

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

**INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANISTICAS Y ECONOMICAS
ECONOMIA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL
INGENIERIA COMERCIAL Y EMPRESARIAL**

**PROYECTO DE CREACION DE UN CENTRO DE
ASESORAMIENTO PARA LA COMPETITIVIDAD
EMPRESARIAL (C.A.C.E.)**

**PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL
ESPECIALIZACION FINANZAS
INGENIERA COMERCIAL Y EMPRESARIAL ESPECIALIZACION FINANZAS
INGENIERA COMERCIAL Y EMPRESARIAL ESPECIALIZACION FINANZAS**

**AUTORAS:
MICHELLE VANESSA BUENDIA TORRES
TANIA BETHSABE JIMENEZ YANCE
MARIA ANDREA VELARDE ITURRALDE**

GUAYAQUIL – ECUADOR - 2003

DECLARACION EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado nos corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”.

Michelle Buendía T. Tania Jiménez Y. Andrea Velarde I.

TRIBUNAL DE GRADUACION

Ing. Omar Maluk
Director del ICHE

Econ. Ma. Elena Romero
Directora de Tesis

Dr. Roberto Palacios
Vocal

Ing. Víctor Hugo González
Vocal

AGRADECIMIENTO

Dedicada a Dios por guiarnos en el camino

DEDICATORIA

**A Dios y a
Nuestros Padres.**

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN

- Antecedentes
- Definición del proyecto
- Justificación
- Objetivos del proyecto

CAPITULO I: ANALISIS DE MERCADO

1.1 Situación del mercado

1.1.1 Compresión de la naturaleza del entorno

1.1.2 Diagnóstico de las influencias del entorno – Análisis PEST

1.2 Investigación del mercado

1.2.1 Fuentes de datos

1.2.2 Instrumentos de investigación

1.2.3 Plan de muestreo

1.3 Análisis de la demanda

1.4 Análisis de la oferta

1.4.1 Servicio a Ofrecer del CACE

1.4.1.1 Revisión de Procesos y Metodología

1.4.1.2 Gestión y Riesgo Empresarial

1.4.1.3 Calidad

1.4.1.4 Planeación de Estrategias

1.5 Análisis FODA de CACE

1.6 Análisis de la competencia

1.6.1 Identificación de los competidores y sus estrategias

1.6.2 Análisis comparativo

1.7 Análisis de precios

1.8 Plan estratégico

1.8.1 Segmentación del mercado

1.8.2 Mercado objetivo

1.8.3 Posicionamiento

1.9 Análisis del servicio que ofrece CACE

1.9.1 Misión

1.9.2 Visión

1.9.3 Estrategia

1.9.4 Plan de acción

CAPITULO II: METODOLOGIA DE IMPLEMENTACION

2.1 Marco legal

2.2 Localización de la empresa

2.3 Estructura organizacional

CAPTULO III: ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO

3.1 Plan de inversión

3.2 Financiamiento de la empresa

3.3 Costo de capital

3.4 Flujo de caja

3.5 Cálculos para el análisis de la rentabilidad

3.5.1 VAN

3.5.2 TIR

3.5.3 Punto de Equilibrio

3.6 Análisis del riesgo financiero

3.6.1 Proyecciones de ratios financieros

3.6.2 Análisis de sensibilidad

CAPITULO IV: CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INTRODUCCION

ANTECEDENTES

Muchos de los empresarios ecuatorianos no han sabido adaptarse a un mundo donde la tasa de obsolescencia en las ciencias aumenta vertiginosamente. De esta manera, se han ido rezagando y resistiendo a los cambios y a las transformaciones, ubicándose lamentablemente últimos en acoger estos cambios. El empresario ecuatoriano, por lo general, no asimila con rapidez las nuevas situaciones que lo llevarían a ser más competitivo.

El Ecuador ha pasado por muchos cambios, fenómenos que han hecho que la economía se desestabilice y que el sector empresarial se enfrente a todos estos sucesos, quedando así la mayoría, con desequilibrios a nivel de organización, reducción en sus utilidades, aumentos en costos ó simplemente perciben cierto grado de utilidad creyendo que están bien cuando realmente pueden conseguir más.

DEFINICION DEL PROYECTO

Es por eso que se crea la necesidad de que haya un Organismo que sea imparcial con criterio propio, capaz de referirse a cualquier tipo de entidad sea esta pública o privada. Una entidad que pueda abarcar a toda la organización o a una parte de la misma, es decir, que pueda intervenir en el diseño de una nueva estructura, sistemas y procedimientos o en la revisión y análisis de los existentes, incluyendo en los estudios de aplicación del proceso automático de datos, distribución y arreglo de espacio físico, utilización de equipos, etc.

En la actualidad existen compañías consultoras que dan el servicio de auditorías, análisis de problemas específicos pero no hay un Centro que se dedique por completo al estudio de las Organizaciones en toda su estructura, lo que llevaría a la mejor utilización de los recursos, lo que trae en consecuencia mayores niveles de eficiencia, productividad, calidad, logrando así poder ser competitivos ante los demás países. Esto justifica la creación del proyecto “CACE”, Centro de Asesoramiento para la Competitividad Empresarial.

JUSTIFICACION DEL TEMA

El Ecuador inmerso en un sistema cambiario como es la dolarización está obligado a seguir el dinamismo de las economías mundiales que demandan mercados altamente competitivos. La integración y el desarrollo de un país a largo plazo, debe basarse en la mejora continua de la competitividad y del ambiente de negocios.

La competitividad es un factor muy importante para el desarrollo y éxito de una empresa, la cual contiene muchos factores en sí mismo como lo son la productividad y la calidad. Podemos decir que:

- Según, Michael Porter: “ La competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela en el nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad.”

- Altos niveles de competitividad se asocian con altos niveles de desarrollo económico. El desarrollo económico es el logro de una mejora sostenida y de largo plazo en el estándar de vida de un país.

Por esta razón se dice que, para ser competitivos se necesita mejorar la productividad y esto se logrará mediante cambios en los procesos ineficientes y en la mala utilización de recursos, en esto se basa la misión que quiere lograr el Centro de Asesoramiento de la Competitividad Empresarial.

OBJETIVOS DE CACE

Objetivos Generales

- Asesorar en aspectos de Organización, Sistemas y Procedimientos, en Entidades y Empresas Públicas y Privadas. Llevando a las empresas a un plan de mejora e innovación. Promoviendo cambios y presentar estudios o proyectos que contengan alternativas de solución.

Objetivos Específicos de CACE

- Formular y revisar los objetivos de la Empresa que se estudie.
- Identificar problemas de organización y funcionamiento que limitan la eficiencia.
- Determinar las causas que producen conflictos administrativos en la Empresa.
- Definir la estrategia competitiva mediante un proceso de generación de valor o cadena de valor.

- Mejorar la calidad de productos a través de la utilización de los mejores métodos y procedimientos de trabajos.
- Garantizar una organización eficiente para reducir el tiempo y los recursos.
- Mantener en el país, empresas bien estructuradas para lograr altos niveles de productividad y calidad, lo que trae como consecuencia la competitividad a nivel nacional y lograr a nivel internacional.

CAPITULO I: ANALISIS DE MERCADO

1.1 SITUACION DEL MERCADO

1.1.1 Compresión de la naturaleza del entorno

A través de los últimos años, Ecuador, no ha podido mejorar sus niveles de competitividad, manteniéndose entre los últimos países a nivel mundial, y aún incluso a nivel regional. Según el último reporte

del Foro Económico Mundial, éste ubica al Ecuador, tanto en el Índice de Competitividad del Crecimiento como en el de Competitividad Actual, en el puesto 68 y 72, respectivamente, de una muestra de 75 países.

Ambos índices se calculan, a base de encuestas empresariales e información estadística del país. El Índice de Competitividad de Crecimiento tiene 3 componentes: el nivel de tecnología en la economía, la calidad de las instituciones públicas y las condiciones macroeconómicas relevantes para el crecimiento. Mientras que el Índice de Competitividad Actual evalúa las condiciones que definen el nivel existente de productividad. Este tiene dos componentes: las estrategias y operaciones empresariales y la calidad del entorno nacional para los negocios.

En el cuadro siguiente se muestra una comparación de las ventajas y desventajas competitivas de Ecuador según los subcomponentes de los índices de competitividad.

VENTAJAS COMPETITIVAS	DESVENTAJAS COMPETITIVAS
Tasa de cambio real	Colaboración entre universidad y empresa
Potencial para igualarse en el crecimiento	Sofisticación tecnológica
Déficit/Superávit del gobierno	Gasto corporativo en investigación y desarrollo
Tasa de ahorro nacional	Patentes útiles para la sociedad en el 2000
Capacidad de innovación	Proveedores de Internet
Originalidad de los diseños de productos	Entorno legal para el desarrollo de TIC
Participación en los mercados internacionales	Éxito del gobierno en promocionar TIC
Cooperación en las relaciones con el empleador	Prioridad del gobierno al desarrollo de TIC
Extensión de la competencia local	Tecnificación de exportaciones
Calidad de la infraestructura portuaria	Pago de coimas en entidades gubernamentales
Volatilidad esperada del tipo de cambio	Favoritismo en las decisiones gubernamentales
Tasa de impuesto a la renta corporativo	Independencia judicial
Fortaleza del tipo de cambio	Derechos de propiedad
Acceso a mercados de capital externo	Acceso al crédito
Tasa de impuesto al valor agregado	Inflación
Acceso a extranjero a mercado de capitales locales	Grado de orientación al consumidor
Receptores de Transferencias sociales	Entrenamiento del personal
Tasa de desempleo	Administración en manos profesionales
	Sofisticación de la demanda
	Presencia de estándares regulatorios
	Exigencia del gobierno por tecnología avanzada
	Presencia de grupos minoritarios en la economía
	Diferencia en la Calidad de los servicios de salud
	Hospitales públicos
	Solidez bancaria
	Margen de intermediación financiera
	Regulación y supervisión financiera
	Acceso al mercado de bonos
	Fuentes de financiamiento para la inversión
	Barreras comerciales ocultas
	Prácticas empresariales
	Correlación entre el salario y la productividad
	Contribución de sindicatos a la productividad

Fuente: Foro Mundial Económico Año 2002

Medido según los índices presentados en el reporte de competitividad, la competitividad actual del Ecuador se ha mantenido relativamente invariable, aunque sus perspectivas de crecimiento han mejorado levemente en el último año.

Los agentes económicos ecuatorianos quieren ser competitivos o más bien estarían obligados a serlo cuando actúan bajo un esquema monetario de dolarización y el país está próximo a ser parte del ALCA (Área de Libre Comercio de las Américas) tratado que entrará en vigencia en enero del 2006 y que exige a los países latinoamericanos competir entre sí, además incluye también a Estados Unidos, la mayor potencia mundial.

Esto demandará competir con productos de alta calidad con bajos costos, mejoras en la productividad, con una estrategia mercantil dinámica, con visión amplia del mundo que incluya posibles alianzas y la respuesta a competidores.

El Ecuador se ubica como un país que está iniciando la transición de un nivel bajo de desarrollo hacia un nivel intermedio¹. En un nivel bajo de desarrollo el gobierno de un país debe preocuparse por la estabilidad macroeconómica y política, y debe asegurar la existencia de un mercado lo suficientemente libre como para lograr el uso eficiente de los recursos primarios y la mano de obra no calificada. Por su parte, la tecnología es asimilada por medio de importaciones o es imitada en este nivel intermedio, lo cual se da en el Ecuador.

¹ Porter, Sachs y McArthur – Foro Mundial Económico 2002

Al avanzar en el escalafón de desarrollo económico, las prioridades del gobierno del país cambian, concentrándose principalmente en mejorar la infraestructura física y las regulaciones del país. En esta etapa los productos y servicios son más sofisticados ya que los métodos de producción son más modernos, a pesar de que la tecnología siga viniendo de afuera. El país es altamente sensible a la crisis financieras externas, puesto que depende en gran medida de la inversión extranjera y la demanda internacional de ciertos productos específicos.

