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El Autor

La demanda real en número de consultorías se obtiene del producto entre el número de empresas del segmento y el promedio de consultorías contratadas por año (2), lo que da como resultado 12.590 consultorías al año 2010.

3.3.2 Proyección de la demanda

Para la proyección de la demanda se tomará como año base el 2010 y utilizando la tasa de crecimiento en la constitución de empresas registrada en la Superintendencia de Compañías al año 2008, último registro actualizado. Para la proyección se utilizará la siguiente fórmula:

$$Q = (1 + t)^n$$

Donde:

Q= Cantidad de empresas ofertantes

t= Tasa de Crecimiento de compañías en el sector

n= Año de proyección

La tabla 3.5 muestra el cálculo:

Tabla 3.5
Proyección de la demanda de consultoría en Quito

Factores;

$$\text{Año 1} = 3,36\%$$

$$\text{Año 2} = (1 + 3,36\%)^1 = 1,0336$$

$$\text{Año 3} = (1 + 3,36\%)^2 = 1,0683$$

$$\text{Año 4} = (1 + 3,36\%)^3 = 1,1042$$

$$\text{Año 5} = (1 + 3,36\%)^4 = 1,1413$$

Año	Tasa de crecimiento	Demanda en número de empresas	Promedio de consultorías por año	Demanda Proyectada total en número de consultorías
2010	0,0336	6.295	2	12.590
2011	1,0336	6.507	2	13.014
2012	1,0683	6.952	2	13.904
2013	1,1042	7.677	2	15.354
2014	1,1413	8.762	2	17.524

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: El Autor

La demanda al año 2014 será de 17.524 consultorías.

3.4 OFERTA

3.4.1 Oferta Actual – Competidores

El mercado de la consultoría tiene una intensidad competitiva alta, de acuerdo a su composición se puede establecer tres tipos de competidores: Primarios, que son los que actualmente poseen porciones

de mercado importante; Secundarios, cuya porción de mercado es sustancialmente menos representativa, en estos se encuentran la totalidad de los consultores individuales. Las barreras de entrada al negocio de la consultoría son bajas para el caso de empresas o profesionales con experiencia y con grados académicos que les permitan cumplir con los requisitos exigidos por las leyes ecuatorianas, por dicha razón multinacionales de auditoría y gestión empresarial han encontrado un entorno idóneo para la oferta de estos servicios. Previo a describir a los competidores principales es importante aclarar que el negocio de la empresa es la consultoría a empresa catalogadas como PYMES.

3.4.2 Competidores Primarios

3.4.2.1 Cámara de Comercio Quito

La Cámara de comercio Quito tiene como principal misión promover el comercio, con visión nacional, defendiendo una economía libre, solidaria y competitiva, representando los intereses de todos sus socios, brindando servicios de calidad y desarrollando propuestas y acciones que contribuyan al progreso de Quito y del país. Entre sus principales servicios están:

- Centro de Consulta en Negocios (CCN), que provee a sus usuarios sugerencias y guías de acción relacionadas con temas específicos en el ámbito empresarial;

- Asesoramiento en asuntos Jurídicos, servicios de información legal, con el propósito de orientarlos en la adecuada aplicación de las normas jurídicas vigentes.
- Plan de Seguridad para Negocios Afiliados “Local Protegido”.
- Centro de Estudios de Comercio CEC, fundación sin fines de lucro cuyo objetivo es capacitar y formar al recurso humano de las empresas. Fue creada en el año de 1990 y acreditada por el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional CNCF en el año 2003.
- La Corporación Centro de Estudios y Análisis, CEA, es una persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, aprobado mediante acuerdo N° 145 por el MICIP en el año 1988. Se encarga de promover y desarrollar propuestas objetivas y de sustento científico acerca de la problemática económica y social del país.
- Salud y Vida con programas de salud para afiliados y público en general.
- Otorgamiento de créditos, entre otros.

Las actividades de consultoría tienen como ámbitos de acción los siguientes¹⁷:

- **Emprendimiento:** Creación de negocios, legalización y creación de empresas nuevas

¹⁷ Observación Directa y Visita al portal www.lacamaradequito.com

- **Gestión empresarial y competitividad:** Asistencia en la organización de las empresas, Planificación Estratégica para el Crecimiento y Asistencia en la consolidación y posicionamiento.
- **Consultas de negocios:** Aspectos contables y de contabilidad tributaria.

En lo que respecta a actividades de capacitación y asesoramiento la cámara otorga un descuento del 30% del precio de cursos, seminarios y talleres a las empresas afiliadas; esto, sumado a la opción de aplicar el descuento del Consejo Nacional de Capacitación y Formación (CNCF).

Los precios regulares de los cursos, seminarios y escuela de formación se encuentran en el rango de 80 a 160 dólares. Los precios de las consultorías dependen del alcance, sin embargo el rango de asistencia va desde los 8 dólares por sesión hasta un total de 20; dependiendo del servicio¹⁸. La Cámara cuenta con dos sedes en la ciudad de Quito que atienden a los asociados.

3.4.2.2 Conquito

Es una agencia municipal orientada al mejoramiento socioeconómico de la ciudad en los segmentos PYMES, empresariales y profesionales.

¹⁸ Publicaciones en página web www.lacamaradequito.com

Los servicios principales que brinda la agencia son: Capacitación empresarial, Consultoría y Asesoramiento de PYMES y empresas, Bolsa de empleos e incubadora de empresas y Financiamiento de proyectos de desarrollo económico.

Los clientes principales de la empresa con las personas naturales y jurídicas que realizan actividad comercial en la ciudad de Quito, cuyo objetivo sea el crecimiento económico de la ciudad. En promedio la empresa según registros obtenidos en la secretaría de la institución actualmente asesora un promedio de 140 entre proyectos y PYMES por año¹⁹.

La agencia Conquito posee 5 centros de atención al público ubicados a lo largo de la ciudad y los valles de Calderón y Tumbaco.

3.4.2.3 Centro de Formación Empresarial – CEFE –

El Centro de Formación Empresarial, CEFE, es una entidad privada, sin fines de lucro, fundada el 18 de Junio de 1971 por la Cámara de Industriales de Pichincha y la Cámara de Comercio de Quito y por la Asociación Nacional de Empresarios ANDE, con el fin de ofrecer servicios de capacitación y de asesoría para el mejoramiento continuo en el

¹⁹ Observación directa – Oficina Central de la empresa CONQUITO.

desempeño del personal que labora en diferentes niveles de instituciones y empresas.

CEFE brinda servicios de capacitación y formación empresarial en distintas áreas como: Alta gerencia, Administración de nivel medio y auxiliar, Operaciones y producción, Mercadeo y ventas, contabilidad y Finanzas, gestión de personal y desarrollo humano. Los servicios de capacitación se dan a través de tres modalidades: Incompany, cursos a medida y cursos abiertos. En su mayoría CEFE orienta sus servicios al segmento empresarial y profesional, los cursos están diseñados para cumplirse en horarios cortos y de alto rendimiento.

La empresa cuenta con dos centros ubicados en la ciudad de Quito, su capacidad aproximada es de 250 personas, dividida en distintas áreas según la necesidad de capacitación.

CEFE se encuentra en un rango de precio de 120 a 200 dólares para actividades de capacitación, para las actividades de consultoría los precios son determinados a través del alcance de los servicios.

Los competidores secundarios relevantes se describen a continuación:

3.4.3 Competidores Secundarios

En el mercado ecuatoriano, de acuerdo a datos de la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador al año 2009 se encuentran registradas un total de 2979 empresas activas para la realización de consultoría en la ACCE, de las cuales el 76% son personas naturales considerados competidores secundarios por la dificultad de obtener cuotas de mercado representativas por si solos.

3.4.4 Cuantificación de la oferta

Para La cuantificación de la oferta, debido a la dificultad de precisar una cantidad promedio de consultorías realizadas, se establece como frecuencia un total promedio de 5 consultorías por año por los competidores, se estima que del total de empresas consultoras registradas el 40% se encuentra en la ciudad de Quito, con base en estos supuestos establecidos a través de la observación se muestra en la tabla 3.6 la cantidad estimada de consultorías realizadas al año 2009 por las empresas registradas en la ACCE.

Tabla 3.6
Número aparente de Consultorías realizadas en Quito

Año	Empresas consultoras afiliadas a ACCE - Quito (40%)	Número promedio de consultorías realizadas	Total Oferta Aparente en Quito (# de consultorías realizadas)
2009	1192	5	5960

Fuente: ACCE, Observación Directa

Elaborado por: El Autor

Se estima, de acuerdo a los cálculos realizados que al año 2009, el total de consultorías realizadas a empresas de la ciudad de Quito fue de 5.960.

3.4.5 Proyección de la oferta de servicios de asesoramiento y capacitación en la ciudad de Quito

Para el cálculo de la oferta de consultoría se tomará como referencia la tasa de crecimiento de las empresas pertenecientes al sector de Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler, que según la Superintendencia de compañías fue del 1,66% entre el año 2007 y 2008, último registro actualizado.

La tabla 3.7 proyecta la oferta de servicios de consultoría de gestión en Pymes de la ciudad de Quito para el período 2010 – 2014. Para su cálculo

se ha utilizada una proyección aritmética de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$Q = (1 + t)^n$$

Donde:

Q= Cantidad de empresas ofertantes

t= Tasa de Crecimiento de compañías en el sector

n= Año de proyección

Tabla 3.7
Proyección de la oferta de empresas Consultoras en Quito

Factores;

$$\text{Año Base} = 1,66\%$$

$$\text{Año 1} = (1 + 1,66\%)^1 = 1,017$$

$$\text{Año 2} = (1 + 1,66\%)^2 = 1,033$$

$$\text{Año 3} = (1 + 1,66\%)^3 = 1,1051$$

$$\text{Año 4} = (1 + 1,66\%)^4 = 1,068$$

$$\text{Año 5} = (1 + 1,66\%)^5 = 1,086$$

Año	Factor de proyección	# de Empresas consultoras	Promedio de consultorías por año	Total oferta aparente en # de consultorías
2009 (año base)	1,66%	1.192	5	5.960
2010	1,017	1.212	5	6.060
2011	1,033	1.253	5	6.265
2012	1,051	1.316	5	6.580
2013	1,068	1.406	5	7.030
2014	1,086	1.527	5	7.635

Fuente: Superintendencia de Compañías, ACCE y Observación Directa

Elaborado por: El Autor

El total de oferta de consultorías llega a ser de 7.635 al año 2014, a continuación se calcula la demanda insatisfecha del proyecto.

3.4.6 Demanda insatisfecha

La demanda insatisfecha es la cantidad obtenida de la diferencia entre la demanda real en número de consultorías y la oferta aparente calculada anteriormente:

$$\text{Demanda Insatisfecha} = \text{Demanda Real} - \text{Oferta aparente}$$

La tabla 3.8 muestra la demanda insatisfecha de servicios de consultoría en número de empresas y consultorías promedio por año.

Tabla 3.8
Demanda insatisfecha en número de consultorías por año

Años	Demanda en número de consultorías	Oferta en número de consultorías	Demanda insatisfecha en número de consultorías
2010	12.590	6.060	6.530
2011	13.014	6.265	6.749
2012	13.904	6.580	7.324
2013	15.354	7.030	8.324
2014	17.524	7.635	9.889

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El Autor

Como se muestra en la tabla anterior existe la oportunidad en el mercado de la ciudad de Quito para la creación de la empresa Consultora en Gestión Empresarial.

3.5 COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO

El plan de mercadeo de la empresa se fundamenta en el marketing mix, para lo cual se ha desarrollado estrategias y tácticas para el Producto, Precio, Plaza y Promoción.

3.5.1 Objetivos de mercadeo

- Posicionamiento

Introducir los servicios de consultoría en el segmento de empresas pequeñas y medianas en la ciudad de Quito, logrando ubicar la marca entre las 10 más importantes en la consultoría Pymes según el ranking de ACCE.

- Cuota de mercado

Realizar un promedio de 10 consultorías por año en el segmento de empresas con presupuesto superiores a los 3000 dólares por contrato.

3.5.2 Marketing Estratégico

El marketing estratégico expone las estrategias seleccionadas para cada uno de los componentes del mix en función de las condiciones descritas en el análisis de la oferta y demanda.

3.5.2.1 Producto

Al inicio del capítulo se definen como servicios de esta empresa a la consultoría en gestión empresarial y servicios de capacitación complementarios a las actividades; analizada la oferta se determina que la intensidad competitiva del mercado es alta y que la diferenciación primordial entre los competidores es la calidad en el equipo de consultores, las referencias y el precio de la consultoría.

La estrategia entorno a los productos y servicios será de seguimiento al líder, con aplicación de herramientas de benchmarking a fin de monitorear las mejores prácticas de los competidores primarios (CCQ, CEFE, Conquito) y aplicarlas.

Los productos preparados para la introducción son:

- Consultoría en Planificación estratégica a través de Cuadro de Mando integral en tres fases; 1. Diagnóstico, 2. Elaboración del Cuadro de mando; y, 3. Alignment.

- Consultoría en Gestión de procesos: Manejo de Sistemas de Gestión de la Calidad, Diseño de manuales de procedimientos y Auditorías internas para obtención de la certificación ISO 9001 – 2008 y auditorías de seguimiento.
- Consultoría en el área Comercial: Formación de equipos de ventas, Team Builders y Programación Neurolingüística.

3.5.2.2 Precio

El precio de los servicios de consultoría y capacitación dependen del grado de complejidad y el presupuesto que el cliente dispone para su contratación, la estrategia a implementarse es la de precios de penetración, que busca reducir en primera instancia el margen de utilidad con el objetivo de obtener una cuota de mercado amplia en el corto tiempo.