El Ecuador se encuentra en algún punto intermedio entre ambas etapas de desarrollo descritas, y en ningún caso se lo puede categorizar dentro de la tercera etapa de desarrollo, ya que ésta contempla la transición desde economías que adaptan tecnología hacia economías que la inventan.

“ El verdadero desarrollo económico es un proceso de avance paulatino en el cual las empresas y su entorno co-evolucionan para adoptar métodos de producción y competencia cada vez mas sofisticados “. ² Así el desarrollo económico no solo demanda estabilidad macroeconómica sino también la interdependencia de factores tales como calidad de la gobernación, capacidad de inversión societaria, formas avanzadas de competencia y evolución de la estructura organizacional de las firmas.

La competitividad se produce en las industrias de un país que al intervenir en el comercio internacional, obtienen ciertas ventajas

² Michael Porter. Jeffrey Sachs y John McArthur – Foro Mundial 2002

competitivas sobre sus rivales extranjeros y de esta forma crean y mejoran tantos productos como procesos.

La productividad y la competitividad están estrechamente ligados. La productividad determina la competitividad. Si las empresas generan ventajas competitivas que producen un mejor aprovechamiento de los recursos como el capital y el trabajo y esto las coloca en un alto nivel de competencia, es posible relacionar un alto nivel de productividad con un alto nivel de competitividad.

El desarrollo económico es el logro de una mejora sostenida y de largo plazo en el estándar de vida de un país. Este nivel estándar de vida depende del ingreso, del costo y de la calidad de vida. La productividad influye de manera determinante sobre el estándar de vida pues define los niveles de salario y las ganancias sobre el capital invertido. Una mejora en la productividad representa una mejora en la competitividad del país y una mejora en la productividad constituye a su vez una mejora en el desarrollo económico ³.

1.1.2 Diagnóstico de las influencias del entorno – Análisis PEST

El análisis PEST indica la importancia de las influencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas que influyen en las organizaciones. Se debe considerar que el Ecuador se encuentra justamente en un período de transición con el nuevo presidente electo.

³ Foro Mundial Económico 2002

En este análisis hay que tomar en cuenta cuatro factores importantes:

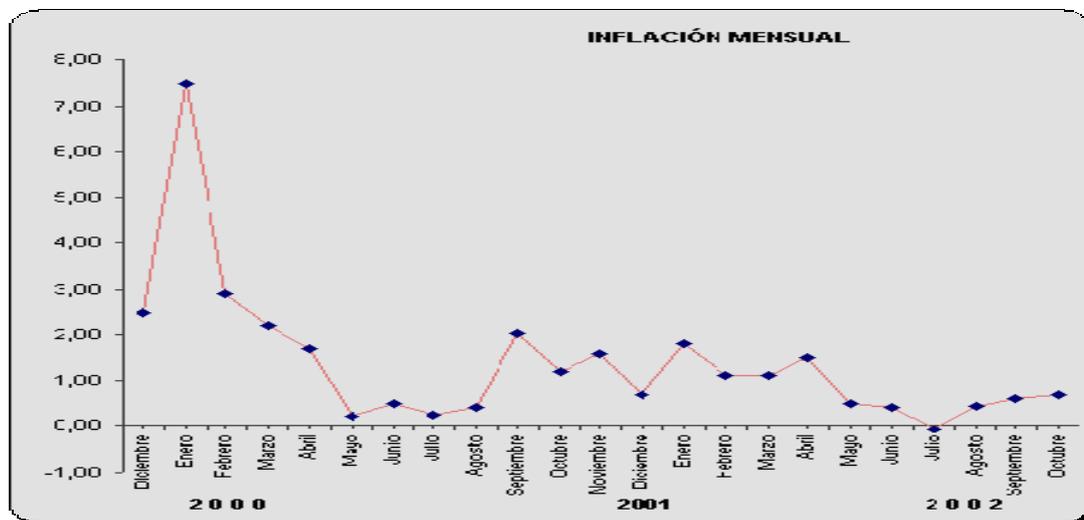
1. Resultados Económicos
2. Eficiencia del Gobierno
3. Eficiencia de las empresas
4. Infraestructura

El primer factor analizar son los resultados económicos, es decir se presentará un breve resumen de cómo se encuentra el Ecuador y analizaremos ciertos indicadores importantes como la inflación.

La difícil situación económica y social se estableció desde el año 1999 donde se produjo un descenso en la producción de casi todos los sectores y esto provocó un aumento del 15% en el desempleo y un 52% en el subempleo en las tres principales ciudades del país. En el caso de las exportaciones, las mismas muestran una tendencia decreciente, con caídas en las exportaciones no petroleras, entre las que se encuentran el banano y camarón, compensadas en 1999 con mayores exportaciones petroleras. A la fecha las exportaciones se han estabilizado, con montos muy por debajo de los niveles anteriores a las crisis de 1999-2000.

A continuación se muestra un gráfico y un cuadro, el gráfico nos indica la disminución que ha tenido la inflación a partir del año 2000 y el segundo cuadro muestra los pronósticos esperados sobre la inflación en el 2003 efectuada por la revista América Economía del mes de Enero de 2003:

Gráfico 1



Fuente: Cámara de Comercio de Quito

Elaborado por: Cámara de Comercio de Quito – Nov 2002

Cuadro 1

INFLACION EN %

PAISES	2002p	2003p
ARGENTINA	40	23
BRASIL	9.6	9.5
CHILE	3.3	2.4
COLOMBIA	6	5
ECUADOR	11.2	7.8
MEXICO	5.1	3.5
PERU	2	2
VENEZUELA	32.8	28.6

Fuente: América Economía

Elaborado por: América Economía - Enero 2003

En el cuadro número uno se puede observar que la inflación del Ecuador es menor que la de Argentina y Venezuela, obteniendo así una ventaja sobre estos dos países.

La recuperación de la economía ecuatoriana ha sido notable. Los indicadores de crecimiento, inflación y financieros, entre otros han sido positivos. La recuperación fue impulsada en buena parte por la confianza generada por la dolarización. Pero falta mucho por consolidar la recuperación.

El segundo factor a analizar es la eficiencia del Gobierno, se debe analizar las expectativas económicas del nuevo presidente electo y como éstas influenciarán en el entorno empresarial. Las tareas económicas que debe enfrentar:

- Tiene que manejar el fuerte incremento en los salarios públicos, que ha tornado inflexible al Presupuesto.
- Asegurar mas ingresos al mediano plazo.
- Encontrar los fondos para cubrir cualquier faltante fiscal hasta que nuevos ingresos estén disponibles.

El Primer Mandatario para el periodo 2003-2007 recibió un Ecuador con una mayor inflación, aun así después de que esta ha venido disminuyendo desde el año 2000. La inflación sigue siendo alta a pesar de haber bajado, siendo esto el motivo principal para que en el país los precios de sus bienes y servicios aumenten más rápido que en otros países.

Como consecuencia se da el sobreprecio de los productos ecuatorianos de exportación, provocándoles una pérdida de

Mercado frente a otros países que aún están con sus costos de producción e inflación más bajos.

Uno de los desafíos mas importantes que debe emprender el nuevo presidente es el de reducir las tasas de interés ya que actualmente las tasas se encuentran alrededor del 18% para el sector productivo por lo cual las empresas no pueden realizar nuevos proyectos debido que requieren crédito para realizarlos, debería existir un mayor apoyo por parte del gobierno hacia los empresarios ecuatorianos.

El nuevo gobernante deberá apoyar a los exportadores, promoviendo una nueva imagen del país frente a otros países, cambiando aquella calificación e imagen poco llamativa que ha disminuido las inversiones de extranjeros en nuestro país. De tal forma que serviría de camino para aumentar exportaciones para poder obtener un deseable superávit en la balanza comercial.

- Dependerá de la fortaleza del país para que afronte todos los procesos económicos con éxito, brindando facilidades al empresario nacional para su internacionalización.

Si el Ecuador cumple con la labor de cumplir sus objetivos las empresas ecuatorianas tendrán un entorno positivo en el cual estas podrán desarrollarse con mayor facilidad, pero hay que tener muy en cuenta que este factor es solo una parte de lo que lleva a una empresa a salir adelante ya que tendrá que enfocarse, entre otras cosas, en lograr una alta productividad, eficiencia, mejorar sus estrategias y procesos, para así llegar a ser competitivas.

El tercer factor es la eficiencia de las empresas:

El hecho que la empresa sea el mejor lugar para implantar las medidas no implica que el Estado no tenga ningún papel que desempeñar. Es necesario que la empresa ecuatoriana adopte una actitud de interconexión, estratégica, innovadora, flexible y colaboración si quiere garantizar su crecimiento y su desarrollo, y por tanto la durabilidad de su existencia.

Actitud de interconexión porque debe estar pendiente de sus clientes, de los movimientos de los mercados, de la competencia y de la evolución de nuevas tecnologías;

Estratégica porque debe existir su propia visión e interpretación del mundo que lo rodea, comprender las oportunidades y las amenazas que se le presente, analizar las fortalezas y las debilidades de su organización y elaborar un plan de negocio que encarne esta visión;

Innovadora porque debe estar comprometida a todos los niveles de su organización en el mejoramiento continuo de sus productos, procesos, estrategias y prácticas de negocios;

Flexible porque debe ser capaz de producir a la medida y justo a tiempo un producto de calidad a un precio competitivo.

Colaboradora porque debe actuar en sociedad con su industria, su sector y su medio para mejorar o aumentar su oferta.

La verdad es que son las empresas las competitivas no los países. En el contexto de la globalización, las ventajas competitivas de las empresas son de mayor importancia que las ventajas comparativas

del país, ya que las decisiones de invertir, transferir tecnología y generar corrientes de comercio internacional pueden influir en gran medida en la competitividad internacional de un país en desarrollo como el nuestro.

Se pueden nombrar varios indicadores en los cuales reflejan la realidad de las empresas ecuatorianas entre ellos, el escaso nivel tecnológico, baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos, falta de crédito con altos costos y difícil acceso, mano de obra no calificada, producción se orienta más al mercado interno, incipiente penetración de PYMES al mercado internacional, ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector.

Pero a su vez cuenta la pequeña industria ecuatoriana con un sin número de potencialidades que son poco conocidas y aprovechadas. Entre estos factores están: menores costos de inversión, se utilizan insumos y materias primas nacionales, existen posibilidades de obtener nichos de exportación para bienes tradicionales, alto valor agregado de su producción contribuye al reparto más equitativo del ingreso, mantiene alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria y por último es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado.

El último factor a analizar es la Infraestructura:

Según ciertas opiniones de empresarios ecuatorianos una de las trabas para mejorar la productividad es la deficiencia que existe en la infraestructura. Mientras el país no pueda disponer de electricidad a precios razonables; telecomunicaciones rápidas, eficaces, con

cobertura mundial y para todos; ágil transporte interno y de exportación, no podrá así mejorar el entorno comercial.

- Aeropuertos intercontinentales / internacionales de carga y turismo
- Concesión de carreteras y de puertos marítimos.
- Privatización de empresas eléctricas y telecomunicaciones.

La disponibilidad de tecnología ultramoderna y una competencia económica a escala global estarían cambiando la estructura de la producción y el empleo, lo que a su vez afectaría positivamente la competitividad, los patrones laborales, la estructura poblacional y los sistemas económicos.

1.2 INVESTIGACION DEL MERCADO

La investigación de mercado es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing como también para generar y evaluar las acciones de marketing y mejorar la comprensión del marketing como un proceso.

La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas, diseña el método para recolectar la información, dirige e implementa el proceso de recolección de datos: analiza los resultados y comunica sus hallazgos e implicaciones.

La investigación de mercado juega un papel muy importante en nuestro proyecto, ya que nos proveerá de muchas respuestas

necesarias para análisis de la factibilidad del mismo y como se encuentra constituido nuestro mercado.

1.2.1 Fuentes de datos e instrumentos de investigación

En la investigación se pueden emplear datos primarios, datos secundarios. Los datos primarios son aquellas que se recopilan específicamente para el proyecto en cuestión. Para obtener los datos primarios, se formula una encuesta general que consta de 12 preguntas, enfocadas a obtener información específica principalmente como:

- Mercado Potencial
- Competencia
- Mercado insatisfecho

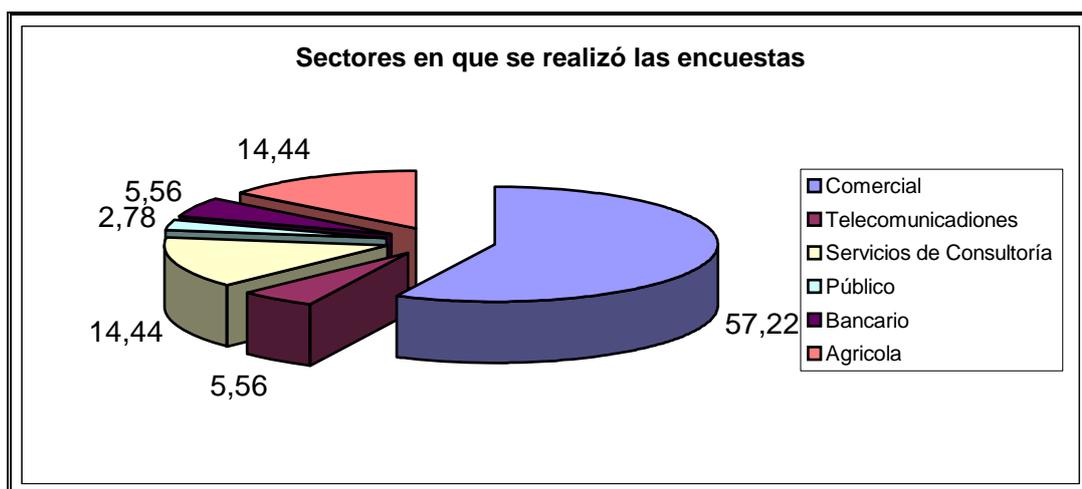
Esta encuesta se la realizó a los diferentes empresarios de los sectores más importantes del país, como: Comercial, Telecomunicaciones, Agrícola y de Servicios. De esta manera se obtendrá información, del nivel de aceptación del mercado con respecto a C.A.C.E.

Uno de los problemas que se presentó, fue, la escasa información histórica sobre empresas relacionadas con el servicio que ofrece C.A.C.E.

El método mas sistemático y objetivo, es la investigación de mercado para la recolección de información relevante para ayudar a

la toma de decisiones mediante encuestas. El siguiente gráfico especifica los sectores en los cuales se realizó la encuesta:

Gráfico 2



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

La encuesta fue dirigida en mayor proporción al Sector Comercial, ya que éste, es donde se encuentra el mayor número de potenciales clientes en la Ciudad de Guayaquil.

1.2.2 Plan de muestreo

El cálculo del tamaño de la muestra es fundamental para la confiabilidad de los resultados. Por ello, se toma en consideración, el siguiente método para calcular el tamaño de la muestra.

La idea central en que se fundamenta el muestreo es que, si una muestra se selecciona adecuadamente de un universo, reunirá las mismas características y casi en la misma proporción que el número mas grande. Para conseguir datos confiables con este método, hay que aplicar la técnica correcta al seleccionar la muestra.

En este caso para obtener la muestra de empresas a encuestar se utiliza la siguiente fórmula de muestreo proporcional:

$$n = \frac{4 P Q N}{e (N - 1) + 4 P Q}$$

Este tipo de muestreo se lo utiliza cuando no se conoce la probabilidad de ocurrencia. Cuando no se conociera el porcentaje de consumidores del servicio, a P se le da su valor máximo que es de 0.5, lo mismo que a Q, que son los literales empleados para designar la ocurrencia o no ocurrencia de un evento.

Se determina el error máximo que puede aceptarse en los resultados, máximo un 5%, ya que variaciones mayores hacen dudar de la validez de la información y se determina el intervalo de confianza en el cual se trabajó.

Se utilizó un intervalo de confianza del 95%, esto es 2 veces el error estándar a partir de la media.

$$X + - 2s = 95\%$$

Antes de realizar la encuesta se seleccionó el mercado al que se iba a encuestar. Se utilizó la base de datos sobre las empresas registradas a nivel de la ciudad de Guayaquil que la Superintendencia de Compañías mantiene en su página web.

N = Tamaño de la población; 245

P = Probabilidad de que el evento ocurra; 0.5

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra; 0.5

e = Error permitido; 5%

(N -1) = Factor de corrección por finitud

$$n = \frac{4 (0.5)(0.5)(245)}{(0.05)^2 (245 - 1) + 4 (0.5)(0.5)}$$

El resultado de la muestra es: 152

Este resultado fue aplicado para realizar el número de empresas a encuestar.

La encuesta establecida fue la siguiente, adicionalmente se detalla el objetivo que se busca con cada pregunta:

7) Porque escogió ésta empresa o asesor (escoja el literal que mejor describa el motivo de su elección y colóquelo a lado de la respectiva empresa) :

Empresa 1 _____ Empresa 2 _____ Empresa 3 _____

- a) Prestigio
- b) Recomendación
- c) Necesidad
- d) Costos bajos
- e) Preestablecido en relación de sociedad
- f) Otros (especifique el motivo)

Objetivo: Determinar el factor de elección de la competencia.

8) En que área de su empresa se le ha dificultado encontrar una empresa que le brinde un buen asesoramiento (puede encerrar mas de una opción):

- a) R.R.H.H. e Imagen Personal
- b) Auditoria y Contabilidad
- c) Marketing
- d) Calidad
- e) Servicios Tributarios
- f) Tecnología de Información
- g) Finanzas e Inversiones
- h) Servicios Legales
- i) Procesos, Metodología
- k) Formulación de Estrategias

Objetivo: Mercado insatisfecho y la oferta del servicio.

9) Que calificación obtendría el asesoramiento brindado:

- | <u>Empresa 1</u> | <u>Empresa 2</u> | <u>Empresa 3</u> |
|------------------|------------------|------------------|
| a) Pésimo | a) Pésimo | a) Pésimo |
| b) Regular | b) Regular | b) Regular |
| c) Bueno | c) Bueno | c) Bueno |
| d) Excelente | d) Excelente | d) Excelente |

Objetivo: Establecer que el poder de aceptación tiene la competencia en el mercado.

Aquí termina su encuesta

10) Cual es la razón primordial por la que no ha utilizado algún tipo de asesoramiento:

- a) Costos
- b) Desconocimiento de empresa calificada
- c) No se ha presentado la necesidad

Objetivo: El factor determinante por el cual no se utiliza el servicio de asesoria.

1.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

El análisis de la demanda trata de estudiar cual es la clientela potencial, analizando cuales son sus características, en este caso el factor de mayor influencia son las preferencias y necesidades de las empresas.

El objetivo principal que se pretende alcanzar con el análisis de la demanda es determinar los factores que afectan el comportamiento del mercado y las posibilidades reales de que el servicio resultante del proyecto pueda participar efectivamente en ese mercado.

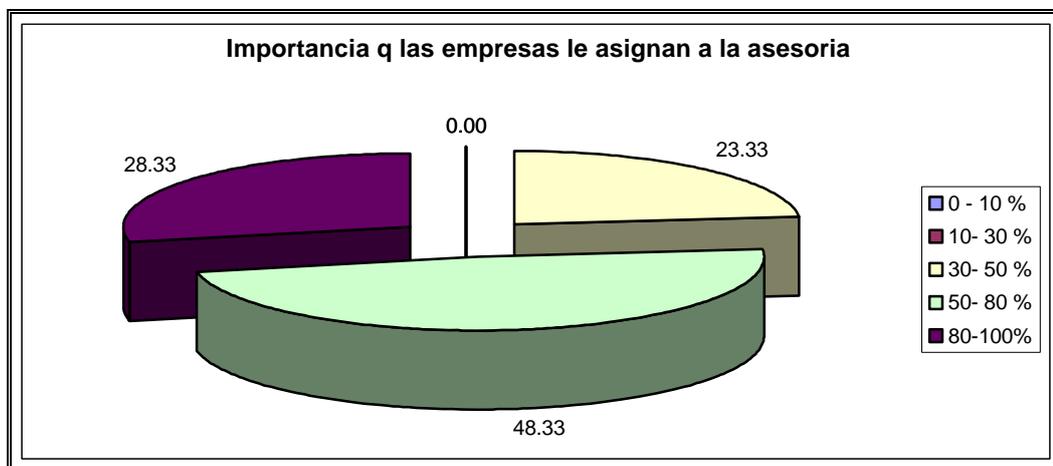
En primer lugar y antes de analizarlo, se tendrá que segmentar el mercado, es decir se lo divide en sectores de clientela potencial en la que se va a centrar todo el esfuerzo para sacar de ellos el mayor número de datos posibles.

De acuerdo a la segunda pregunta de la encuesta realizada se obtuvo la siguiente segmentación: Comercial, Telecomunicaciones, Servicios de Consultoría, Sector Público, Sector Financiero y por último el Sector Agrícola.

El método utilizado fue el cualitativo para proyección de la demanda mediante la investigación del mercado que es el método mas sistemático y objetivo para la recolección de información relevante.

Este gráfico tomado de la pregunta número tres de la encuesta indica el porcentaje de aceptabilidad del servicio de asesoría en el cual se puede resaltar la importancia que las empresas le otorgan al servicio de asesoría.

Gráfico 3



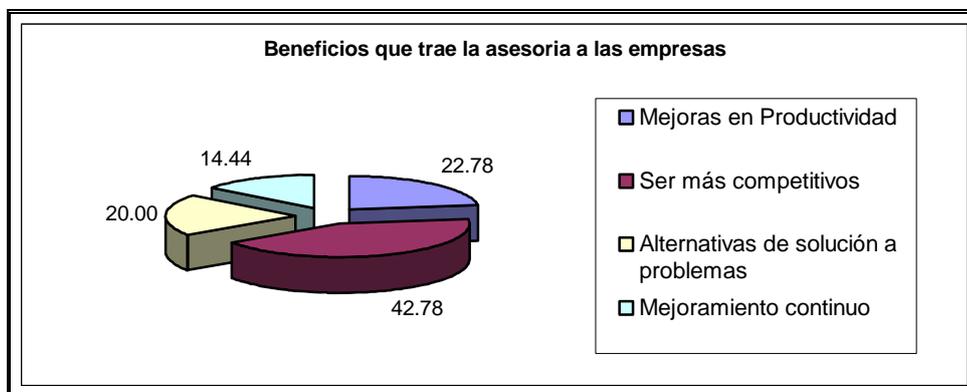
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

El gráfico 4 interpreta el beneficio que los empresarios consideran que obtendrán utilizando el servicio de las compañías asesoras. Siendo para ellos el porcentaje mas alto la necesidad de ser mas competitivos, siguiéndole mejoras en la productividad, alternativas de solución a los problemas de su empresa, y por último lograr un mejoramiento continuo.

Estos resultados demuestran que existe un mercado potencial que desea obtener servicios de compañías asesoras para así lograr los objetivos estratégicos en sus empresas.