3.5.2.3 Plaza

De acuerdo a los datos obtenidos en la pregunta 17, uno de los medios de contacto con el cliente son los agentes vendedores y el equipo consultor, la estrategia de plaza se concentra en el desarrollo de canales de comercialización a través de fuerza de ventas especializada que siendo parte del equipo consultor pueda negociar y obtener la contratación.

Esto se hace imprescindible de acuerdo a lo expuesto por Peter Block en su libro “Consultoría sin fisuras”, donde se expone que los aspectos más críticos en el inicio del proceso encontrar la demanda en tiempo y a tiempo.

3.5.2.4 Promoción

La estrategia de promoción se fundamenta en el diseño de una campaña publicitaria orientada al segmento de pequeñas y medianas empresas.

Los medios a utilizarse son:

- Prensa y Semanarios de Negocios
- Revistas
- Radio

El soporte publicitario se concentrará en los servicios de consultoría en gestión empresarial, el cumplimiento del objetivo de posicionamiento se concentrará en los productos descritos y el nombre de la empresa para lo cual se ha diseñado el siguiente brief publicitario:²⁰

- **Objetivos de la comunicación**
 - Dar a conocer la empresa y el servicio
 - Ofertar soluciones diferenciadas y de bajo costo

²⁰ Modelo Tomado de Adobe Illustrator Manual.

- **Grupo objetivo**

Empresas del sector urbano en Quito

- **Atributo de la marca**

- Mejores prácticas a precios accesibles
- Consultoría y seguimiento In situ
- Alianza para multiplicar

- **Ventaja a destacar**

- Precio competitivo
- Benchmarking

- **Plan de medios**

La tabla 3.9 muestra el plan de medios que utilizará la empresa para la promoción de sus servicios:

Tabla 3.9
Plan de medios

	Medio	Publicación	Costo	Cantidad	Total año 1
Prensa	Semanario Líderes	Tamaño 17,1 x 29 cm	\$ 734,15	6	\$ 4.404,90
Revistas	Pacificard	Media página	\$ 1.120,00	2	\$ 2.240,00
	Gestión	Media página	\$ 1.640,00	2	\$ 3.280,00
Radio	RUSFQ	Auspicio del programa Marketing Activo en 106.9 FM	\$ 2.800,00	6	\$ 16.800,00
TOTAL					\$ 26.724,90

Fuente: MERPUBLI

Elaborado por: El Autor

CAPÍTULO IV

ESTUDIO TÉCNICO

El presente capítulo analiza los aspectos técnicos necesarios para la operación del negocio de consultoría, la localización óptima, el tamaño, la ingeniería del proyecto y la estructura organizacional propuesta se fundamenta en la demanda desarrollada en el capítulo anterior.

4.1 TAMAÑO DE LA EMPRESA

El tamaño de la empresa se estima en función a la cobertura de la demanda, la tabla 4.1 muestra la demanda que el negocio espera atender anualmente:

Tabla 4.1
Cobertura de la demanda del proyecto

Años	Demanda insatisfecha en número de consultorías	Demanda a cubrir por la empresa
2010	6.530	30
2011	6.749	35
2012	7.324	40
2013	8.324	45
2014	9.889	50

Fuente: Demanda insatisfecha / Elaborado por: El Autor

Los servicios de consultoría y capacitación no requieren espacios físicos de gran magnitud para la operación administrativa; en el caso de la primera gran parte del servicio se desarrolla “in situ”, lo que implica que el equipo consultor deba trasladarse a las instalaciones del cliente, para el caso de la capacitación los cursos y seminarios usualmente usan infraestructuras de otras empresas especializadas en brindar servicios de cafetería, alquiler de local y equipo como hoteles y empresas más grandes.

4.2 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

La localización comprende el estudio de los problemas de espacio, utilizando para tal efecto el análisis de diferentes factores. La ubicación del proyecto se determina desde el punto de vista de la macro y micro localización.

4.2.1 Macro localización

El lugar de macro localización de la empresa es la zona urbana de la ciudad de Quito, según la densidad empresarial analizada en el primer capítulo el sector óptimo de localización es la zona centro norte por

demostrar un número superior a las 150 empresas por cada hoja de catastro según la Dirección Municipal²¹.

4.2.2 Micro localización

La micro localización determinará el punto geográfico exacto donde operará la empresa. La selección de la localización se ha realizado siguiendo el método de ponderación por puntos, el mismo que combina factores cuantificables con factores subjetivos que se valoran en términos relativos. La parte inicial del estudio debe realizarse seleccionando los lugares que cumplan requisitos mínimos para el funcionamiento de la empresa.

Se ha establecido tres sectores principales para su ubicación de la empresa consultora: Sector Mariana de Jesús, Sector El inca y Sector la Mariscal.

Seleccionados los lugares, se procede con las siguientes etapas:

- Asignar un índice de ponderación relativa a cada factor locacional, su suma debe ser 1.

²¹ Evaluación de densidad empresarial DMQ – Plan de riesgo económico Quito 2025 – Dirección de Catastros DMQ.

- Asignar una calificación de acuerdo al grado de cumplimiento de cada lugar respecto del factor analizado; la calificación es 1 para la de menor cumplimiento y 5 para la de mayor cumplimiento.
- El valor de importancia de cada factor se obtiene de multiplicar la calificación asignada por el índice de ponderación, la sumatoria general permite obtener una calificación general de cada lugar seleccionado.
- La localización de la empresa se determinará a través del que mayor calificación obtiene.

A continuación se muestra la matriz de localización, que evalúa los sectores seleccionados para la ubicación de la empresa, según el procedimiento.

Tabla 4.2
Matriz de micro localización

Factores	Calificación	Sector El inca		Sector La Mariscal		Sector Coruña	
		Pond.	Calif.	Prom.	Calif.	Prom.	Calif.
Materia prima e insumos (cercanía a proveedores)	15%	5	0,75	5	0,75	5	0,75
Mercado	25%	4	1	4	1	5	1,25
Mano de obra	5%	4	0,2	4	0,2	5	0,25
Servicios básicos	8%	5	0,4	5	0,4	5	0,4
Infraestructura del local	10%	4	0,4	2	0,2	4	0,4
Servicios de transporte	10%	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Costo y Disponibilidad de locales	27%	3	0,81	3	0,81	5	1,35
TOTAL	100%		4,06		3,86		4,90

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El Autor

Tomando los factores de localización del proyecto; se puede concluir que la ubicación de la empresa será en el sector de la Av. Coruña con una calificación de 4,90, para lo cual se ha consultado a los corredores inmobiliarios Bilateral de Negocio, quienes han sugerido el alquiler de una oficina de 85 metros cuadrados con divisiones modulares incluidas, dos

parqueos, dos baños y alarma por un costo de arriendo de 800 dólares. El gráfico 4.1 muestra la localización de la empresa

Gráfico 4.1

Localización de la empresa



Elaborado por: El Autor

4.3 DISTRIBUCIÓN DE LA OFICINA

Las áreas en las que se distribuirá la oficina son:

- **Área Administrativa**

Esta estará conformada por la recepción de hall y por las oficinas del personal

Área destinada a la atención a clientes y proveedores, tiene una superficie superior a los 12 metros cuadrados, estará a cargo de la secretaria recepcionista con una estación de trabajo

Con una superficie promedio de 15 metros cuadrados, el área administrativa contiene 3 puestos de trabajo en los que se encuentran: la jefatura administrativa y las asistencias administrativas, de mercadeo y ventas.

- **Gerencia**

Oficina destinada a las actividades de gerenciamiento de la empresa su superficie aproximada es de 15 metros cuadrados con una estación de trabajo para el gerente y una mini mesa de reunión

- **Área de consultoría**

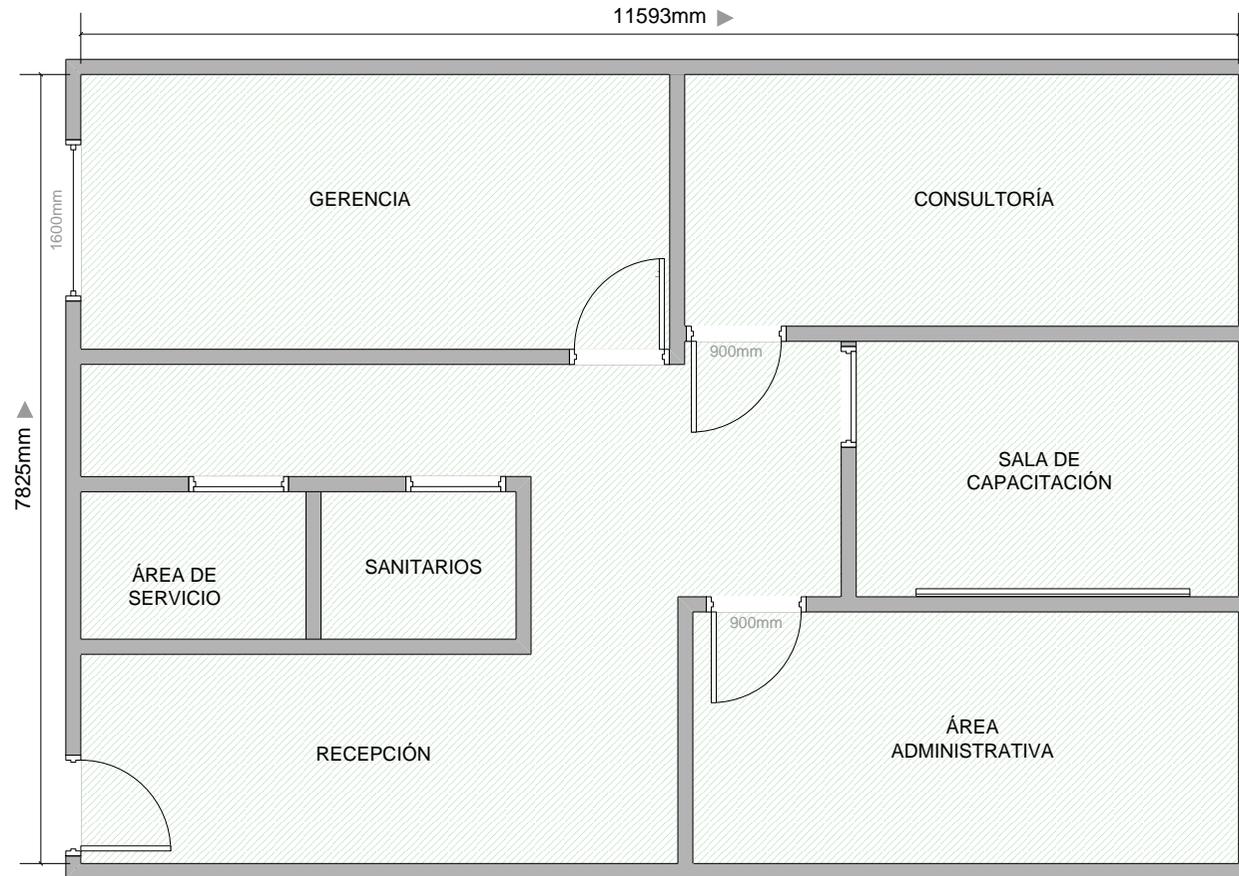
Con una superficie de 15 metros cuadrados, albergará a los consultores quienes dispondrán de este espacio físico para realizar reuniones de trabajo, conferencias con clientes, reuniones técnicas entre otras actividades.

- **Sala de capacitación**

Esta área destinada para la realización de eventos de capacitación interna y externa con una superficie de 20 metros; con capacidad para 12 personas permitirá la ejecución de eventos regulares de capacitación para los clientes.

El gráfico 4.2 muestra el diseño de la oficina de la empresa a crear.

Gráfico 4.2
Diseño de Oficina



Elaborado por: El Autor

4.4 INGENIERÍA DEL PROYECTO

4.4.1 Procesos

Los procesos son parte vital para el funcionamiento de la organización, los procesos se han clasificado en tres:

1. Procesos Estratégicos
2. Procesos Productivos
3. Procesos de apoyo

De esta manera se pretende que el funcionamiento de la empresa se concentre en crear un factor diferenciador basado en el cliente, estableciendo procesos vinculados e interdependientes.

4.4.1.1 Proceso Estratégico

A este le pertenecen todas las decisiones que enrumban a la empresa para su funcionamiento, posicionamiento y crecimiento, están a cargo de la directiva y del gerente general y reciben como insumo todos los reportes generados por los demás procesos.

El esquema del proceso estratégico se relaciona con el aprovisionamiento de recursos para producción y la obtención de ganancias que bien administradas le proporcionarán a la empresas, colaboradores y accionistas un beneficio.

4.4.1.2 Procesos productivos

Un proceso productivo consiste en transformar entradas (insumos) en salidas, (bienes y/o servicios) por medio del uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos, etc. Un proceso productivo incluye acciones que ocurren en forma planificada, y producen un cambio o transformación de materiales, objetos y/o sistemas, al final de los cuales obtenemos un producto. El proceso productivo de la empresa es la entrega de servicios de consultoría, por el cual se obtendrá los ingresos que permitirán que el negocio opere con normalidad, para que su ejecución tenga éxito se contempla la participación de procesos de apoyo como la comercialización, promoción y administración financiera de recursos.

4.4.1.3 Procesos de apoyo

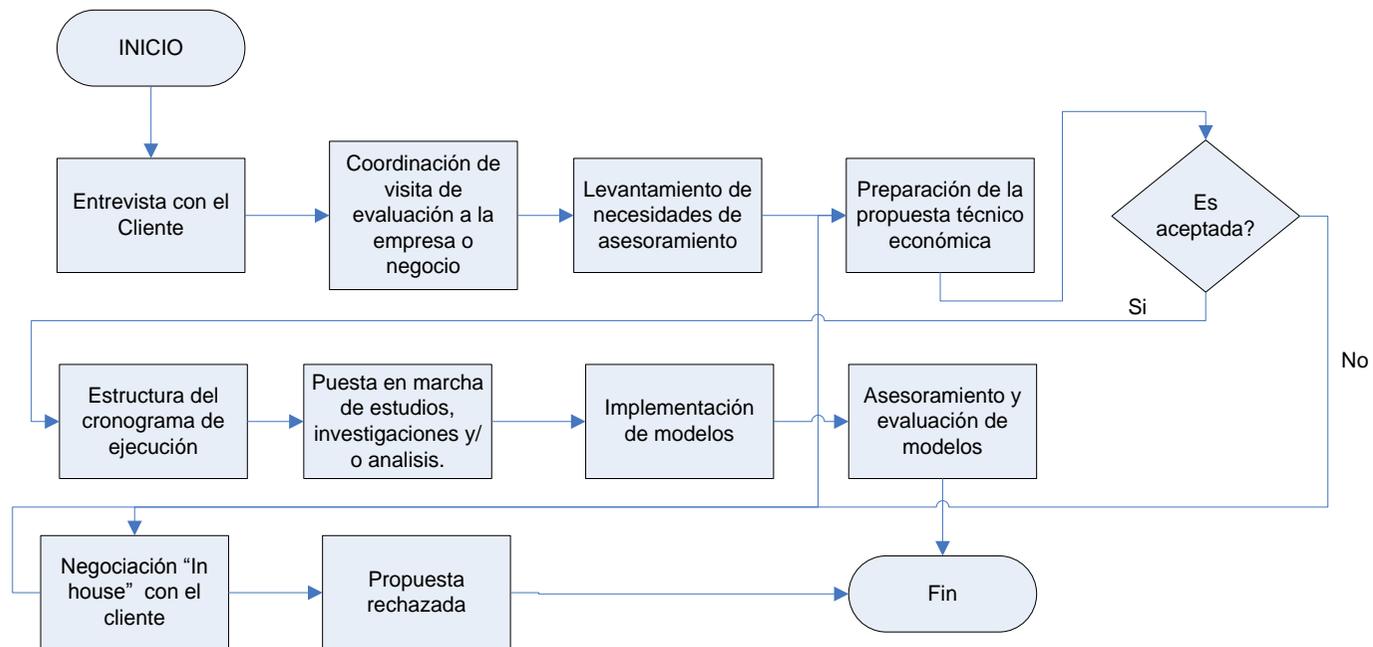
Los procesos de apoyo se concentran en brindar un soporte a los procesos productivos, en la empresa se propone tres procesos de apoyo soportados en la estructura organizacional planteada. Así los procesos de apoyo son:

- Proceso administrativo
- Proceso de mercadeo de la empresa y de los servicios
- Proceso de venta

4.4.2.2 Proceso productivo

Gráfico 4.4

Flujograma de proceso de consultoría

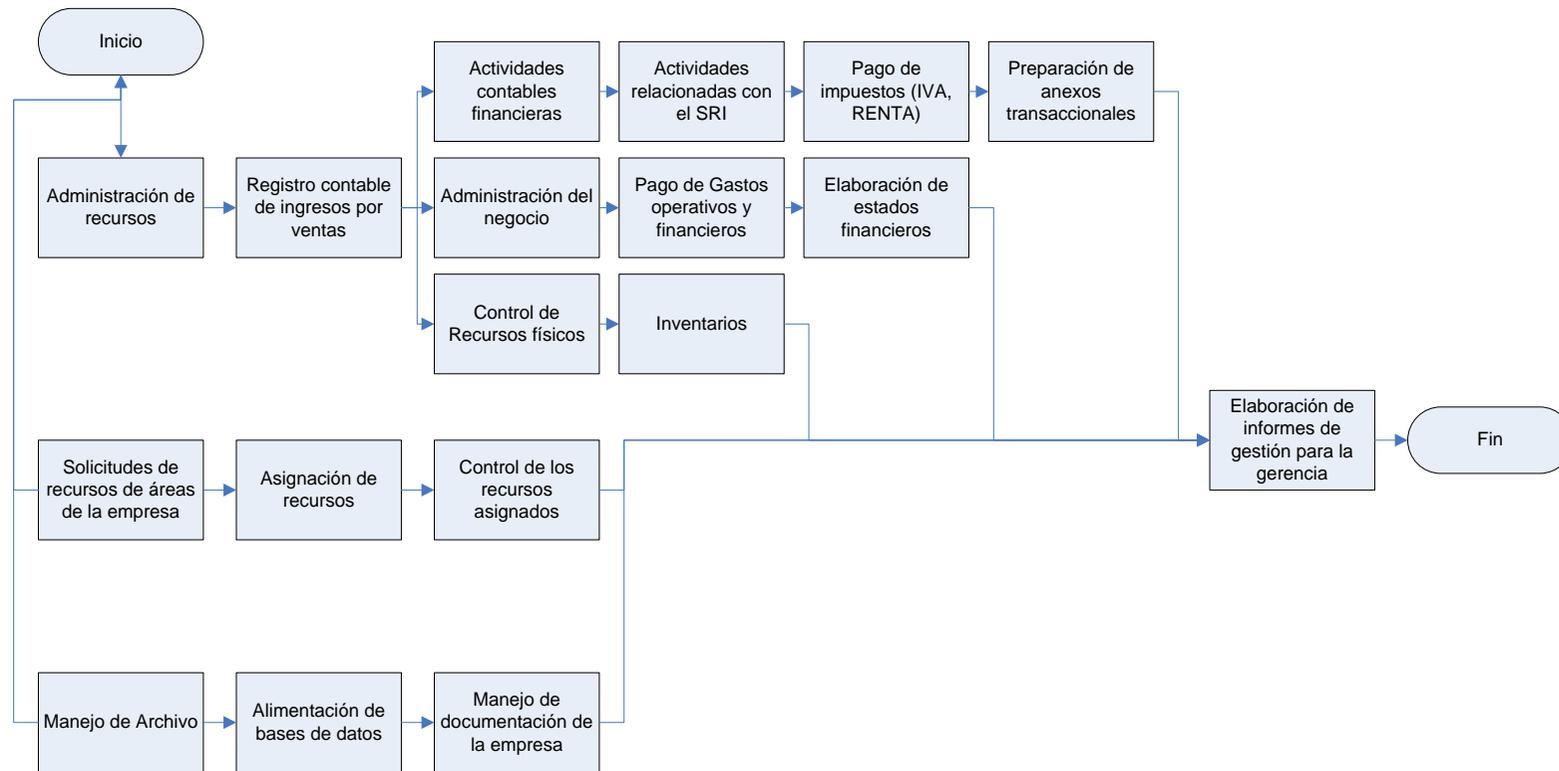


Fuente: Proceso de consultoría **BLOCK** Peter "Consultoría sin fisuras"- Elaboración propia

4.4.2.3 Procesos de apoyo

Gráfico 4.5

Flujograma de proceso administrativo

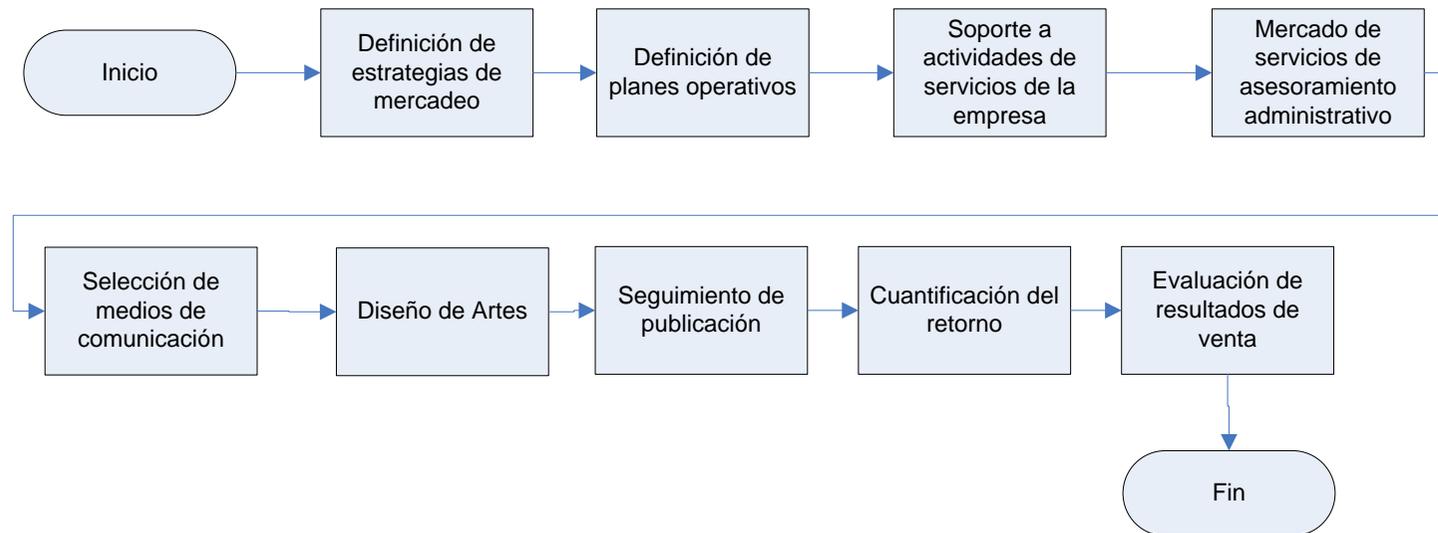


Fuente: Elaboración El Autor

4.4.2.4 Proceso de mercadeo de la empresa y sus servicios

Gráfico 4.6

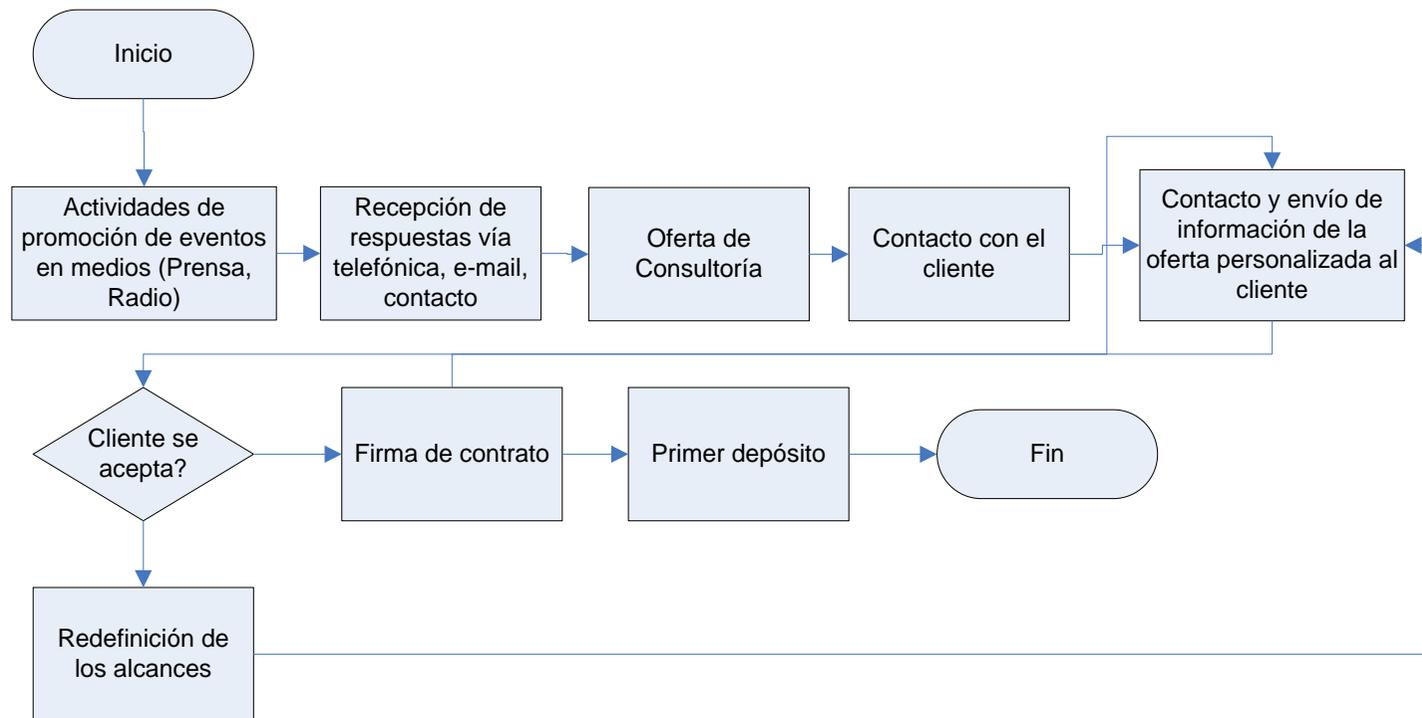
Flujograma de proceso de mercadeo



Fuente: Elaboración El Autor

Gráfico 4.7

Flujograma de proceso de ventas



Fuente: Elaboración El Autor

4.4.3 Definición de la mano de obra

De acuerdo a los procesos definidos con anterioridad se determina en este numeral el personal necesario para el funcionamiento de la empresa, la contratación del personal se realizará bajo lo descrito en el código de trabajo y bajo la figura de relación de dependencia.

Los sueldos han sido revisados en las tablas sectoriales del Ministerio de Trabajo y Empleo; sin embargo se han considerado datos recolectados de empresas con objetivo similar pues lo expuesto por esta cartera de estado se considera por debajo de la realidad empresarial.