Gráfico 4



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

1.4 ANÁLISIS DE LA OFERTA

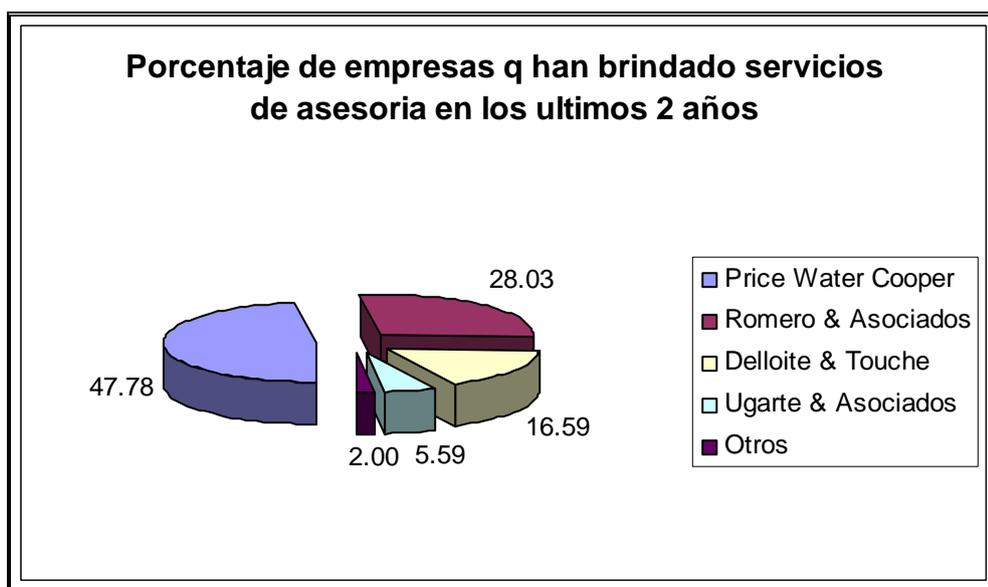
El análisis de la oferta permite conocer aspectos esenciales de la competencia:

1. Número de competidores.
2. Localización geográfica.
3. Mercado que abarcan.
4. Calidad del producto intrínseco.
5. Calidad del servicio.
6. Precios de los productos.
7. Capacidad instalada de los competidores.

Mediante la investigación de mercado de la pregunta número 6 de la encuesta realizada se pudo conocer cuales son los competidores más fuertes que se encuentran en este momento en

el mercado, de las cuales en la encuesta, 87 empresas que han recibido este tipo de servicio respondieron los siguiente:

Gráfico 5

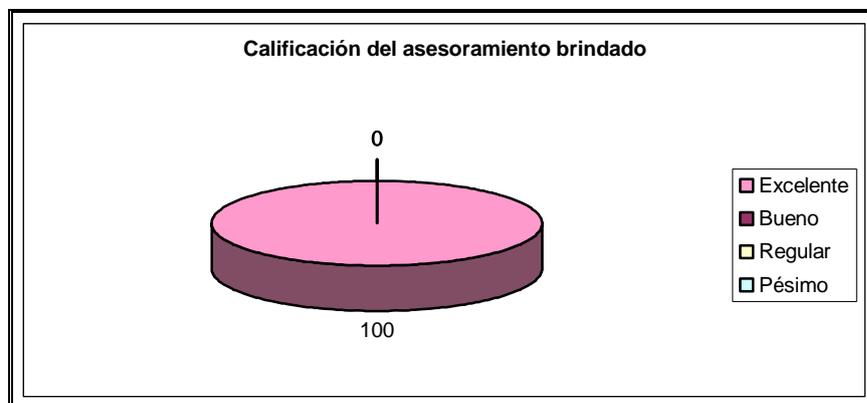


Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

Al obtener este resultado se puede decir que el mercado cuenta con empresas ya posicionadas, con años de experiencia, que cuentan con clientes fijos y satisfechos, se pudo constatar esto ya que de los 87 encuestados que respondieron que han recibido algún tipo de asesoría, el 100% contestó que el asesoramiento brindado por estas empresas, ha sido excelente, tal como se puede observar en el siguiente gráfico obtenido de la pregunta número 9 de la encuesta:

Gráfico 6



Fuente: Encuesta

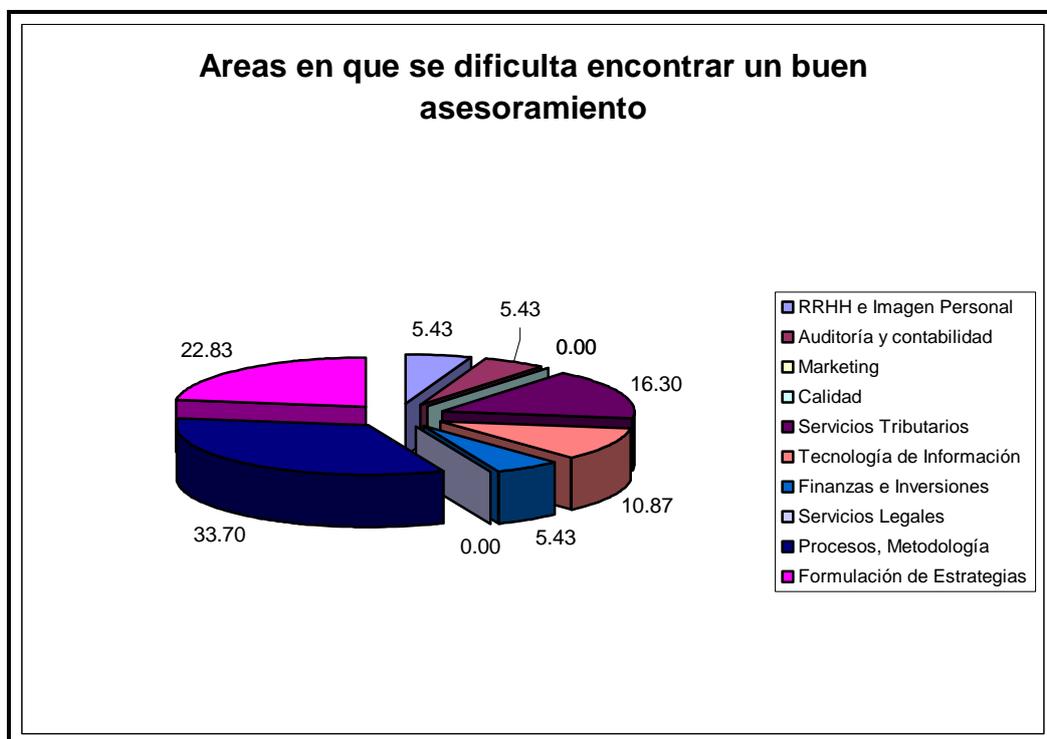
Elaborado por: Autores

Además de esto se conoce que estas empresas brindan sus servicios especialmente a clientes grandes, que pueden obtener el servicio con los costos que incluye adquirirlo el cual es elevado, no cualquier empresa puede costear un asesoramiento con consultoras transnacionales, como los son las cuatro principales competencias.

Pero este tipo de competencia no es directa para C.A.C.E., ya que lo que se ofrecerá va a estar dirigido a empresas que deseen un servicio mas específico y especializado, cubriendo el mercado que se encuentra insatisfecho, y el hecho es que existe un mercado que no se encuentra satisfecho por el mercado actual, este fue un punto que se pudo conocer mediante las encuestas realizadas.

A continuación se detallan los servicios que no se encuentran disponibles en el mercado, o que no cubren las necesidades de las empresas:

Gráfico 7



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

Del gráfico 7 tomado de la encuesta muestra las áreas que no se encuentran cubiertas actualmente por empresas de asesorías, creando un mercado insatisfecho, estas áreas son principalmente: Procesos y Metodología Formulación de Estrategias, Servicios Tributarios.

La empresa CACE se dedicará principalmente a la oferta de servicios que evalúen los **Procesos y la Metodología** de las organizaciones, también se dedicará a la **Planeación de Estrategias**, a la **Gestión y Manejo del Riesgo Empresarial**, y por último se involucrará éste servicio con la **Calidad**, ya que se considera que es un factor clave en el desarrollo de una ventaja

competitiva y contribuye al desarrollo eficiente de las empresas, mejorando, junto con los procesos evaluados, la productividad de las empresas.

A continuación se detalla en breve la oferta de los servicios que fueron establecidos mediante el análisis de la información obtenida de la encuesta:

REVISION DE PROCESOS Y METODOLOGIA

Un factor muy importante que se debe mejorar para ser más competitivos, es la optimización de recursos. Optimizar los recursos implica adoptar modelos de administración participativa, tomando como base al elemento humano, desarrollando trabajo en equipo y logrando eficiencia en los procesos.

El objetivo de la revisión de procesos es identificar y evaluar las políticas y procedimientos internos de los sistemas y procesos implantados en las empresas.

Se evaluarán los procesos instalados en la organización, con el fin de determinar si se encuentra funcionando de acuerdo a las intenciones de la gerencia y a si cumplen con el objetivo por el cual fueron creados.

La existencias de tiempos muertos son muy comunes en muchas empresas ecuatorianas, esto contribuye en alto grado en la eficiencia y productividad de una empresa, a continuación se detallan algunos ejemplos de tiempos muertos:

- Tiempo de espera: Esperar hasta que la gerencia tome decisiones, esperar durante mantenimiento emergente, esperar por falta de insumos, esperar por falta de equipos o herramientas, esperar por falta de información, esperar por falta de autorización, esperar por falta de instrucción, esperar por falta de personal, esperar por no ser prioritario.
- Tiempo en traslado: Buscando herramientas de trabajo, exceso de manipuleo, cambios de personal rotativo continuamente, etc.
- Procesamiento: Cuando maquinas y equipos no están bien mantenidos, disminuyen el rendimiento por hora.

La empresa estará en capacidad de sugerir e implementar procesos más efectivos, eliminando tiempos muertos, mejorando así la productividad y eficiencia en los procesos.

1.4.1.2 GESTION Y RIESGO EMPRESARIAL

Las empresas que deseen triunfar en un ambiente altamente competitivo y cambiante, deben comprender, conocer y manejar los riesgos asociados al entorno, a la gestión y a los procesos internos de su negocio.

El servicio de Gestión y Riesgo Empresarial a oferta, ayudará a controlar y minimizar los riesgos, mejorando la eficacia y eficiencia de los procesos, para alcanzar los objetivos del negocio. Este servicio ayudaría a:

- Identificar los riesgos de negocio.
- Desarrollar y evaluar permanentemente el modelo del control de riesgos del negocio .
- Implementar controles para el monitoreo de riesgos.
- Administrar los riesgos

El servicio va de la mano con la revisión de los procesos, ya que mientras se evalúan los procesos y la metodología de las empresas se podrá identificar los riesgos así como también los riesgos potenciales que enfrentaría el negocio.

1.4.1.3 CALIDAD

La calidad es una herramienta importante para lograr la ventaja competitiva. Se puede decir que la calidad es un factor de diferenciación de la competencia. La calidad crea diferencias de marcas en el consumidor la cual les trae tranquilidad al hacer alguna compra ya sea de servicio o de producto porque ya saben que esperar. La calidad contribuye a generar satisfacción en el cliente.

Este servicio ofrecerá:

- Actividades que incluyan la prevención y medición de defectos durante el ciclo de comercialización, ya sea de un producto o servicio.
- Evaluar cual es el nivel de capacitación del personal con respecto a calidad y de acuerdo a los resultados obtenidos capacitar al personal en calidad y mejoramiento continuo.

- Se realizará revisión de los procesos productivos para poder detectar fallas y poder evaluar el origen de estas. Se desarrollaran estándares que permitan medir la calidad y así poder implementar inspecciones permanentes para detectar fallas y prevenirlas antes de llegar a los clientes.

1.4.1.4 PLANEACION DE ESTRATEGIAS

El concepto de planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Tres etapas se han identificado en ésta evolución ⁴:

1. La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y de sus tasa de participación relativa en el mercado.
2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios dentro de la industria.
3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferente opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.

⁴ Strategy Formulation: Analytical Concepts. Dan E. Schandel y Charles W. Hofer

La planeación de estrategias es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos básicos

La esencia de la planeación estratégica es la identificación sistemática de oportunidades y amenazas que existan en el entorno de negocio.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento del rumbo y destino que la empresa quiere seguir posteriormente, se elaboran las políticas y estrategias para conseguir que la empresa se dirija al rumbo a donde se quiere llegar y por último, se generan planes detallados para asegurar la implementación de estrategias que permitan llegar al destino final.