La mano de obra a describirse son las plazas de trabajo directas que se generará con la creación del negocio; sin embargo la operación regular del negocio requerirá la contratación “ad hoc” de especialistas tanto para la ejecución de las consultorías como de la capacitación derivada de dichos procesos.

La tabla 4.3 muestra el personal y la remuneración a cancelar.

Tabla 4.3
Recurso Humano

PERSONAL	CANTIDAD	SUELDO
Gerente General	1	1.500,00
Consultor Jefe	1	1.000,00
Jefe Administrativo Financiero	1	600,00
Jefe de comercialización	1	600,00
Asistente Administrativo	1	300,00
Asistente de Mercadeo	1	300,00
Secretaria	1	260,00
Servicios Generales - Mensajería	1	240,00

Fuente: Ministerio de Trabajo / Competidores

Elaborado por: El Autor

4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LEGAL

4.5.1 Tipo de empresa

La empresa de consultoría se constituirá como compañía de carácter limitado; es decir cada uno de los socios responde por las obligaciones sociales hasta el monto de aportaciones individuales. Para su constitución es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

- **Nombre o Razón Social**

El nombre seleccionado para la empresa es IN SITU CONSULTING GROUP, nombre que será registrado en el Instituto de Propiedad Intelectual a fin de convertirlo en marca registrada.

- **Número de socios**

La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse. La empresa In situ Consulting Group se constituirá con dos socios, el Sr. Julio Arboleda y el Sr. Carlos Arboleda; ambos de nacionalidad ecuatoriana y en libertad de contratar.

- **Capital mínimo**

El capital mínimo para la constitución de la empresa es de 400 USD dividido en aportaciones de capital; que deberá ser cancelado en un mínimo del 50% al momento de la constitución. La tabla 4.4 muestra la composición del capital social de la compañía:

Tabla 4.4
Capital Social de la empresa In situ Consulting Group

Nombres	Capital Suscrito	Capital pagado (debe cubrir al menos el 50% de cada participación)	Número de participaciones	Capital Total
Julio Arboleda	\$ 300,00	\$ 300,00	30	\$ 300,00
Carlos Arboleda	\$ 100,00	\$ 100,00	10	\$ 100,00
TOTALES	\$ 400,00	\$ 400,00	40	\$ 400,00

Fuente: Instructivo Societario, Superintendencia de Compañías

Elaborado por: El Autor

4.5.2 Permisos de funcionamiento

4.5.2.1 Requisitos para la inscripción como empresa consultora

De acuerdo a la Ley de Consultoría para que una empresa pueda operar en dicha actividad se requiere que cumpla los siguientes requisitos:

1. Solicitud de afiliación firmada por el Representante Legal de la Compañía Consultora, dirigida a nombre del Presidente de ACCE.

2. Copia de los Estatutos de Constitución de la Compañía y sus reformas. (El objeto social de la Compañía debe tener vinculación con las actividades de consultoría)
3. Copia del nombramiento del representante legal debidamente inscrito en el Registro Mercantil
4. Certificado de Cumplimiento de Obligaciones con la Superintendencia de Compañías.
5. Formulario de Registro adjunto correctamente ingresado.
6. Una vez aprobada la Compañía por parte del Directorio se deberá cumplir con las obligaciones con ACCE, que son:

Valor de afiliación: USD 200,00

Cuota Ordinaria: USD 30,00

(Se pagará seis cuotas ordinarias por adelantado)

4.5.2.2 Inscripción en el Registro Mercantil de una Sociedad Civil y Comercial

Requisitos²²:

1. Tres copias certificadas de la escritura pública de constitución o reforma de estatutos de la sociedad civil.

²² www.registromercantilquito.com/requisitostramites

2. Proceso con copia certificada donde debe constar la sentencia de un Juez de lo Civil aprobatoria de la sociedad y la respectiva notificación al Registro Mercantil de la sentencia aprobatoria.
3. Anotación marginal de la aprobación de la sociedad por parte del notario que otorgó la escritura de constitución.
4. Domicilio en Quito, debe constar en los estatutos de la compañía.
5. Certificado de inscripción en el Registro de la dirección financiera tributaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
6. Certificado del cumplimiento tributario otorgado por la Dirección Financiera Tributaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
7. Publicación del extracto de la sociedad cuando así lo exige la sentencia.
8. Copia de la cédula de ciudadanía y certificado de votación vigentes.

- **Inscripción de nombramientos:**

1. Tres (3) ejemplares mínimo con firmas originales del nombramiento por cargo.
2. Copia del acta de junta de socios.
3. Copia de la cédula de ciudadanía o pasaporte donde consten claramente el número y la firma.
4. Copia de papeleta de votación si es ecuatoriano.

4.5.2.3 Registro Único de Contribuyentes (RUC) de Sociedades Civiles y Comerciales

La inscripción debe efectuarse dentro de los treinta días hábiles siguientes al inicio de actividades. En el caso de sociedades la fecha de inicio de actividades está definida por el acto que genera su existencia jurídica. Los requisitos para la inscripción son:²³

1. Formulario RUC 01 A y RUC 01 B, suscritos por el representante legal.
2. Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución inscrita en el Registro Mercantil.
3. Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal, inscrito en el Registro Mercantil.
4. Original y copia de la cédula de identidad, ciudadanía o pasaporte del representante legal.
5. Original del certificado de votación.
6. Original y copia de la planilla de servicio eléctrico, o consumo telefónico, o consumo de agua potable, de uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción; u,
7. Original y copia del comprobante de pago del impuesto predial, puede corresponder al del año actual, o del inmediatamente anterior; u,
8. Original y copia del contrato de arrendamiento vigente a la fecha de inscripción.

²³ www.sri.gov.ec/ruc/gen-022480

4.5.2.4 Patente Municipal

Una empresa que ejerce una actividad comercial dentro del Distrito Metropolitano de Quito, deberá cancelar el impuesto de patentes municipales. Se obtiene a partir del 22 de enero de cada año en la Adm. Zonal respectiva.

Para las empresas en constitución es necesaria la obtención de la Patente Jurídica Nueva; para lo cual se deberá entregar la siguiente documentación:²⁴

1. Escritura de constitución la compañía original y copia.
2. Original y copia de la sentencia del Juez de lo Civil.
3. Copia de la cedula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada del representante legal.
4. Dirección donde funciona la misma.

4.5.3 Estructura organizacional

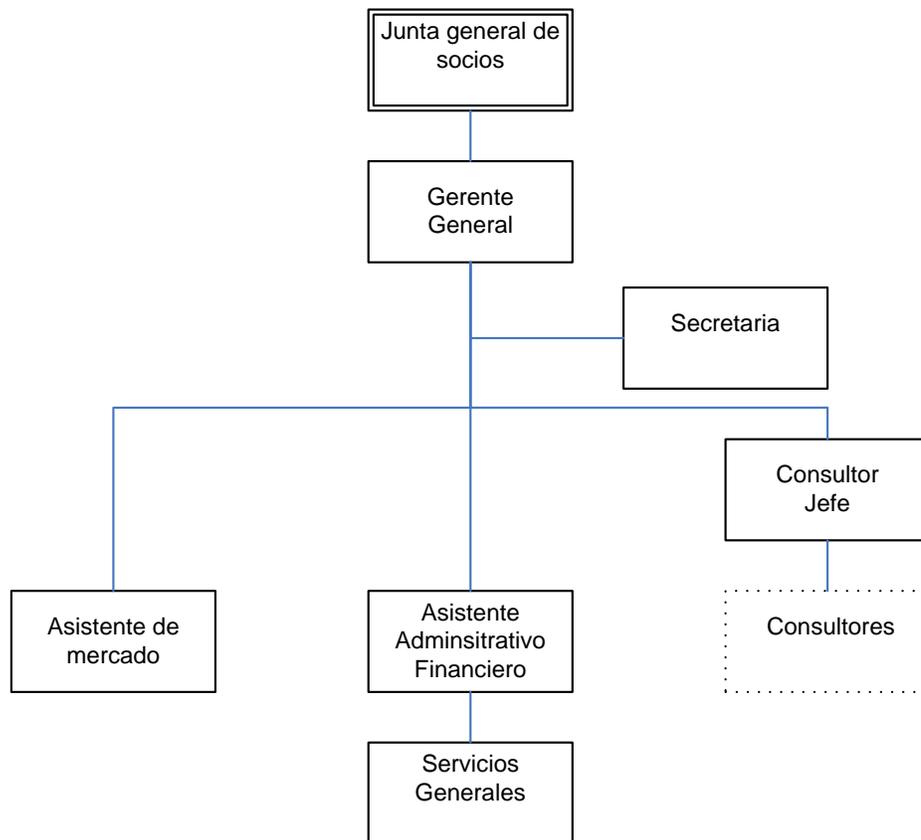
La estructura organizacional de la empresa es jerárquica, distribuida en tres niveles:

²⁴ www.quito.gov.ec/municipio/guiadtramites) Ley de régimen municipal Art. 381 a 386.

- Nivel Directivo
- Nivel Gerencial
- Nivel Operativo

La empresa crea 8 plazas de trabajo directas, además de las potenciales a través de la contratación de especialistas para la realización de las consultorías. El gráfico 4.8 describe con detalle el organigrama estructural de la empresa a crear.

Gráfico 4.8
Organigrama Funcional



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El Autor

4.5.3.1 Misión, Visión y Valores

La Cultura de la empresa Insitu Consulting Group está determinada por su Filosofía Misión y Visión que se describen a continuación:

- **Misión**

Brindar soluciones para la correcta gestión empresarial de las organizaciones tomando como referencia las mejores prácticas de cada industria contribuyendo al cumplimiento de objetivos de los clientes con alto grado de responsabilidad social, profesional y personal.

- **Visión**

Convertirse en una de las 10 empresas consultoras de mayor crecimiento en el segmento de las empresas comerciales e industrias en la ciudad de Quito en espacio de 5 años.

- **Valores**

Los principales valores en los que se enmarcará la filosofía de la empresa a crear son:

- Compromiso con el cliente y su negocio, garantía y calidad en los trabajos

- Ética profesional, es la guía de nuestra conducta, tanto entre colegas, con los clientes, con nuestros socios comerciales, con los competidores y en general
- Integridad, Honestidad, respeto y confianza
- Rentabilidad de la empresa como de los proyectos, y de las inversiones en Publicidad
- Confidencialidad y Confiabilidad

4.5.3.2 Políticas de la empresa

- Trabajar para mejorar continuamente y alcanzar la meta de satisfacción total de los clientes, empleados y accionistas.
- Responsabilizar a todos los miembros de nuestra organización del servicio al cliente y la concienciación de las personas respecto del cuidado del medio ambiente.
- Cumplir los compromisos con los proveedores y reconocer la moralidad comercial y la ética de los clientes.
- El servicio de la empresa está basado en la calidad total, buscando la satisfacción del cliente con resultados aplicables tanto dentro de los temas y contenidos de capacitación como en el asesoramiento.
- El proceso de entrega de servicios se evaluará trimestralmente a fin de crear un sistema de gestión proactivo.

4.5.3.3 Descripción de cargos y funciones

- **Junta general de socios**

Entre las principales funciones de los socios de la empresa están:

- Nombrar el gerente general
- Decidir sobre aumentos de capital
- Establecer los objetivos, metas y políticas corporativas.
- Autorizar al Gerente para el otorgamiento de poderes generales.
- Delegar en el Gerente sus atribuciones.
- Establecer sucursales.
- Cuidar el estricto cumplimiento de todas las disposiciones contenidas en los estatutos.

- **Gerente general**

Entre sus principales funciones están:

- Representar legalmente a la compañía, y responder por el cumplimiento de las leyes vigentes y los contratos suscritos.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión empresarial.
- Cumplir y hacer cumplir los acuerdos y resoluciones emitidas.
- Responder sobre la gestión.

- Formular políticas y planes relacionados con la administración de los recursos, que logren el fortalecimiento y desarrollo empresarial.

- **Consultor Jefe**

Sus funciones son:

- Coordinar las actividades de consultoría con los clientes
- Formar los equipos de consultores para la entrega del servicio
- Responsable de controlar que las actividades de consultoría estén cumpliéndose de acuerdo a lo pactado en los contratos
- Asistir a la gerencia en los aspectos estratégicos del negocio
- Coordinar el cumplimiento de políticas de entrega de los servicios y evaluaciones.

- **Asistente administrativo**

Brinda soporte a la jefatura administrativa realizando actividades operativas relacionadas al manejo contable y financiero de la empresa. Sus funciones generales son:

- Elaborar reportes administrativos y financieros para revisión de la jefatura.

- Ejecutar las actividades relacionadas con la contabilidad de la empresa.
- Llevar un registro de compras de insumos, materiales y equipos para el funcionamiento de la empresa
- Realizar pagos y cobros a proveedores y clientes.
- Coordinar las actividades del personal de servicios.
- Manejo de caja chica.
- Ejecutar las disposiciones de la jefatura administrativa y gerencia general.
- Elaborar informes mensuales de las actividades realizadas.

- **Asistente de Marketing**

Entre sus funciones están:

- Diseñar estrategias relacionadas al producto, precio, plaza y promoción de los servicios de la empresa.
- Diseñar y ejecutar el plan de medios de la organización para la comercialización de los servicios de la organización.
- Realizar investigaciones sobre el mercado de la capacitación y asesoramiento según los requerimientos de la organización.
- Realizar el seguimiento de las estrategias implementadas.
- Realizar investigaciones sobre la competencia.
- Elaborar informes mensuales de las actividades realizadas.

- **Secretaria**

Sus funciones son:

- Elaborar, archivar y controlar la documentación de la organización.
- Realizara labores de asistencia para con la gerencia general y demás jefaturas de la empresa.
- Coordinar las actividades de valija y la agenda de reuniones con clientes.
- Llevar un control sobre los costos y gastos de suministros de oficina y limpieza.
- Las demás solicitadas por el jefe inmediato.

- **Personal de Servicios**

Encargado de la limpieza y mensajería de la oficina. Entre sus funciones están:

- Realizar actividades de limpieza de las oficinas
- Colaborar con la entrega y retiro de documentación (mensajería)
- Todas las que señales el asistente administrativo, jefe administrativo y/o gerente general.

CAPÍTULO V

ESTUDIO FINANCIERO

El presente capítulo desarrolla el estudio financiero que determina la factibilidad de la creación de la empresa de consultoría Insitu Consulting Group.

5.1 HORIZONTE DEL PROYECTO

El horizonte del proyecto se determinó en función de las proyecciones de la demanda insatisfecha realizadas en el capítulo correspondiente al estudio de mercado, así todas las proyecciones financieras se estiman a 5 años tomando como base el año 2010.

5.2 INVERSIÓN INICIAL

La tabla 5.1 presenta el monto de inversión total que se requiere para la puesta en marcha de la empresa de consultoría; así como cada una de las partidas que lo conforman con sus respectivos montos y detalles. Se ha dividido el cuadro de inversión en los Activos fijos, diferidos y capital de trabajo el detalle se encuentra descrito en el Anexo 2.

Tabla 5.1
Inversiones

Descripción	Monto de Inversión
Activos Fijos	
Muebles y Enseres	\$ 3.140,00
Equipo y Maquinaria	\$ 2.234,00
Equipo de computación	\$ 9.510,00
Subtotal Activos Fijos	\$ 14.884,00
Activos Diferidos	
Gastos de constitución y puesta en marcha	\$ 734,00
Capital de Trabajo	
Capital	\$ 9.536,44
Subtotal Activos Diferidos Capital de Trabajo	\$ 10.270,44
TOTAL	\$ 25.154,44

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El Autor

5.3 CAPITAL DE TRABAJO

El capital de Trabajo está presentado por el capital adicional, distinto de la inversión en activo fijo y diferido, para que empiece a funcionar la empresa. Considerando ello y planteando el uso de capital para un mes de operación, la tabla 5.2 muestra el cálculo realizado para su determinación.

Tabla 5.2
Capital de Trabajo – Cálculo mensual

Concepto	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Mensual
Arriendo	\$ 800,00
Suministros de oficina	\$ 197,92
Sueldos + Beneficios	\$ 6.143,20
Servicios Básicos	\$ 90,00
Suministros de limpieza	\$ 36,58
Total Gastos Administrativos	\$ 7.267,70
GASTOS DE VENTAS	
Publicidad	\$ 2.268,74
Total Gastos Ventas	\$ 2.268,74
Capital de Trabajo	\$ 9.536,44

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El Autor

El total de capital de trabajo para la operación de la empresa en el primer mes es de USD 9.536,44

5.4 FINANCIAMIENTO

El financiamiento de la inversión se realizará: el 50% cubierto por los socios y el restante 50% con un préstamo a través de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Codesarrollo, la tabla 5.3 muestra la estructura del financiamiento del proyecto.

Tabla 5.3
Estructura del financiamiento del proyecto

Fuente	Porcentaje	Estructura
Capital propio	50%	\$ 12.577,22
Crédito	50%	\$ 12.577,22
TOTAL INVERSIÓN	100%	\$ 25.154,44

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El Autor

El monto del préstamo es de USD 12.577,22 solicitado a 24 meses plazo con una tasa de interés del 14,20%, la cuota mensual a pagar por este concepto es de 605,06 USD; el detalle de la tabla de amortización se expone en el Anexo 3.

5.5 PROYECCIÓN DE INGRESOS

A continuación se presentan los ingresos proyectados por concepto de ventas que obtendrá el proyecto, basados la demanda insatisfecha obtenida en el estudio de mercado, así como en una aproximación del precio de venta estimado para cada producto a lo largo de los próximos cinco años. La proyección se ha realizado con incremento por inflación en los precios de los servicios. Para la estimación se ha tomado como referencia la participación porcentual de empresas de acuerdo al monto contratado en consultoría. La tabla 5.4 detalla los ingresos.

Tabla 5.4
Ingresos del proyecto

SERVICIO	Precio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Consultoria 1	\$ 2.874,15	\$ 34.489,82	\$ 40.238,13	\$ 45.986,43	\$ 51.734,74	\$ 57.483,04
Consultoria 2	\$ 5.398,26	\$ 43.186,10	\$ 49.043,79	\$ 56.050,04	\$ 63.056,30	\$ 70.062,55
Consultoría 3	\$ 6.487,39	\$ 45.411,72	\$ 55.073,78	\$ 62.941,47	\$ 70.809,15	\$ 78.676,83
Consultoria 4	\$ 15.477,82	\$ 46.433,46	\$ 53.019,76	\$ 60.594,01	\$ 68.168,27	\$ 75.742,52
TOTAL (Dólares)		\$ 169.521,10	\$ 197.375,46	\$ 225.571,96	\$ 253.768,45	\$ 281.964,95

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El Autor

Como se puede notar en la tabla 5.4 se estima el precio de las consultorías en función de rango promedio descrito en la investigación de mercados con el objetivo de representar condiciones de maximización de utilidades.

5.6 PROYECCIÓN DE GASTOS

En el siguiente cuadro se presenta la estimación de gastos del proyecto. El detalle de los gastos se presenta en el Anexo 4. Las proyecciones se han realizado en función de la tasa de inflación anual del 4,10% al año 2009.

Tabla 5.5
Proyección de los gastos

Gastos Administrativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	\$ 9.600,00	\$ 9.993,60	\$ 10.403,34	\$ 10.829,87	\$ 11.273,90
Suministros de oficina	\$ 2.375,00	\$ 2.472,38	\$ 2.573,74	\$ 2.679,27	\$ 2.789,12
Sueldos+Beneficios	\$ 73.718,40	\$ 86.262,13	\$ 89.720,16	\$ 93.319,97	\$ 97.067,37
Servicios Básicos	\$ 1.080,00	\$ 1.124,28	\$ 1.170,38	\$ 1.218,36	\$ 1.268,31
Suministros de limpieza	\$ 438,96	\$ 475,69	\$ 456,96	\$ 495,20	\$ 515,50
Total Gastos Administrativos	\$ 87.212,36	\$ 100.328,08	\$ 104.324,57	\$ 108.542,67	\$ 112.914,19

Gastos de Ventas	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Publicidad	\$ 7.224,90	\$ 10.388,80	\$ 10.814,74	\$ 1.258,15	\$ 1.719,73
Total Gastos Ventas	\$ 27.224,90	\$ 10.388,80	\$ 10.814,74	\$ 11.258,15	\$ 1.719,73

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El Autor

El mayor porcentaje de gastos estimados para el proyecto se concentran en el pago de sueldos y beneficios, por la naturaleza misma del proyecto de servicios.

5.7 PROYECCIÓN DE LOS COSTOS

Los costos de la generación del servicios se han calculado en función de la necesidad de contratación de los consultores de apoyo, los materiales, el transporte y otros gastos, en el Anexo 5 se detallan los costos unitarios por cada tipo de consultoría a desarrollar, en función de los cual se muestra en la tabla 5.6 la proyección de los costos de venta del servicio.

Tabla 5.6
Costos de Ventas

SERVICIOS	Costos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Consultoría 1	\$ 830,00	\$ 9.960,00	\$ 11.620,00	\$ 13.280,00	\$ 14.940,00	\$ 16.600,00
Consultoría 2	\$ 1.377,00	\$ 11.016,00	\$ 12.510,19	\$ 14.297,36	\$ 16.084,53	\$ 17.871,70
Consultoría 3	\$ 1.770,00	\$ 12.390,00	\$ 15.026,17	\$ 17.172,77	\$ 19.319,36	\$ 21.465,96
Consultoría 4	\$ 3.270,00	\$ 9.810,00	\$ 11.201,49	\$ 12.801,70	\$ 14.401,91	\$ 16.002,13
TOTAL (Dólares)		\$ 43.176,00	\$ 50.357,85	\$ 57.551,83	\$ 64.745,81	\$ 71.939,79

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El Autor

5.8 BALANCE DE SITUACIÓN

La tabla 5.7 muestra el balance de situación inicial de la empresa previo a la construcción de los estados financieros que reflejan la operación de la organización en el tiempo.

Tabla 5.7
Balance de Situación

ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVOS CIRCULANTE	
CAJA Y BANCOS	\$ 9.536,44	CRÉDITO BANCARIO	\$ 12.577,22
	\$ 9.536,44		
ACTIVOS FIJOS		PATRIMONIO	
Muebles y Enseres	\$ 3.140,00	CAPITAL SOCIAL	\$ 12.577,22
Equipo y Maquinaria	\$ 2.234,00		
Equipo de computación	9510		
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 14.884,00		
ACTIVOS DIFERIDOS			
Gastos de constitución y puesta en marcha	\$ 734,00		
TOTAL OTROS	\$ 734,00		
INTANGIBLES			
TOTAL ACTIVOS	\$ 25.154,44	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 25.154,44

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El Autor

5.9 ESTADO DE DE RESULTADOS

Una vez proyectados los ingresos, gastos y costos del proyecto es menester construir el estado de resultados a fin de conocer la utilidad que generará la empresa con su operación en 5 años. La tabla 5.8 muestra el estado de resultados proyectado.

Tabla 5.8
Estado de Resultados

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 169.521,10	\$ 197.375,46	\$ 225.571,96	\$ 253.768,45	\$ 281.964,95
Costo de Ventas	\$ 43.176,00	\$ 50.357,85	\$ 57.551,83	\$ 64.745,81	\$ 71.939,79
Utilidad Bruta	\$ 126.345,10	\$ 147.017,61	\$ 168.020,13	\$ 189.022,64	\$ 210.025,16
Gastos Administrativos	\$ 87.212,36	\$ 100.328,08	\$ 104.324,57	\$ 108.542,67	\$ 112.914,19
Gastos de Ventas	\$ 27.224,90	\$ 10.388,80	\$ 10.814,74	\$ 11.258,15	\$ 11.719,73
Gastos de Depreciación	\$ 3.707,40	\$ 3.707,40	\$ 3.707,40	\$ 537,40	\$ 537,40
Gastos de Amortización	\$ 146,80	\$ 146,80	\$ 146,80	\$ 146,80	\$ 146,80
Utilidad Operativa	\$ 8.053,64	\$ 32.446,53	\$ 49.026,61	\$ 68.537,63	\$ 84.707,04
Gastos Financieros	\$ 1.415,22	\$ 528,95	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Antes de Imptos. y Particip.	\$ 6.638,42	\$ 31.917,58	\$ 49.026,61	\$ 68.537,63	\$ 84.707,04
Participación trabajadores 15%	\$ 995,76	\$ 7.420,75	\$ 10.455,63	\$ 14.560,47	\$ 18.010,97
Utilidad antes de Impuestos	\$ 5.642,66	\$ 24.496,83	\$ 38.570,98	\$ 53.977,17	\$ 66.696,07
Impuesto a la Renta 25%	\$ 846,40	\$ 10.512,74	\$ 14.812,15	\$ 20.627,33	\$ 25.515,54
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 4.796,26	\$ 13.984,09	\$ 23.758,83	\$ 33.349,84	\$ 41.180,53

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El Autor

El proyecto de creación de la consultora In situ Consulting Group genera utilidades desde el primer año de operación con 11.808,18 USD.

5.10 PUNTO DE EQUILIBRIO

Es considerado el punto donde los costos e ingresos totales se equiparan, es decir donde el inversionista no obtiene utilidad o perdida alguna, para su cálculo se utiliza la siguiente fórmula:

Año 1

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Gastos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Totales}}}$$

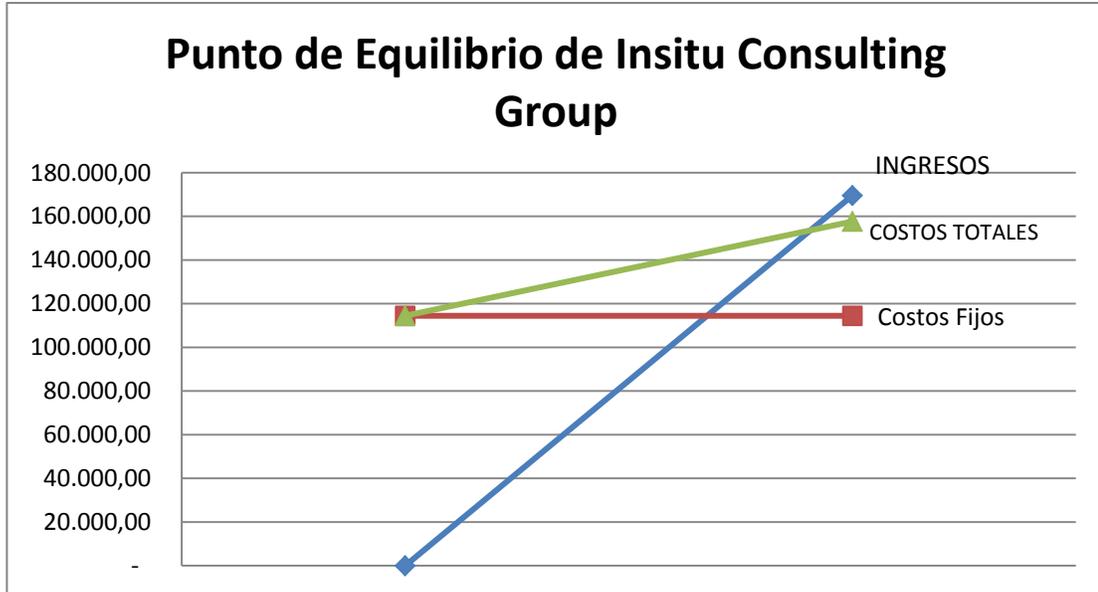
$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\$114.437,26}{1 - \frac{\$43.176,00}{\$169.521,10}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \$153.543,99$$

El punto en que los ingresos y los gastos de operación de la empresa se igualarán es en \$153.543,99. El gráfico 5.1 muestra de forma más didáctica el punto de equilibrio de la empresa de consultoría para el primer año; con el 90,58% del total de ingresos proyectados se cubre el punto de equilibrio del año.