A continuación se presentan algunos beneficios que se pueden obtener de utilizar la planeación estratégica como herramienta de administración ⁵.

- Crear criterios hacia donde se quiere mover la empresa.
- Identificar las principales variables de la empresa que permitan lograr el éxito.
- Mejorar la visión de largo plazo del negocio.
- Establecer acciones formales que permitan alinear la operación con la planeación estratégica de la empresa.

La estrategia de una empresa se define de la siguiente manera:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.

⁵ Strategy Formulation: Analytical Concepts. Dan E. Schandel y Charles W. Hofer

- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Análisis FODA de CACE

Fortalezas

- El tipo de servicio que se ofrecerá en el mercado no ha sido satisfecho por otras consultoras. Este servicio se ofrecerá mediante un paquete completo que se llamará Reestructuración de Empresas en el que se desglosará lo siguiente: Procesos y Metodología; Formulación de Estrategias y Solución a Problemas; y Calidad.
- No existen empresas ya posicionadas en las dos primeras áreas de servicios mencionadas, por lo que nos permite tener la oportunidad de posicionarnos en la mente de los clientes en el mercado.
- El equipo de trabajo, será un grupo seleccionado de profesionales.

Oportunidades

- Los precios de la competencia son elevados en comparación con los precios que ofertaremos mediante el CACE, éstos precios serán mas competitivos ya que se van a introducir por primera vez en el mercado.

- Todas estas firmas consultoras de renombre tienen como objetivo captar clientes grandes dejando rezagadas a empresas medianas por lo cual C.A.C.E. se ha preocupado en convertirlos en su nicho de mercado lo que crea una gran oportunidad.

Debilidades

- El C.A.C.E., como se encuentra en una etapa introductoria, no cuenta con la cantidad necesaria de recursos humanos, para poder atender a las diferentes empresas que soliciten el servicio.
- La infraestructura física y herramientas de trabajo serán menores en comparación con las demás consultoras.

Amenazas

- El tipo de competencia con la que se participará cuenta con fuertes capitales, gran cantidad de recursos humanos, tecnología de punta y sobre todo respaldo de una firma internacional.
- Debido al tiempo con el que cuenta la competencia trabajando en el mercado, esta ha conseguido importantes firmas como clientes a las cuales le ha ofrecido un sin número de servicios logrando que estas sean leales a las mismas.

1.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

1.5.1 Identificación de los competidores y sus estrategias

Las mejores empresas auditoras y asesoras cuentan con el respaldo de una firma internacional. Con respecto a las compañías que se dedican a las Auditorías y Asesorías, el fuerte de estas es la Auditoría; debido a que las Auditorías Externas son una obligación, es decir, la ley lo dicta así para determinados casos, como por ejemplo la Reestructuración de Pasivos.

Es importante tener en cuenta que las asesorías son un nicho de mercado muy importante porque en el país existe un gran número de microempresas que necesitan de asesoría, por la forma desordenada como llevan los registros. Nuestro trabajo consiste en plantear claramente esa necesidad y la alternativa de que haciendo las cosas ordenada y profesionalmente maximizará su rentabilidad.

PRICE WATER HOUSE & COOPERS

Los servicios de Pricewaterhouse internacionalmente están organizados en cinco líneas de servicios, cada staff se encuentra altamente capacitado con profesionales experimentados. Cuenta con 150,000 empleados en más de 150 países ⁶.

En el Ecuador cuenta con 8 socios y con un staff de 280 personas aproximadamente.

⁶ Página Web: www.pwcglobal.com

Servicios que ofrece: Auditoría, Consultoría Financiera, Recursos Humanos, Servicios Tributarios, Outsourcing, Consultoría de Riesgos.

- Auditoría, Seguridad y Consultoría de Servicios de Negocios: Ofrece innovación, alta calidad y soluciones de costo al control financiero de las organizaciones. También resuelve problemas relacionados con tecnología, y valor accionario.
- Outsourcing de Procesos de Negocios: Ofrece servicios en las áreas de finanzas/contabilidad, auditoría interna, tributación, aplicación de procesos, y recursos humanos.
- Finanzas Corporativas y Mejoría de Servicios: Comprensión financiera, económica, y recomendaciones estratégicas a las compañías con complejos problemas de negocios y disputas. Este servicio se lo ofrece ampliamente en los Estados Unidos.
- Servicios Globales de Tributación: Formulación de estrategias efectivas para la optimización de tributos, implementando un plan de tributación innovador.
- PwC Consultoría: Consultoría en áreas de cambio estratégico administrativo, mejoramiento de procesos, y soluciones tecnológicas.

La política general de Price es la de proponer honorarios razonables en función del tiempo requerido para efectuar cada trabajo.

DELOITTE & TOUCHE

Deloitte Consulting es una de las firmas consultoras líder en el

mundo. Contribuye a la creación de ventajas competitivas (fortaleza) de las organizaciones incrementando el valor para sus clientes y accionistas.

Es una firma cuya característica principal es dar soluciones gerenciales y servicios de auditoría. Deloitte & Touche es parte de Deloitte Touche Tohmatsu y líder mundial en servicios profesionales.

A nivel mundial, sirve a más de 700 compañías multinacionales cuyas ventas o activos superan los 1,000 millones de dólares generando soluciones confiables y reafirmando las fortalezas de cada uno de sus clientes. Deloitte es una firma que cuenta con 15,000 profesionales en 33 países.

En Ecuador se estableció desde 1966. Cuenta con 35 años de experiencia, con oficinas en Quito y Guayaquil, cuenta con un grupo gerencial formado por 8 socios y 28 gerentes y más de 240 profesionales al servicio de clientes.

Su servicio se basa en escuchar a sus clientes, comprender sus necesidades y ofrecerles soluciones reales y oportunas; sus principales servicios son las prácticas de Auditoría, Enterprise Risk Services y Soluciones Gerenciales.

El portafolio de clientes asciende a más de 300 empresas a nivel nacional ⁷.

⁷ Página Web: www.deloitte.com.ec

Características del servicio:

Auditoría:

Contribuye a que las organizaciones cumplan con sus objetivos empresariales ofreciendo servicios que agreguen valor al negocio.

- Auditoría a los Estados Financieros
- Exámenes Especiales

Enterprise Risk Services:

Identifican, administran y monitorean los riesgos asociados al negocio y a las nuevas tecnologías de información.

- Seguridades de e-Business
- Control Assurance: Su objetivo es identificar y probar las políticas y procedimientos de control interno de sistemas y procesos automatizados implantados en la empresa.
- Cosourcing: Es un servicio de auditoría interna que se basa en una estrategia de costo - beneficio para los clientes. Le permitirán mejorar el control de los procesos claves del negocio e incrementar la rentabilidad de las operaciones.
- Plan de Continuidad del Negocio: Son desarrollados para operar las funciones empresariales afectadas por una interrupción, a un nivel aceptable para la Gerencia. El propósito de este servicio es determinar aquellos recursos, servicios y estrategias requeridos para lograr el nivel "aceptable" de operación definido por la gerencia en la eventualidad de una contingencia.

- **Calidad de Redes y Sistemas:** Se basa en la construcción de soluciones de redes y sistemas eficientes y seguros, contar con infraestructuras computacionales confiables y disponer de acceso a la información en forma rápida y segura.
- **Integridad de Procesos y Sistemas:** Su objetivo es proteger su información y la inversión en paquetes ERP y proyectos de reingeniería de procesos.
- **Manejo de Riesgo Empresarial**

UGARTE & ASOCIADOS

Es una empresa que se dedica a ⁸:

Asesoría y Consultoría Gerencial y Organizacional: Este servicio ofrece asesoría de todo tipo como por ejemplo: Asesoría jurídica, tributaria, financiera, organizacional, en Sistemas de Información, en Estructuración de Negocios y Pasivos. En cuanto a lo que es consultoría ofrece: Consultoría organizacional, financiera, de sistemas, organización administrativa. Y además ofrece Planeación estratégica, presupuestos , planes de negocio, valoración de empresa, etc.

Auditoría - Auditoría Tributaria: Incluye Auditoría externa y operacional, liquidaciones, fusiones, escisiones, transformaciones y declaraciones al SRI.

⁸ Investigación de Mercado “Competencia” realizada por la empresa de publicidad Bravo Wilmuri. Gye-Ecuador. 2001

Retenciones, Impuestos y Anexos: Comprende: Impuesto para personal, consultoría en materia tributaria y estudios de impuestos.

Asesoría Contable y Sistemas de Información: Comprende: Sistemas de contabilidad y procedimientos contables; análisis de selección de equipos y programas de computadoras; evaluación de controles en programas de computadora, sistemas de costos industriales.

Romero & Asociados

Romero & Asociados Grant Thornton es una firma independiente que brinda servicios profesionales especializados en las áreas de contabilidad, auditoría, impuestos, servicios legales y consultoría. La firma fue fundada en 1977. Hoy en día, más de 190 profesionales de Romero & Asociados Grant Thornton que trabajan en sus dos oficinas, en Guayaquil y Quito, prestan sus servicios a organizaciones gubernamentales, compañías domésticas y corporaciones multinacionales.

En Romero & Asociados Grant Thornton ofrecen servicios de Auditoría, Impuestos, Legales y de Consultoría, adaptados a las necesidades de sus clientes. En su totalidad, las 612 oficinas de Grant Thornton International cuentan con 20.000 profesionales que prestan servicios en más de 100 países. Global en su concepción pero personalizada en su servicio, cada firma miembro de Grant Thornton International está íntimamente familiarizada con la

problemática de los negocios, las costumbres, las leyes y las regulaciones locales ⁹.

Mercado seleccionado:

Apuntan a dueños de empresas que manejan sus propios negocios. Son típicamente empresarios, deseosos de crear, aumentar y preservar sus ganancias.

⁹ Investigación de Mercado “Competencia” por la empresa de publicidad Bravo Wilmuri.

1.6.2 ANALISIS COMPARATIVO

EMPRESA	SERVICIOS	STAFF	FIRMA INTERNACIONAL
Price Water House Cooper	Auditoria Consultoría Financiera Recursos Humanos Servicios Tributarios Outsourcing Consultoría de Riesgos	Cómite de Servicios al Cliente Coordinador de Servicios Asesoría Tributaria Asesores de Sistemas Consultores Auditores	Price Water House Cooper
Deloitte & Touche	Auditoria Análisis de Riesgos Cosourcing Plan de Continuidad del Negocio Calidad de Redes y Sistemas Integridad de Procesos y Sistemas Manejo de Riesgo Empresarial	Consultores Auditores Contadores Analistas Asesores	Deloitte & Touche Tohmatsu
Ugarte & Asociados	Asesoría y Consultoría Gerencial y Organizacional Auditoría - Auditoría Tributaria Asesoría Contable y Sistemas de Información	Consultores Auditores Contadores Analistas Asesores	No tiene
Romero & Asociados	Auditoria Impuestos Legales Consultoría	Auditores Consultores Servicios Legales Seguridad Informática	Ernst & Young
Centro de Asesoramiento para la Competitividad Empresarial (CACE)	Reestructuración de Empresas: <ul style="list-style-type: none"> → Procesos y Metodología → Formulación de Estrategias y Solución a Problemas → Calidad 	Consultores Asesores Analistas	No tiene

1.6 ANÁLISIS DE PRECIOS

Para realizar el análisis de precios en primer lugar, se calculó cual es el costo por hora hombre de trabajo (CHH). Para obtener el CHH se obtuvo el total de gastos por contrato, para los primeros tres meses, que es lo que dura aproximadamente un contrato del servicio CACE en una empresa. El total de gastos por contrato es el siguiente:

Cuadro 2

	mes1	mes 2	mes 3
Gastos de personal			
Lider	400	400	400
Especialista	400	400	400
Especialista	400	400	400
Total	1200	1200	1200
Gastos almuerzo	100	100	100
Gastos Suministros			
Resma	12	12	12
Carpeta	10	10	10
Cuaderno	20	20	20
Plumas	5	5	5
Cartuchos	40	40	80
Total	87	87	127
TOTAL GASTOS POR CONTRATO	1387	1387	1427

Fuente: Sueldo promedio en el mercado de servicios

Elaborado por: Autores

Las horas totales trabajadas en un contrato del servicio que ofrecerá CACE tiene de duración aproximadamente 480 horas, considerando al mes como 20 días laborales sin contar fines de semana, las horas

trabajadas al día en las empresas son de 8 horas, lo que resulta 3 meses de asesoría en un contrato.