Gráfico 5.1

Punto de Equilibrio en Dólares para el Año 1



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El Autor

Año 2

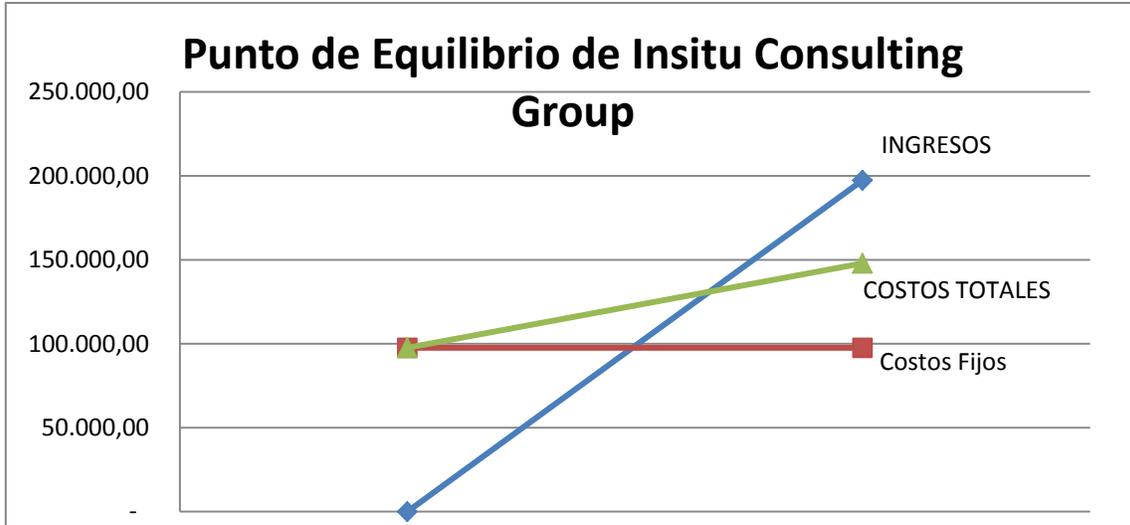
$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Gastos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Totales}}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\$97.601,16}{1 - \frac{\$50.357,85}{\$197.375,46}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \$131.032,42$$

Gráfico 5.2

Punto de Equilibrio en Dólares para el Año 2



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El Autor

El punto en que los ingresos y los gastos de operación de la empresa se igualarán en el segundo año es de \$131.032,42 USD. Con el 66,39% del total de ingresos proyectados se cubre el punto de equilibrio.

Año 3

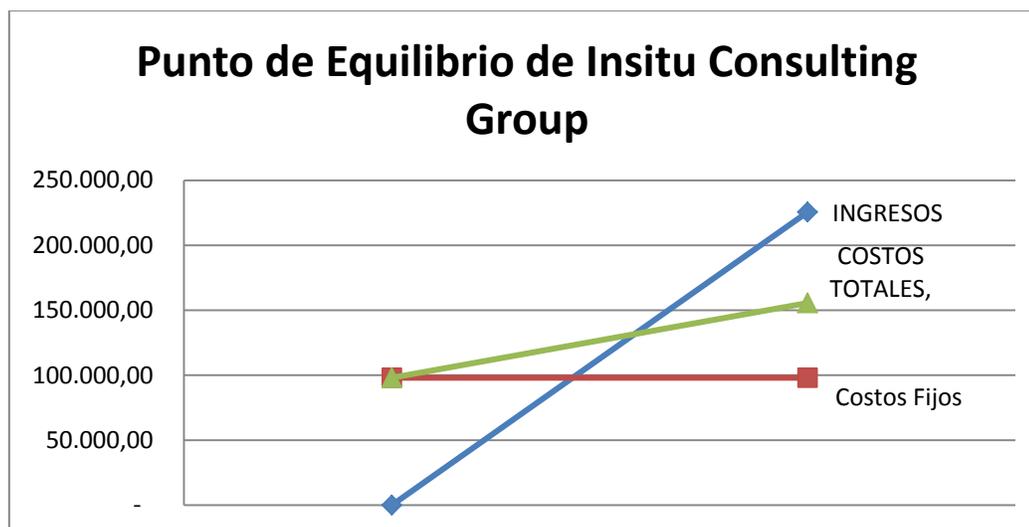
$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Gastos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Totales}}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\$98.027,10}{1 - \frac{\$57.551,83}{\$225.571,96}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \$131.604,268$$

Gráfico 5.3

Punto de Equilibrio en Dólares para el Año 3



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El Autor

El punto en que los ingresos y los gastos de operación de la empresa se igualarán en el tercer año es de \$131.604,26 USD. Con el 58,34% del total de ingresos proyectados se cubre el punto de equilibrio.

Año 4

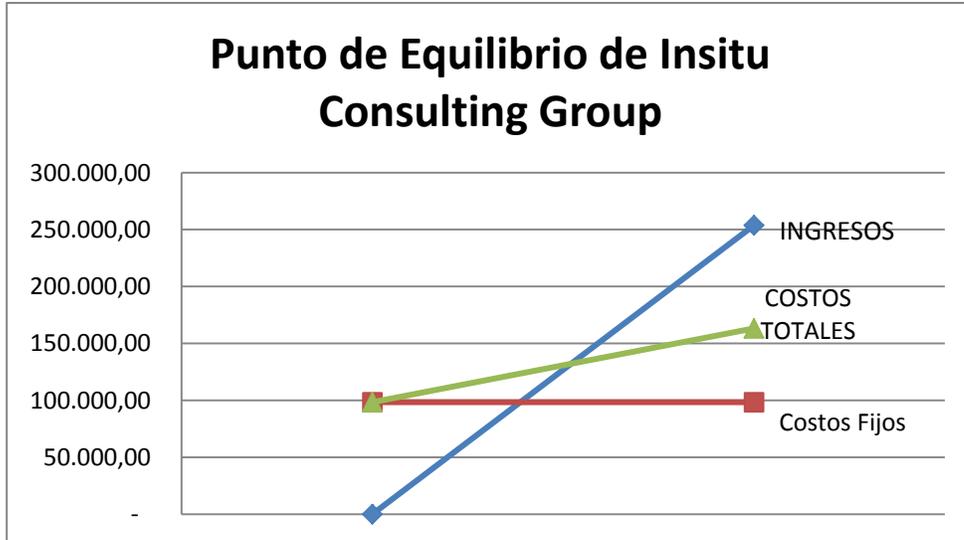
$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Gastos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Totales}}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\$98.470,51}{1 - \frac{\$64.745,81}{\$253.768,45}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \$132.199,55$$

Gráfico 5.4

Punto de Equilibrio en Dólares para el Año 4



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El Autor

El punto en que los ingresos y los gastos de operación de la empresa se igualarán en el Cuarto año es de \$132.199,55 USD. Con el 52,09% del total de ingresos proyectados se cubre el punto de equilibrio.

Año 5

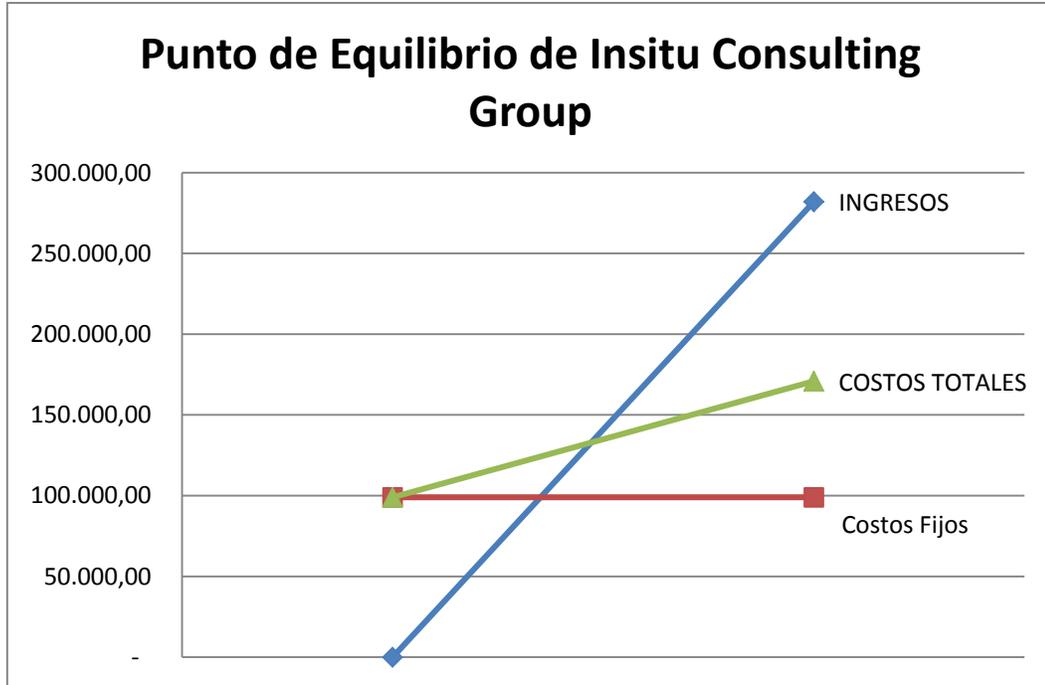
$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Gastos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Totales}}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\$98.932,09}{1 - \frac{\$71.939,79}{\$281.964,95}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \$132.819,24$$

Gráfico 5.5

Punto de Equilibrio en Dólares para el Año 5



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El Autor

El punto en que los ingresos y los gastos de operación de la empresa se igualarán en el quinto año es de \$132.819,24USD. Con el 47,10% del total de ingresos proyectados se cubre el punto de equilibrio. A continuación se muestra un cuadro resumen del punto de equilibrio por año.

5.11 FLUJO DE FONDOS

El flujo de caja es la expresión de una magnitud económica realizada de una cantidad por unidad de tiempo, es decir entrada o salida de fondos corrientes en la operación del negocio. Este es la materia prima para la evaluación de proyectos a través del tiempo, la tabla 5.10 muestra el flujo de fondos de la empresa Insitu Consulting Group.

Tabla 5.9
Flujo neto de caja al accionista

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad del ejercicio		\$ 4.796,26	\$ 13.984,09	\$ 23.758,83	\$ 33.349,84	\$ 41.180,53
Depreciaciones		\$ 3.707,40	\$ 3.707,40	\$ 3.707,40	\$ 537,40	\$ 537,40
Amortizaciones		\$ 146,80	\$ 146,80	\$ 146,80	\$ 146,80	\$ 146,80
Inversión Activos Fijos	\$ -14.884,00					
Inversión Activos Diferidos	\$ -734,00					
Capital de Trabajo	\$ -9.536,44					
Valor de rescate de activos						\$ 2.687,00
Recuperación de capital						\$ 9.536,44
Crédito		\$ 5.845,48	\$ 6.731,74	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ -25.154,44	\$ 2.804,98	\$ 11.106,55	\$ 27.613,03	\$ 34.034,04	\$ 54.088,17

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El Autor

El flujo neto de caja muestra que la empresa mantiene una liquidez constante durante los cinco años de proyección.

5.12 INDICADORES DE RENDIMIENTO EN EL TIEMPO

5.12.1 Valor presente neto

Para obtener el valor presente de los flujos de fondos futuros, originados por la inversión en el proyecto, se ha calculado una tasa de descuento de 20.73%, mismo que se ha obtenido con la siguiente fórmula:

$$i = TA * (\% f. externo) + TP * (\% f. interno) * (1 - ti) + Riesgo Inversión + Inflación$$

Donde:

$$TA: 14,20\%^{25}$$

$$\% f. externo: 50\%$$

$$TP: 5,24\%^{26}$$

$$\% f. interno: 50\%$$

$$Riesgo Inversión: 9,48\%$$

$$Inflación: 4,10\%$$

Remplazando los valores se ha obtenido una tasa de descuento (*i*):

$$i = (14,20\% * 50\%) + (5.24\% * 50\%) * 0,64 + 9,48\% + 4,10\%$$

$$i = 20.35\%$$

²⁵ www.bce.fin.ec

²⁶ Idem.

La tabla 5.11 muestra el cálculo del valor actual neto del proyecto, se considera rentable y viable por tener un VPN>0, el proyecto obtendrá ganancias por encima de la rentabilidad exigida con la tasa de descuento, en conclusión el proyecto debería ejecutarse.

Tabla 5.10
Valor Actual Neto del Proyecto

	TMAR	20,73%
AÑOS	Flujo Neto de Caja	Flujo Neto de Caja Descontado
0	\$ -25.154,44	\$ -25.154,44
1	\$ 2.804,98	\$ 2.323,43
2	\$ 11.106,55	\$ 7.620,36
3	\$ 27.613,03	\$ 15.693,11
4	\$ 34.034,04	\$ 16.021,63
5	\$ 54.088,17	\$ 21.090,83
	TOTAL	\$ 62.749,36
	INVERSIÓN	\$ -25.154,44
	VAN	\$ 37.594,92

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El Autor

El valor actual neto del proyecto es de \$ 37.594,92 USD, cifra positiva, lo que indica que el proyecto de creación de la empresa consultora es viable.