Teniendo estos datos se puede llegar a obtener el Costo por Hora de Equilibrio para el CACE:

Cuadro 3

Valor Total de Gastos por Contrato	4201.00
Valor Total de Costos Fijos por 3 meses	6540.00
TOTAL DE COSTOS	10741.00
Horas Totales trabajadas en proyecto	480.00
Costo por Hora de Equilibrio para CACE	22.38

Mediante investigaciones de mercado existentes se obtuvo el precio de hora referencial de la competencia, de esta manera se calculó el precio promedio de la misma:

Cuadro 4

PRICE WATER HOUSE COOPER	60.00
ROMERO & ASOCIADOS	45.00
OTROS	40.00
Precio Promedio de la Competencia	48.33

Fuente: Agencia de Publicidad Bravo Wilmuri S.A.

Para poder realizar el análisis de precios en función de la competencia se tuvo que incluir los siguientes costos fijos:

Cuadro 5

costos fijos	valor
Sueldo de Asistente	250
Sueldo del Contador	400
Sueldo de Operativo de Ventas	200
luz	150
agua	30
teléfono	100
movilización	50
alquiler	1000
TOTAL	2180

Fuente: Sueldo promedio en el mercado de servicios

Elaborado por: Autores

Se puede notar que no se ha incluido el sueldo de la gerencia, esto se debe ya que los primeros tres años los líderes de cada grupo de trabajo serán los accionistas (Presidente Ejecutivo, Gerente General y Accionistas), por ende estos recibirán el sueldo correspondiente al líder del equipo de trabajo. Adicionalmente el operativo de ventas percibirá además de su sueldo, comisiones por cada contrato obtenido del 1% del mismo.

El costo C.A.C.E. por contrato representa, el 46.31% del precio promedio de la competencia, es decir que C.A.C.E. tiene costos mas bajos por ende mas competitivos :

Cuadro 6

	VALOR	%
PRECIO COMPETENCIA	48.33	100.00
Costo CACE por Contrato	22.38	46.31
Dif. con la Competencia	25.95	53.69

Considerando el análisis previo de los costos y el análisis de la competencia se tomará en cuenta como precio referencial Usd. 34 por hora hombre de contrato, ya que este precio es un promedio

entre el costo CACE por contrato y el costo de la competencia, lo que se refleja en el siguiente cuadro:

Cuadro 7

	VALOR	%
PRECIO REFERENCIAL	34.00	100.00
Costo CACE por Contrato	22.38	65.82
UTILIDAD	11.62	34.18

11.62 dólares, representa el margen financiero de C.A.C.E., ya que se resta el costo del ingreso. Se puede decir también, que el 34.18% representaría la utilidad bruta por contrato.

Por lo tanto el costo por hora de contrato sería Usd. 34 multiplicado por 480 horas, lo que da como resultado Usd. 16,320 a cobrar por contrato.

1.7 PLAN ESTRATÉGICO

1.7.1 Segmentación del mercado

La segmentación del mercado consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos mas pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo sean semejantes con respecto a los factores que repercuten en la demanda.

Los siguientes pasos para obtener el segmento en el mercado fue el siguiente:

- Identificar la corriente potencial deseada que existe en el mercado.
- Identificar las características que distinguen a los segmentos.
- Determinar que necesidad tienen.

Gráfico 8



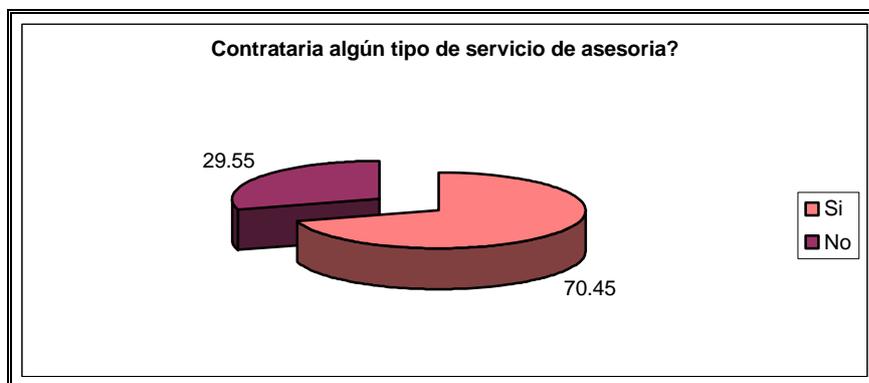
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

En el siguiente gráfico se puede apreciar el mercado que no ha sido abarcado por las diferentes compañías asesora debido a los altos costos que implica contratar un servicio como este. Se puede apreciar que el 48% de las empresas encuestadas no han utilizado este tipo de servicio, por lo cual se puede identificar como una corriente potencial de clientes en el mercado.

Del 48% mencionado anteriormente la mayoría de las empresas contestaron que si contratarían el servicio de asesoría, convirtiéndose así, en la cuota de mercado que puede obtener C.A.C.E, como se puede observar en el siguiente gráfico.

Gráfico 9



Fuente: Encuesta

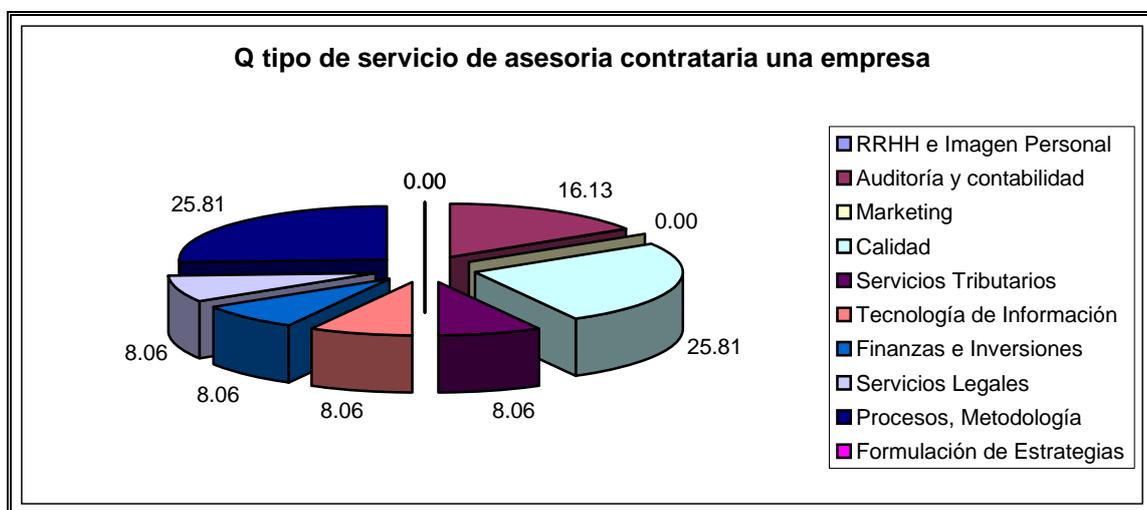
Elaborado por: Autores

Desde una perspectiva orientada al consumidor el método ideal para segmentar un mercado es identificar los beneficios específicos que buscan los consumidores. Usar los beneficios para segmentar un mercado es congruente con la idea de que una empresa debe negociar con los beneficios y no solo con las características físicas de un producto.

1.7.2 Mercado objetivo

Para determinar el mercado objetivo, se utilizó la estrategia de un solo segmento que consiste en seleccionar a éste, como el mercado total. De ésta manera la estrategia de un solo segmento permite penetrar profundamente en un mercado y adquirir buena reputación como especialista o expertos en el servicio.

Gráfico 10



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

Por lo tanto el mercado objetivo es un segmento, ya que el servicio que se ofertará abarcará los tres puntos específicos de servicios no satisfechos que son los siguientes: Calidad, Proceso y Metodología, y Formulación de Estrategias. Se puede especificar que estos servicios, están interrelacionados, debido a esto, se lo considera como un solo segmento, esto hará que se mejore la productividad empresarial ecuatoriana.

Es necesario que la empresa ecuatoriana adopte una actitud de interconexión, de estrategia, innovación, flexibilidad y colaboración, si quiere garantizar su crecimiento y su desarrollo, y por tanto la durabilidad de su existencia.

Actitud de interconexión, porque debe estar pendiente de sus clientes, de los movimientos de los mercados, de la competencia y de la evolución de nuevas tecnologías;

Estratégica, porque debe existir su propia visión e interpretación del mundo que lo rodea, comprender las oportunidades y las amenazas que se le presenten, analizar las fortalezas y las debilidades de su organización y elaborar un plan de negocio que encarne esta visión;

Innovadora, porque debe estar comprometida a todos los niveles de su organización en el mejoramiento continuo de sus productos, procesos, estrategias y prácticas de negocios;

Flexible, porque debe ser capaz de producir a la medida y justo a tiempo un producto de calidad a un precio competitivo;

Colaboradora, porque debe actuar en sociedad con su industria, su sector y su medio para mejorar o aumentar su oferta.

1.7.3 Posicionamiento

A medida que se intensifica la competencia en el sector de servicios, es cada vez más importante que las organizaciones de servicio diferencien sus productos en forma significativa.

El posicionamiento es el proceso de establecer y mantener un lugar distintivo en el mercado para una organización y/o sus ofertas de productos individuales.

Para el desarrollo de una estrategia de posicionamiento se establece el siguiente plan:

Primordialmente un análisis de mercado donde es necesario determinar los factores como el nivel general, la tendencia, y la ubicación geográfica de la demanda. En segundo lugar, un análisis corporativo interno, requiere que las organizaciones identifiquen sus

recursos. Y por último la identificación y el análisis de la competencia pueden proporcionar los puntos débiles y fuertes que nos sugiere oportunidades para nuestra diferenciación.

Una de las consecuencias de la Globalización de los mercados, es la exigencia de los clientes, quienes mas conocedores y mas complejos, ahora saben elegir con decisión. Por su parte, los gerentes reconocen que se pueden obtener ventajas competitivas sustanciales mediante un mejor servicio al cliente, por lo que él mismo se ha convertido en un medio poderoso para diferenciar una empresa de sus competidores

Las fortalezas más importantes que tienen los competidores con respecto a CACE, es que ya ocupan parte importante en el mercado, ya cuentan con una cuota, la cual es difícil de ganar cuando se entra por primera vez en éste mercado . Cuentan con prestigio a nivel mundial, con sucursales en la mayoría de los países en América Latina. Sus clientes ya conocen como es su servicio, teniendo una cartera fija de clientes. Tienen oficinas ubicadas en lugares comerciales y presentan una buena imagen a nivel internacional.

Las debilidades que presenta la competencia es que se encuentran posicionadas como empresas que ofrecen servicios de auditoria externa y no se destacan por sus demás servicios, que son diversos. Además que los precios de éste tipo de empresas no son muy accesibles a las pequeñas y medianas negocios.

Se puede apreciar mediante el breve análisis comparativo la diferenciación del alcance del servicio que ofrece CACE con la competencia, obteniendo las siguientes ventajas competitivas:

1.- Precios Competitivos: Los costos serán menores que el de la competencia creando así un espacio para poder entrar al mercado, satisfaciendo a pequeñas y medianas empresas que antes no podían costear nuestro servicio. (Ver Cuadro 6)

2.- El Servicio: CACE entrará al mercado con el objetivo de posicionarse como una empresa que ofrecerá principalmente servicios enfocados para mejorar la competitividad de las empresas.