5.12.2 Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno nos indica el porcentaje de rentabilidad que obtendrá el inversionista por la decisión de invertir en una alternativa de inversión seleccionada. La TIR es la tasa que iguala el Valor Actual Neto del proyecto a 0, la tabla 5.12 muestra su cálculo:

Tabla 5.11
Tasa interna de Retorno del proyecto

AÑOS	FNF	VAN
0	-25.154,44	\$ -25.154,44
1	2.804,98	\$ 1.796,33
2	11.106,55	\$ 4.555,03
3	27.613,03	\$ 7.252,41
4	34.034,04	\$ 5.724,50
5	54.088,17	\$ 5.826,16
TOTAL		\$ 25.154,44
INVERSIÓN		\$ -25.154,44
VAN		\$ -0,00

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El Autor

El retorno del proyecto es suficiente para compensar la tasa de descuento, determinando que el proyecto es factible para el accionista pues:

$$\text{TIR} = 56,15\% > \text{TMAR} = 20,35\%$$

5.12.3 Período de recuperación de la inversión

El período de recuperación de la inversión es el tiempo en el que el accionista recuperará el valor invertido en la creación de la empresa de consultoría, la tabla 5.13 muestra el PRI del proyecto

Tabla 5.12
Período de recuperación de la inversión

AÑOS	Flujo actualizado	PRI
0	\$ -25.154,44	\$ -25.154,44
1	\$ 2.323,43	\$ -22.831,01
2	\$ 7.620,36	\$ -15.210,65
3	\$ 15.693,11	\$ 482,46
4	\$ 16.021,63	\$ 16.504,08
5	\$ 21.090,83	\$ 37.594,92

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El Autor

El PRI se obtiene a través del valor de los flujos actualizados, restado del total de la inversión, eso establece en qué año los accionistas recuperarán su inversión. Según los resultados obtenidos los inversionistas recuperarán el capital invertido en el en negocio al tercer año de operación de Insitu Consulting Group Cía. Ltda.

De acuerdo a la evaluación realizada se considera el proyecto de creación de una empresa consultora en gestión empresarial en la ciudad de Quito es factible por lo que se recomienda su implementación.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- La crisis brinda oportunidades para las empresas de consultoría y capacitación debido a que los empresarios consideran de vital importancia buscar apoyo de especialistas para sortear las dificultades; Las condiciones altamente competitivas afectan cada vez en todos los niveles empresariales por lo que se hace necesario obtener a través de la consultoría herramientas que permitan a las organizaciones crear ventajas competitivas sobre otras similares.

- La demanda aparente de consultoría en la ciudad de Quito según la pregunta 11 de la investigación corresponde a 10126 empresas de distintas dimensiones por lo que Insitu Consulting Group orientara su oferta a las empresas cuyo presupuesto para actividades de consultorías sea superior a los 3000 dólares obteniendo un total de 6295 empresas en el segmento, la demanda real en números de consultoría se obtiene del producto entre el número de empresas del segmento y el promedio de consultorías contratadas por año(2) lo que nos da como resultado 12.590 consultorías considerando que la oferta

aparente en número de consultorías es de 6060(año base) tenemos una demanda insatisfecha de 6530 consultorías para el año base lo que nos demuestra que existe oportunidad en el mercado de la ciudad de Quito.

- El tamaño de la empresa se estima en función a la cobertura de la demanda, la demanda que el negocio espera atender en el primer año es de treinta consultorías; en cuanto al espacio físico, la operación administrativa no requiere de mucho espacio, ya que la mayor parte de las actividades se desarrollan en las instalaciones del cliente y para el caso de la capacitación usualmente se alquila la infraestructura más adecuada a otras empresas; en cuanto a la mano de obra necesaria para el funcionamiento de la empresa; la contratación del personal se realizará bajo lo descrito en el código de trabajo y bajo la figura de relación de dependencia. La mano de obra a contratar son plazas de trabajo directas que se generará con la creación del negocio; sin embargo la operación regular del negocio requerirá la contratación “ad hoc” de especialistas tanto para la ejecución de las consultorías como de la capacitación derivada de dichos procesos.
- En el presente estudio se pudo determinar que la estructura organizacional de la empresa será jerárquica, distribuida en tres

niveles: nivel Directivo, nivel Gerencial, nivel Operativo, Los procesos son parte vital para el funcionamiento de la organización y se los ha clasificado en tres: Estratégicos, Productivos y de Apoyo.

- El estudio financiero determina la factibilidad de la creación de la empresa de consultoría Insitu Consulting Group. El proyecto se determinó en función a la demanda insatisfecha así todas las proyecciones financieras se estiman a 5 años tomando como base el año 2010. El flujo neto de caja muestra que la empresa mantiene una liquidez constante durante los cinco años de proyección, el valor actual neto del proyecto, se considera rentable y viable por tener un VAN(37.594,92 USD)>0; la TIR es la tasa que iguala el Valor Actual Neto del proyecto a 0 El retorno del proyecto es suficiente para compensar la tasa de descuento, determinado que el proyecto es factible para el accionista, considerando que la TIR es de 56.15% y la TMAR es de 20.35%. Según los resultados obtenidos los inversionistas recuperan el capital invertido en el negocio al tercer año de operación. Los criterios de evaluación como el valor presente neto, Tasa interna de retorno, el periodo de recuperación de la inversión demuestran que el proyecto es rentable y viable

6.2 RECOMENDACIONES

- Determinar cuáles son las dificultades de la crisis y como sortear estas dificultades, por qué las empresas buscan apoyo de especialistas para sortear dichas dificultades; Tener actualizado al equipo de sobre herramientas que permitan a las organizaciones crear ventajas competitivas.
- Aprovechar la demanda insatisfecha que existe en la ciudad de Quito para brindar servicios de consultoría en gestión empresarial; y, capacitación en áreas administrativas.
- Por la naturaleza del negocio se debe alquilar una oficina de 85 mts² por qué la operación administrativa no requiere de mucho espacio ya que la mayor parte de las actividades se desarrollan en las instalaciones del cliente; Insitu Consulting Group debe determinar por medio de las necesidades del mercado los perfiles para la contratación "ad hoc" de los especialistas tanto para la ejecución de las consultorías como de la capacitación derivada de dichos procesos por qué es parte importante de la operación regular del negocio

- Insitu Consulting Group debe orientar sus esfuerzos en crear un factor diferenciador basado en el cliente, estableciendo procesos vinculados e interdependientes
- La creación de la empresa Insitu Consulting Group por qué los criterios de evaluación como el VAN, TIR, PRI demuestran que el Proyecto es Rentable y Viable.
- Ejecutar el presente proyecto

FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

- Seminario- taller: Situación de promoción de las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas en los países de Latinoamérica / CORPEI - CAPEIPI
- Evaluación de densidad empresarial DMQ – Plan de riesgo económico Quito 2025 – Dirección de Catastros DMQ.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Indicadores de coyuntura, Evolución de las Tasas de Interés año 2007 – 2008.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Ecuador en cifras, Enero 2010.
- BLOCK, Peter, Consultoría sin fisura, Ediciones Granica, Buenos Aires, 1994, Págs. 67 - 73
- MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES – Último Observatorio laboral, Sistema de Información sobre Capacitación Laboral y Formación Profesional. – Febrero de 2007
- NARESH, Malhotra, Investigación de mercados, Prentice Hall, España, 2008. Pág. 103
- Adobe Illustrator Manual – Brief Publicitario, Año 2008.

LINKOGRAFÍA

- www.infolatam.com/entrada/ecuador_banco_central_preve_un_crecimien-12317.html
- www.lacamaradequito.com
- www.registromercantilquito.com/requisitos
- [tramites](#)
- www.sri.gov.ec/ruc/gen-022480
- www.quito.gov.ec/municipio/guiadtramites, Ley de régimen municipal Art. 381 a 386.
- <http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Estadisticas/anuarios/ANUARIO%20GLOBAL%202006%20PARA%20WEB.htm>
- <http://comitedeconsultoria.gov.ec/inf.cgi/FILTER?FILTER=comite>
- www.inec.gov.ec , 11 de Enero de 2010.
- http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=st_estudio&idEstudio=3&idSeccion=6

ANEXOS

Anexo 1 - Encuesta

Encuesta

La presente encuesta tiene fines académicos, rogamos conteste con total sinceridad y objetividad.

Objetivo: Determinar la demanda de servicios de consultoría y capacitación en temas de gestión empresarial en las empresas del sector urbano de la ciudad de Quito.

1. ¿Cuál es la actividad de la empresa?

Industria ___
Comercio ___
Servicios ___
Otros: _____

2. ¿Cuál es su actividad específica?

3. ¿Hace qué tiempo inicio sus actividades?

Menos de un año ___
1 año a 5 años ___
5 años a 10 años ___
Más de 10 años ___

4. ¿Cuántos empleados en área administrativa financiera trabajan en su empresa?

Menos de 10 personas ___
Entre 10 y 50 personas ___
Entre 51 y 100 personas ___
Más de 100 personas ___

5. **¿Contrata regularmente servicios de capacitación para su personal?**
 Siempre _____
 Casi Siempre _____
 A veces _____
 Nunca _____
6. **¿Qué modalidad de capacitación contrata su empresa regularmente (señale máximo 2)?**
 Seminarios _____
 Conferencias _____
 Cursos _____
 Diplomados maestrías _____
 Otros _____ ¿Cuáles? _____
7. **¿Cómo detectó las necesidades de capacitación del personal?**
 Encuestas _____
 Entrevistas _____
 Jefes departamentales _____
 Otros _____ ¿Cuáles? _____
8. **¿Qué promedio de presupuesto invierte su empresa al año en capacitación?**
 De 0 a 1.000 _____
 1.001 a 3.000 _____
 3.001 a 6.000 _____
 6.001 a 10.000 _____
 10.001 y más _____
9. **¿Por qué medio suele recibir información acerca de la oferta de cursos de capacitación en el mercado?**
 Invitaciones personalizadas _____
 E-mail _____
 Correo empresarial _____
 Prensa _____
 Radio _____
10. **¿Cuáles son sus proveedores de capacitación? (Máximo 3)**
 1. _____
 2. _____
 3. _____
11. **¿Cómo calificaría el servicio de su actual proveedor?**
 Excelente _____
 Muy bueno _____
 Bueno _____
 Regular _____
 Malo _____

12. ¿Su empresa ha contratado algún tipo de asesoramiento para su empresa o negocio dentro del último año?

Si

No

Seleccione el área

Planificación estratégica

Contabilidad y Auditoría

Comercialización y ventas

Logística

Producción

Otras

13. ¿Para qué área contrato la consultoría?

14. ¿Cuánto invirtió/ invierte en ese asesoramiento? (indique uno)

De 0 a 1.000

1.001 a 3.000

3.001 a 6.000

6.001 a 10.000

10.001 y más

15. ¿Con qué empresa contrato este servicio?

16. ¿Cuál es su percepción del resultado y calidad del asesoramiento?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

17. ¿Volvería a contratarlos?

Si

No

Anexo 2 – Activos

MUEBLES Y ENSERES

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Inversión
Escritorios	8	\$ 220,00	\$ 1.760,00
Sillas	20	\$ 25,00	\$ 500,00
Mesa de reuniones	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Pizarras	3	\$ 60,00	\$ 180,00
Archivadores	5	\$ 80,00	\$ 400,00
Total			\$ 3.140,00

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Inversión
Teléfono	8	\$ 150,00	\$ 1.200,00
Fax	1	\$ 234,00	\$ 234,00
Central Telefónica para 2 líneas y 40 extensiones	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Total			\$ 2.234,00

EQUIPO DE COMPUTACION

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Inversión
Computadores portátiles Core 2 duo - de 15" con internet portátil	4	\$ 1.280,00	\$ 5.120,00
Computadoras PC - Core 2 duo	4	\$ 850,00	\$ 3.400,00
Impresora Samsung 2300 GL	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Impresoras laser Lexmark	3	\$ 180,00	\$ 540,00
Total			\$ 9.510,00

GASTOS DE CONSTITUCION

Nro.	Concepto	Valor
1	RUC	\$ 5,00
2	Constitución de la Compañía	\$ 125,00
3	Patente Municipal	\$ 52,00
4	Permiso de la Intendencia	\$ 20,00
5	Permiso Sanitario de Funcionamiento	\$ 30,00
6	Permiso del Cuerpo de Bomberos	\$ 30,00
7	Afiliación a la Cámara	\$ 100,00
8	Licencia Anual de Funcionamiento	\$ 130,00
9	Registro del contrato de arrendamiento	\$ 12,00
10	Afiliación a ACCE	\$ 230,00
Total		\$ 734,00

Anexo 3 – Tabla de Amortización

VALOR DEL CRÉDITO (monto)	\$ 12.577,22
TASA DE INTERÉS	14,20%
PLAZO DE LA DEUDA	2
FORMA DE PAGO	MENSUAL
PERIODICIDAD	12
TOTAL DE CUOTAS	24