1.8 ANÁLISIS DEL SERVICIO QUE OFRECE CACE

1.8.1 Misión

Nuestra misión es mejorar nuestros servicios continuamente para satisfacer las necesidades de nuestros clientes logrando que estos sean competitivos, lo que nos permite crecer como empresa.

1.8.2 Visión

Consolidarnos como líder absoluto del mercado de servicios en asesoría en el país.

1.8.3 Objetivos

1.8.3.1 Objetivos Generales

- Asesorar en aspectos de Organización, Sistemas y Procedimientos, en Entidades y Empresas Públicas y Privadas. Llevando a las empresas a un plan de mejora e innovación. Promoviendo cambios y presentar estudios o proyectos que contengan alternativas de solución.

1.8.3.2 Objetivos Específicos

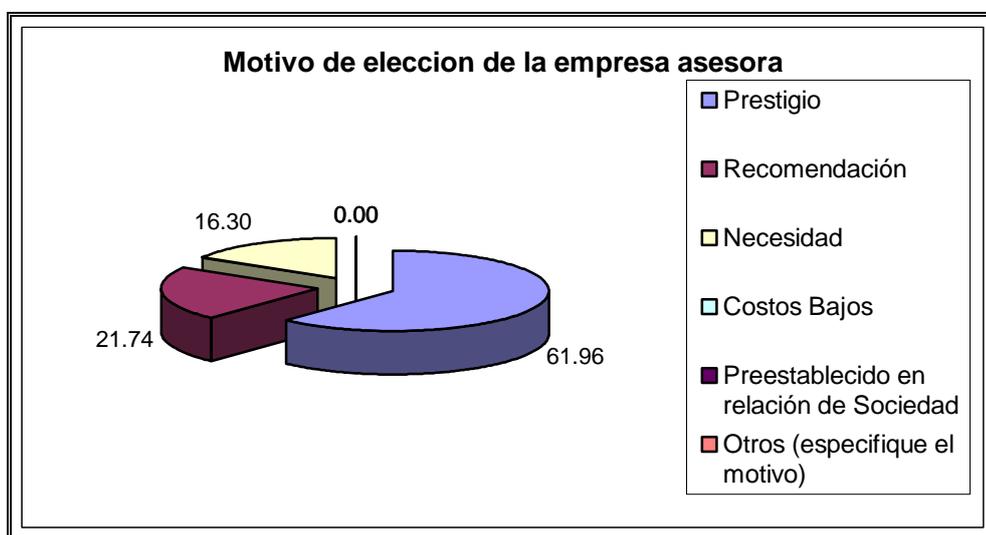
- Formular y revisar los objetivos de la Empresa que se estudie.
- Identificar problemas de organización y funcionamiento que limitan la eficiencia.
- Determinar las causas que producen conflictos administrativos en la Empresa.
- Definir la estrategia competitiva mediante un proceso de generación de valor o cadena de valor.
- Mejorar la calidad de productos a través de la utilización de los mejores métodos y procedimientos de trabajos.
- Garantizar una organización eficiente para reducir el tiempo y los recursos.

Mantener en el país, empresas bien estructuradas para lograr altos niveles de productividad y calidad, lo que trae como consecuencia la competitividad a nivel nacional y lograr a nivel internacional.

1.8.4 Estrategia

En el siguiente cuadro se puede observar los motivos por el cual el cliente elige una empresa determinada para que le brinde el servicio de asesoría:

Gráfico 11



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

El 61.96% elige a la empresa asesora de acuerdo al prestigio que tiene ésta, esto se logra, mediante la prestación de un buen servicio durante su tiempo de existencia, dejando satisfecho a sus clientes, los cuales vuelven a recurrir a ella cada vez que necesiten de algún servicio. Esto es algo que CACE debe lograr desde el principio, logrando así obtener clientes satisfechos que nos ayudarán a conseguir más contratos, ya que estos clientes podrán

recomendarnos a futuros clientes, siendo la misma, la segunda razón de elección de una empresa, que representa el 21.74%.

Otro motivo de elección importante es la necesidad que se le presenta a la empresa, la elección de la compañía asesora dependerá de cual de las empresas de asesoría sería la más indicada en cumplir con los objetivos que busca el cliente, este representa un motivo de elección muy puntual. La meta es que el cliente recurra a CACE siempre que se presente la necesidad de los servicios que se ofrecen.

Una oportunidad que se presenta, es el hecho de que CACE es una empresa que recién ingresa al mercado, pudiendo utilizar como parte de estrategia, la oferta de los servicios a un precio accesible, llegando así a penetrar a empresas que por motivos de altos costos no han podido utilizar el asesoramiento que han necesitado, como se muestra en este gráfico:

Gráfico 12



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autores

El 65.91% de las empresas no han contratado asesoramiento por motivos de costos. Este es un mercado potencial al cual se puede dirigir el servicio.

1.8.5 Plan de acción

Para lograr la competitividad en una empresa, se cuenta con un equipo de especialistas que analizarán cada área del mismo en fases.

Primera fase.- Consiste en la reunión del equipo con la alta gerencia de la empresa para la recopilación de información general, la que servirá para la elaboración y presentación de un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Segunda fase.- Distribución de los especialistas a las diferentes áreas, para la recopilación de información específica con el personal del mismo.

Tercera fase.- Procesamiento de datos. Cada especialista analizará individualmente el área designada, entregará informe del análisis al líder del equipo, y mantendrán reunión con todos los especialistas para evaluar las alternativas de mejoramiento. Elaboran un informe preliminar para el jefe de cada área de la empresa.

Cuarta fase.- Entrega de informe preliminar. Mantendrán reunión con jefe de cada área de la empresa y darán los correctivos respectivos al mismo.

Quinta fase.- Entrega del informe final del proyecto ante la alta gerencia de la empresa, adjunto al informe de implantación del mismo. Una vez que fue aprobado el proyecto previa negociación de las partes, se realiza la respectiva contratación para la "implementación". La duración del proyecto es aproximadamente, 100 días, los cuales son facturados el 50 por ciento al inicio, y el restante al final.

CAPITULO II: METODOLOGIA DE IMPLEMENTACION

2.1 MARCO LEGAL

La actividad empresarial y los proyectos que en ella se derivan, se encuentran incorporados a un determinado ordenamiento jurídico, que regula el marco legal en los cuales, los agentes económicos se desenvolverán.

Al implementarse el proyecto, además de insertarse como una organización social y económica más del país, se constituye un ente jurídico en que se entrelazan contratos laborales, comerciales y otros que, al concurrir simultáneamente y sucesivamente, generan las relaciones económicas que producen las pérdidas y utilidades de un negocio.

El conocimiento de la legislación aplicable a la actividad económica y comercial resulta fundamental para la preparación eficaz de los proyectos, no solo por las inferencias económicas que pueden derivarse del análisis jurídico, sino también por la necesidad de conocer adecuadamente las disposiciones legales para incorporar los elementos administrativos, con sus correspondientes costos y para que se posibiliten que el desarrollo del proyecto se desenvuelva fluida y oportunamente.

Son muchos los efectos económicos que sobre el flujo de caja tendrá el estudio legal. Desde la primera actividad que tendrá a realizarse, si el

proyecto es aprobado, la constitución legal de la empresa, hasta su implementación y posterior operación, el proyecto enfrentará un marco legal particular a la actividad que se desarrollará la empresa, que influirá directamente sobre la proyección de sus costos y beneficios.

Quizás los efectos económicos de los aspectos legales que más frecuentemente se consideran en la viabilidad de un proyecto, son los que dicen relación con tema tributario, como los impuestos a la renta y al patrimonio, los gastos provisionales y de salud o el impuesto al valor agregado, IVA, situación sobre la que se observan frecuentes confusiones que originan tratamientos diferenciados de proyectos.

Dentro del marco Legal para la constitución de una compañía de Sociedad Anónima, se debe reunir y seguir los siguientes pasos y trámites a continuación:

1. Reserva de denominación: es decir el nombre legal de la compañía que se va a constituir, cuya reserva debe ser hecha por un profesional en derecho, posteriormente aprobada por la superintendencia de compañías. (“CACE”, Centro De Asesoramiento Para La Competitividad Empresarial)
2. Se procede abrir la cuenta de integración a nombre de la compañía que fue aprobada por la superintendencia de compañías, por los accionistas fundadores
3. Elaborar la minuta de constitución de la compañía, la cual es realizada por el abogado, en la que debe ser constituida por dos o más accionistas, en este caso 3 accionistas, en la que se

3. indicará el objeto específico, es decir a que se va a dedicar, o si va ha ser amplio el objeto. Nuestro objetivo específico, es asesorar en aspectos de organización, sistemas y procedimientos, en Entidades y Empresas Públicas y Privadas, llevando a las empresas a un plan de mejora e innovación, promoviendo cambios y presentar estudios o proyectos que contengas alternativas de solución.
4. La minuta debe ser elevada escritura publica por un notario, donde constara los nombres de los accionistas fundadores, y el porcentaje de acciones que le corresponde a cada uno, tiene de vigencia de la compañía, atribuciones del Presidente y Gerente General, y demás generales de ley.
5. Se ingresa a la superintendencia de compañía cuatro testimonio de escritura de constitución para ser revisadas y aprobadas por dicha autoridad, esta una ves revisada pedirá que sea afiliada a una cámara, esta puede ser del libro o la de comercio.
6. La superintendencia emite una resolución de constitución, indicando los trámites a realizarse para concluir el proyecto de constitución, esto es, realizar la a)marginación de las escrituras en la notaria que se elaboro la escritura, b)publicación del extracto de constitución en un diario local, c) inscripción en el registro mercantil del Cantón.
7. Cumplidos con los requisitos de la superintendencia de compañías, se ingresa la escritura a la misma, para legalizar la constitución de esta.

8. Se debe nombrar un Gerente General y Presidente de esta compañía. El cual puede ser un accionista o cualquier persona mayor de edad, se lo inscribe en el registro mercantil del Cantón.
9. Se compra dos formularios de SRI, 01-A 01-B, para obtener el registro de sociedades de la superintendencia de compañías, con una copia del nombramiento del Gerente.
10. Obtenido el registro de sociedades acompañado de los formularios del SRI, con una copia de la constitución, se lo ingresa al Servicio de Rentas Internas, para la obtención del Registro Único de Contribuyente, y especificar la actividad económica a realizar.
11. Solicitud para facturar y elaborar formularios
12. Se elabora el reglamento de trabajo, el cual se lo acompaña de dos copias y la copia del Nombramiento del Gerente General, para que la inspectora apruebe este reglamento.
13. Se debe obtener el número de número de afiliación patronal, para lo cual hay que anexar copia de la escritura, nombramiento, RUC, formularios, contrato de arrendamiento si se alquila local, o planilla de servicio básicos si es local propio.
14. Sacar los permisos municipales, certificado de seguridad, para poder funcionar con toda la autorización legal.

Gastos Operativos Aproximados

1. Realizado por el abogado dentro de sus honorarios.
2. Se apertura con el 25% es decir \$200,00
3. Cincuenta dólares
4. Doscientos dólares
5. Noventa y un dólares
6. Diez la marginación, once la publicación, inscripción en registro mercantil cincuenta dólares
7. Nombramiento, pago de registro en municipio, pago en defensa nacional, pago en registro mercantil, total dieciocho dólares
8. Compra de formulario ochenta centavos cada uno
9. Elaborar talonario de facturas veinte dólares
10. Inspector de trabajo cuarenta de dólares la inscripción
11. Formularios y copias diez dólares
12. Permisos municipales aprox. Treinta dólares
13. Compra de extintor veinte dólares
14. Permiso de seguridad treinta dólares
15. Honorarios del abogado trescientos dólares

2.2 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

El objetivo principal del estudio de la localización, es más general, que la ubicación por sí misma: es elegir aquella que permita las mayores ganancias, entre las alternativas que se consideran factibles. Sin embargo, tampoco el problema es puramente económico. Los factores técnicos, legales, tributarios, sociales, etcétera, deben necesariamente tomarse en consideración, solo que la unidad de medida que homologue sus efectos en el resultado del proyecto puede reducirse, en algunos casos, términos monetarios.¹⁰ Siempre quedará la variable subjetiva no cuantificable que afectará la decisión. La teoría económica de la localización reduce el problema a un aspecto de ganancias máximas. Considerar el objetivo más general del proyecto; aquella localización que le otorgue la mayor rentabilidad.