VALOR A PAGAR	605,06
----------------------	---------------

PERIODO	DIVIDENDO (cuota)	CAPITAL	INTERÉS	SALDO
-				\$ 12.577,22
1	\$ 605,06	\$ 456,23	\$ 148,83	\$ 12.120,99
2	\$ 605,06	\$ 461,63	\$ 143,43	\$ 11.659,37
3	\$ 605,06	\$ 467,09	\$ 137,97	\$ 11.192,28
4	\$ 605,06	\$ 472,62	\$ 132,44	\$ 10.719,66
5	\$ 605,06	\$ 478,21	\$ 126,85	\$ 10.241,45
6	\$ 605,06	\$ 483,87	\$ 121,19	\$ 9.757,59
7	\$ 605,06	\$ 489,59	\$ 115,46	\$ 9.267,99
8	\$ 605,06	\$ 495,39	\$ 109,67	\$ 8.772,61
9	\$ 605,06	\$ 501,25	\$ 103,81	\$ 8.271,36
10	\$ 605,06	\$ 507,18	\$ 97,88	\$ 7.764,18
11	\$ 605,06	\$ 513,18	\$ 91,88	\$ 7.251,00
12	\$ 605,06	\$ 519,25	\$ 85,80	\$ 6.731,74
13	\$ 605,06	\$ 525,40	\$ 79,66	\$ 6.206,35
14	\$ 605,06	\$ 531,62	\$ 73,44	\$ 5.674,73
15	\$ 605,06	\$ 537,91	\$ 67,15	\$ 5.136,82
16	\$ 605,06	\$ 544,27	\$ 60,79	\$ 4.592,55
17	\$ 605,06	\$ 550,71	\$ 54,35	\$ 4.041,84
18	\$ 605,06	\$ 557,23	\$ 47,83	\$ 3.484,61
19	\$ 605,06	\$ 563,82	\$ 41,23	\$ 2.920,79
20	\$ 605,06	\$ 570,49	\$ 34,56	\$ 2.350,29
21	\$ 605,06	\$ 577,25	\$ 27,81	\$ 1.773,05
22	\$ 605,06	\$ 584,08	\$ 20,98	\$ 1.188,97
23	\$ 605,06	\$ 590,99	\$ 14,07	\$ 597,98
24	\$ 605,06	\$ 597,98	\$ 7,08	\$ 0,00

Anexo 4 – Gastos

Remuneraciones

Cargo	Nro. Personas	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	13º	14º	Vacaciones	Aporte Patronal 12,15%	Total Año 1 Remuneración
Gerente General	1	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00	\$ 1.500,00	\$ 240,00	\$ 750,00	\$ 2.187,00	\$ 22.677,00
Consultor Jefe	1	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 1.000,00	\$ 240,00	\$ 500,00	\$ 1.458,00	\$ 15.198,00
Jefe Administrativo Financiero	1	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 600,00	\$ 240,00	\$ 300,00	\$ 874,80	\$ 9.214,80
Jefe de comercialización	1	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 600,00	\$ 240,00	\$ 300,00	\$ 874,80	\$ 9.214,80
Asistente Administrativo	1	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 300,00	\$ 240,00	\$ 150,00	\$ 437,40	\$ 4.727,40
Asistente de Mercadeo	1	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 300,00	\$ 240,00	\$ 150,00	\$ 437,40	\$ 4.727,40
Secretaria	1	\$ 260,00	\$ 3.120,00	\$ 260,00	\$ 240,00	\$ 130,00	\$ 379,08	\$ 4.129,08
Servicios Generales - Mensajería	1	\$ 240,00	\$ 2.880,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 120,00	\$ 349,92	\$ 3.829,92
Total		\$ 4.800,00	\$ 57.600,00	\$ 4.800,00	\$ 1.920,00	\$ 2.400,00	\$ 6.998,40	\$ 73.718,40

Cargo	Nro. Personas	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	13º	14º	Vacaciones	Aporte Patronal 12,15%	Total Año 2 Remuneración
Gerente General	1	\$ 1.561,50	\$ 18.738,00	\$ 1.561,50	\$ 240,00	\$ 780,75	\$ 2.276,67	\$ 23.596,92
Consultor Jefe	1	\$ 1.041,00	\$ 12.492,00	\$ 1.041,00	\$ 240,00	\$ 520,50	\$ 1.517,78	\$ 15.811,28
Jefe Administrativo Financiero	1	\$ 624,60	\$ 7.495,20	\$ 624,60	\$ 240,00	\$ 312,30	\$ 910,67	\$ 9.582,77
Jefe de comercialización	1	\$ 624,60	\$ 7.495,20	\$ 624,60	\$ 240,00	\$ 312,30	\$ 910,67	\$ 9.582,77
Asistente Administrativo	1	\$ 312,30	\$ 3.747,60	\$ 312,30	\$ 240,00	\$ 156,15	\$ 455,33	\$ 4.911,38
Asistente de Mercadeo	1	\$ 312,30	\$ 3.747,60	\$ 312,30	\$ 240,00	\$ 156,15	\$ 455,33	\$ 4.911,38
Secretaria	1	\$ 270,66	\$ 3.247,92	\$ 270,66	\$ 240,00	\$ 135,33	\$ 394,62	\$ 4.288,53
Servicios Generales - Mensajería	1	\$ 249,84	\$ 2.998,08	\$ 249,84	\$ 240,00	\$ 124,92	\$ 364,27	\$ 3.977,11
Total		\$ 4.996,80	\$ 59.961,60	\$ 4.996,80	\$ 1.920,00	\$ 2.498,40	\$ 7.285,33	\$ 81.462,13

Cargo	Nro. Personas	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	13º	14º	Vacaciones	Aporte Patronal 12,15%	Total Año 3 Remuneración
Gerente General	1	\$ 1.625,52	\$ 19.506,26	\$ 1.625,52	\$ 240,00	\$ 812,76	\$ 2.370,01	\$ 24.554,55
Consultor Jefe	1	\$ 1.083,68	\$ 13.004,17	\$ 1.083,68	\$ 240,00	\$ 541,84	\$ 1.580,01	\$ 16.449,70
Jefe Administrativo Financiero	1	\$ 650,21	\$ 7.802,50	\$ 650,21	\$ 240,00	\$ 325,10	\$ 948,00	\$ 9.965,82
Jefe de comercialización	1	\$ 650,21	\$ 7.802,50	\$ 650,21	\$ 240,00	\$ 325,10	\$ 948,00	\$ 9.965,82
Asistente Administrativo	1	\$ 325,10	\$ 3.901,25	\$ 325,10	\$ 240,00	\$ 162,55	\$ 474,00	\$ 5.102,91
Asistente de Mercadeo	1	\$ 325,10	\$ 3.901,25	\$ 325,10	\$ 240,00	\$ 162,55	\$ 474,00	\$ 5.102,91
Secretaria	1	\$ 281,76	\$ 3.381,08	\$ 281,76	\$ 240,00	\$ 140,88	\$ 410,80	\$ 4.454,52
Servicios Generales - Mensajería	1	\$ 260,08	\$ 3.121,00	\$ 260,08	\$ 240,00	\$ 130,04	\$ 379,20	\$ 4.130,33
Total		\$ 5.201,67	\$ 62.420,03	\$ 5.201,67	\$ 1.920,00	\$ 2.600,83	\$ 7.584,03	\$ 84.723,36

Cargo	Nro. Personas	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	13º	14º	Vacaciones	Aporte Patronal 12,15%	Total Año 4 Remuneración
Gerente General	1	\$ 1.692,17	\$ 20.306,01	\$ 1.692,17	\$ 240,00	\$ 846,08	\$ 2.467,18	\$ 25.551,45
Consultor Jefe	1	\$ 1.128,11	\$ 13.537,34	\$ 1.128,11	\$ 240,00	\$ 564,06	\$ 1.644,79	\$ 17.114,30
Jefe Administrativo Financiero	1	\$ 676,87	\$ 8.122,41	\$ 676,87	\$ 240,00	\$ 338,43	\$ 986,87	\$ 10.364,58
Jefe de comercialización	1	\$ 676,87	\$ 8.122,41	\$ 676,87	\$ 240,00	\$ 338,43	\$ 986,87	\$ 10.364,58
Asistente Administrativo	1	\$ 338,43	\$ 4.061,20	\$ 338,43	\$ 240,00	\$ 169,22	\$ 493,44	\$ 5.302,29
Asistente de Mercadeo	1	\$ 338,43	\$ 4.061,20	\$ 338,43	\$ 240,00	\$ 169,22	\$ 493,44	\$ 5.302,29
Secretaria	1	\$ 293,31	\$ 3.519,71	\$ 293,31	\$ 240,00	\$ 146,65	\$ 427,64	\$ 4.627,32
Servicios Generales - Mensajería	1	\$ 270,75	\$ 3.248,96	\$ 270,75	\$ 240,00	\$ 135,37	\$ 394,75	\$ 4.289,83
Total		\$ 5.414,94	\$ 64.979,25	\$ 5.414,94	\$ 1.920,00	\$ 2.707,47	\$ 7.894,98	\$ 88.118,30

Cargo	Nro. Personas	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	13º	14º	Vacaciones	Aporte Patronal 12,15%	Total Año 5 Remuneración
Gerente General	1	\$ 1.761,55	\$ 21.138,56	\$ 1.761,55	\$ 240,00	\$ 880,77	\$ 2.568,34	\$ 26.589,22
Consultor Jefe	1	\$ 1.174,36	\$ 14.092,37	\$ 1.174,36	\$ 240,00	\$ 587,18	\$ 1.712,22	\$ 17.806,14
Jefe Administrativo Financiero	1	\$ 704,62	\$ 8.455,42	\$ 704,62	\$ 240,00	\$ 352,31	\$ 1.027,33	\$ 10.779,69
Jefe de comercialización	1	\$ 704,62	\$ 8.455,42	\$ 704,62	\$ 240,00	\$ 352,31	\$ 1.027,33	\$ 10.779,69
Asistente Administrativo	1	\$ 352,31	\$ 4.227,71	\$ 352,31	\$ 240,00	\$ 176,15	\$ 513,67	\$ 5.509,84
Asistente de Mercadeo	1	\$ 352,31	\$ 4.227,71	\$ 352,31	\$ 240,00	\$ 176,15	\$ 513,67	\$ 5.509,84
Secretaria	1	\$ 305,33	\$ 3.664,02	\$ 305,33	\$ 240,00	\$ 152,67	\$ 445,18	\$ 4.807,20
Servicios Generales - Mensajería	1	\$ 281,85	\$ 3.382,17	\$ 281,85	\$ 240,00	\$ 140,92	\$ 410,93	\$ 4.455,87
Total		\$ 5.636,95	\$ 67.643,40	\$ 5.636,95	\$ 1.920,00	\$ 2.818,47	\$ 8.218,67	\$ 91.652,43

FONDOS DE RESERVA

Cargo	Nro. Personas	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Gerente General	1	-	1.500,00	1.561,50	1.625,52	1.692,17
Consultor Jefe	1	-	1.000,00	1.041,00	1.083,68	1.128,11
Jefe Administrativo Financiero	1	-	600,00	624,60	650,21	676,87
Jefe de comercialización	1	-	600,00	624,60	650,21	676,87
Asistente Administrativo	1	-	300,00	312,30	325,10	338,43
Asistente de Mercadeo	1	-	300,00	312,30	325,10	338,43
Secretaria	1	-	260,00	270,66	281,76	293,31
Servicios Generales - Mensajería	1	-	240,00	249,84	260,08	270,75
Total		-	4.800,00	4.996,80	5.201,67	5.414,94

SUMINISTROS DE OFICINA

Concepto	Cantidad anual	Valor Unitario	Costo
Facturas	2	\$ 6,00	\$ 12,00
Recibos	2	\$ 4,00	\$ 8,00
Resma de papel bond	200	\$ 5,00	\$ 1.000,00
Grapadoras	8	\$ 8,00	\$ 64,00
Perforadoras	8	\$ 15,00	\$ 120,00
Papeleras	8	\$ 12,00	\$ 96,00
Esferos	500	\$ 0,15	\$ 75,00
Material de oficina	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
TOTAL			2.375,00

SUMINISTROS DE LIMPIEZA

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Costo
Desinfectantes	12	\$ 5,00	\$ 60,00
Fundas (paquete 20 fundas)	10	\$ 4,50	\$ 45,00
Jabones (paquete de 3)	12	\$ 21,28	\$ 255,36
Limpiones	12	\$ 1,90	\$ 22,80
Lustres	12	\$ 0,30	\$ 3,60
Lustre para muebles	12	\$ 1,20	\$ 14,40
Escobas	6	\$ 1,50	\$ 9,00
Toallas Pequeñas	6	\$ 3,00	\$ 18,00
Trapeadores	6	\$ 1,80	\$ 10,80
TOTAL			\$ 438,96

Anexo 5 – Costos unitarios

Consultoría 1

Descripción	Cantidad	Medida	Costo Unitario	Año 1
Consultor externo	40	-	\$ 20,00	\$ 800,00
Transporte	30	-	\$ 0,40	\$ 12,00
Informes finales	6	-	\$ 3,00	\$ 18,00
Costo Unitario				\$ 830,00

Consultoría 2

Descripción	Cantidad	Medida	Costo Unitario	Costo Total
Consultor externo	45	-	\$ 25,00	\$ 1.125,00
Transporte	30	-	\$ 0,40	\$ 12,00
Informes finales	6	-	\$ 40,00	\$ 240,00
Costo Unitario				\$ 1.377,00

Consultoría 3

Descripción	Cantidad	Medida	Costo Unitario	Costo Total
Consultor externo	60	-	\$ 25,00	\$ 1.500,00
Transporte	30	-	\$ 1,00	\$ 30,00
Informes finales	6	-	\$ 40,00	\$ 240,00
Costo Unitario				\$ 1.770,00

Consultoría 4

Descripción	Cantidad	Medida	Costo Unitario	Costo Total
Consultor externo	100	-	\$ 30,00	\$ 3.000,00
Transporte	30	-	\$ 1,00	\$ 30,00
Informes finales	6	-	\$ 40,00	\$ 240,00
Costo Unitario				\$ 3.270,00