La localización del C. A. C. E. ha sido determinada de acuerdo a la ubicación estratégica, la que permitirá la movilización adecuada hacia los diferentes puntos para poder ofrecer el Servicio al mercado objetivo.

En consideración a lo expuesto anteriormente, se obtiene como resultado de ubicación, que la Oficina se encuentre en el Centro de Guayaquil, ya que ahí se concentra la mayor parte de la actividad comercial al que se va a enfocar.

¹⁰ Evaluación y preparación de proyectos – Sapag -Chain

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La teoría clásica de la organización se basa en los principios de administración propuestos por Henri Fayol: a) el principio de la división del trabajo para lograr la especialización; b) el principio de la unidad de dirección que postula la agrupación de actividades que tienen un objetivo común bajo la dirección de un solo administrador.¹¹

Para alcanzar los objetivos propuestos por el proyecto, es preciso canalizar los esfuerzos y administrar los recursos disponibles de la manera más adecuada a dichos objetivos. La instrumentalización de esto, se logra a través del componente administrativo de la organización, el cual debe integrar tres variables básicas para su gestión: las unidades organizativas; los recursos financieros y los planes de trabajo.

En este caso, la organización no es tan compleja en comparación con otras entidades, ya que se desenvuelve alrededor de grupos de trabajos establecidos dependiendo del número de contratos obtenidos. El grupo de trabajo consta de tres personas por contrato los primeros dos años, a partir del tercer año este grupo asciende a cuatro personas por contrato. Se trabaja en grupos de tres ya que existe un líder que organiza y dirige las tareas a realizarse dentro del equipo de trabajo. Adicionalmente la empresa se encuentra organizada de la siguiente forma :

¹¹ Evaluación y preparación de proyectos – Sapag - Chain

- Asistente administrativa, es la persona que se encarga de organizar y dar apoyo a los líderes de los grupos de trabajo, internamente desde nuestra oficina.
- Contador, es la persona que llevará la contabilidad y finanzas de la empresa, siempre supervisado por el gerente.

Es necesario especificar que, C.A.C.E en los primeros años, los líderes de cada grupo serán los accionistas que constituyeron la empresa, en este caso el Presidente y el Gerente.

CAPITULO III: ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO

3.1 PLAN DE INVERSIÓN

Las inversiones efectuadas antes de la puesta en marcha del proyecto se pueden agrupar en tres tipos: activos fijos, intangibles y capital de trabajo.

Las inversiones en activos fijos, son todas aquellas que se realizan en los bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos, o que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto. Constituyen activos fijos, entre otros, los terrenos; las obras físicas; el equipamiento de oficinas y sala de venta y la infraestructura de servicios de apoyo (agua potable, desagües, red eléctrica, comunicaciones, energía, etcétera).

Para efectos contables, los activos fijos están sujetos a depreciación, la cual afectará al resultado de la evaluación por su efecto sobre el calculo de los impuestos.

Las inversiones en activos intangibles son todas aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Los principales ítems que configuran esta inversión son los gastos de organización, las patentes y licencias, los gastos de puesta en marcha, la capacitación.

Cuadro 8

inversión inicial

Equipos

número	detalle	valor unitario	valor total
3	computadores portatil toshiba	2000	6000
1	computador pentium iv	1200	1200
2	impresoras canon	120	240
3	celulares nokia 8260	300	900
1	teléfono inalambrico marca sony	90	90
1	fax	600	600
1	in focus	1500	1500
1	split	1500	1500
	total		12030

Mobiliario

número	detalle	valor unitario	valor total
1	juego de oficina completo atu	8500	8500
	total		8500

Suministros de oficina

número	detalle	valor unitario	valor total
4	papeleras	12	48
4	grapadoras	4	16
4	cajas de grapas	3	12
4	cajas de clips	3	12
30	carpetas manilas	1	30
16	leitz	4	64
10	cuadernos a cuadros	5	50
10	resma de papel	4	40
5	sellos	5	25
4	almohadillas	3	12
4	tinta para almohadillas	3	12
4	cartuchos lexmark	12	48
1	caja de plumas	15	15
1	caja de lapices	10	10
	total		394

Oficina

número	detalle	valor unitario	valor total
1	alquiler de oficina (3 dep iniciales)	1000	3000
	total		3000

Gastos legales

número	detalle	valor unitario	valor total
	compra de compañía constituida	450	450
	otros gastos legales	1085	1085
	abrir cuenta bancaria para la compañía	1000	1000
	total		2535

Publicidad

número	detalle	valor unitario	valor total
400	brochures	5	2000
400	tarjetas de presentación	0.2	800
400	hojas menbretadas	0.7	280
400	sobres menbretados	0.5	200
	total		3280
mes 0	total de inversion inicial		29739

Inversión en capital de trabajo

Para efectos de evaluación de proyecto, el capital del trabajo inicial constituirá una parte de las inversiones de corto plazo, ya que forma parte del monto permanente de los activos corrientes necesarios para asegurar la operación del proyecto.

En este caso, la empresa empieza a percibir ingresos a partir del cuarto mes, ya que los primeros tres meses serán para dar a conocer a C.A.C.E., pero de igual manera hay que cubrir los costos de éste período, por esta razón se van acumulando los egresos desde el principio del año. De ésta manera se calcula el déficit de nuestro flujo del primer año. El déficit máximo acumulado refleja la cuantía de los recursos a cubrir durante todo el tiempo en que se mantenga el nivel de operación con saldos negativos, éste déficit máximo se da en saldo acumulado del tercer mes del primer año, como se observa en el anexo número 1.

El capital de trabajo será financiado por medio de un préstamo, como se detalla a continuación:

Financiamiento de Capital de Trabajo

Monto: Usd. 6,910

Plazo: 4 trimestres

Tasa: 10.74 %

Cuadro 9

	SALDO INICIAL	PAGO	INTERES	CAPITAL	SALDO FINAL
1	6,910.00	1,844.99	185.53	1,659.46	5,250.54
2	5,250.54	1,844.99	140.98	1,704.02	3,546.52
3	3,546.52	1,844.99	95.22	1,749.77	1,796.75
4	1,796.75	1,844.99	48.24	1,796.75	0.00

Fuente: Banco de Guayaquil

Elaborado: Por autores

3.2 FINANCIAMIENTO DE LA EMPRESA

El financiamiento de la empresa fue considerado según las políticas de financiamiento de las instituciones financieras: En inversión inicial para proyectos de esta magnitud se puede solicitar un préstamo solo por el 70% del monto inicial, en nuestro caso solicitaremos un préstamo solo por el 50% ya que los accionistas aportarán el porcentaje restante. Según las especificaciones del Banco el tiempo máximo para préstamos sobre activos es de 3 años. En la tabla siguiente se muestra la tabla de amortización del préstamo sobre los activos que se realiza para la inversión inicial.

Financiamiento de Activos

Monto Total de Inversión: Usd. 29,739

Monto de Inversión (50% del Monto total): Usd. 14,869.50

Tasa: 16 %

Plazo: 12 trimestres

Cuadro 10

PERIODO	SALDO INICIAL	PAGO	INTERES	CAPITAL	SALDO FINAL
1	14,869.50	1,584.38	594.78	989.60	13,879.90
2	13,879.90	1,584.38	555.20	1,029.18	12,850.72
3	12,850.72	1,584.38	514.03	1,070.35	11,780.37
4	11,780.37	1,584.38	471.21	1,113.16	10,667.21
5	10,667.21	1,584.38	426.69	1,157.69	9,509.52
6	9,509.52	1,584.38	380.38	1,204.00	8,305.52
7	8,305.52	1,584.38	332.22	1,252.16	7,053.37
8	7,053.37	1,584.38	282.13	1,302.24	5,751.12
9	5,751.12	1,584.38	230.04	1,354.33	4,396.79
10	4,396.79	1,584.38	175.87	1,408.51	2,988.29
11	2,988.29	1,584.38	119.53	1,464.85	1,523.44
12	1,523.44	1,584.38	60.94	1,523.44	0.00

Fuente: Banco de Guayaquil

Elaborado: Por autores

3.3 COSTO DE CAPITAL

El costo de capital, es la tasa de retorno esperada, que el mercado debe pagar para atraer fondos para inversiones en particular. En términos económicos, es un costo de oportunidad que se define como el costo que se deriva de tener una segunda mejor inversión. El componente más importante del costo de capital es el riesgo.¹²

El riesgo es el grado de incertidumbre que los accionistas tienen por las inversiones que realizan en un periodo de tiempo dado. El riesgo no puede observarse directamente.

Los beneficios de utilizar el costo de capital:

- ✓ Se constituye como la tasa de descuento requerida en los proyectos de inversión.
- ✓ Se utiliza el costo de capital para la evaluación de la empresa. El costo de capital está en función de la inversión, no del inversionista.
- ✓ Sirve para tomar decisiones de inversión.

Para estimar la tasa de descuento se utilizara el **Modelo de Fijación de Precios de Activos de Capital (CAPM)**¹³, éste enfoque sirve para determinar un rendimiento requerido que es equivalente a definir el costo del capital en acciones de una empresa.

$$R_i = R_f + \beta_i (R_m - R_f)$$

¹² Administración Financiera Corporativa de Douglas Emery

Para calcular el beta para la empresa, dado que en el Ecuador no existe una base de datos con información del valor accionario de empresas relacionadas al servicio C.A.C.E., se procedió a seleccionar una muestra de tres empresas americanas que realicen una operación parecida al proyecto.

Las empresas que se han elegido son del sector de Servicios. Estas empresas son las que se nombran a continuación:¹⁴

- **MPS Group, Inc.:** Ofrece un mix de servicios de consultoria: Servicios Financieros, E-business, Servicios Legales, Recursos Humanos, Investigación Estratégica.
- **FTI Consulting, Inc.:** Se encarga brindar soluciones a problemas de gestión y desarrollo en la empresas.
- **Exult Inc.** Ofrece servicios para mejorar la eficiencia de los recursos y se encarga de mejorar en la productividad en procesos financieros y contables.

¹³ Fundamentos dfe Administración Financiera - Vanhorn

¹⁴ www.yahoo.com - Finance

El siguiente paso fue construir un índice de retornos de estas empresas.

Cuadro 11

	FTI	EXLT	MPS
Capitalización	1150 M	767.2M	660.7M
Ponderación	0.446	0.298	0.256

Fuente: www.yahoo.com

Elaborado: Autores

$$\beta_i = \beta_{fti} \gamma_{fti} + \beta_{exlt} \gamma_{exlt} + \beta_{mps} \gamma_{mps}$$

El beta de la empresa se lo obtuvo mediante la ponderación del beta de tres empresas similares al negocio de servicios de consultoría, la ponderación se realiza en base a la capitalización del mercado de cada una de ellas. Como resultado se obtuvo el beta correspondiente a la empresa:

$$\beta_i = -0.23 * 0.446 + 1.80 * 0.298 + 1.30 * 0.256$$

$$\beta_i = 0.77$$

El beta es un índice de mercado que indica que tan sensitivo es el rendimiento del valor de la empresa a los cambios en el nivel del mercado. El beta es un riesgo no diversificable el cual no se puede eliminar con una mayor diversificación.¹⁵ Es ocasionado por hechos que afectan en el mercado de valores en su totalidad. El beta obtenido es cercano a uno, lo que quiere decir que su sensibilidad tiene una fluctuación cercana a las variaciones del mercado.

Cálculo del CAPM para una empresa de servicios de asesoría

$$R_i = R_f + \beta_i (R_m - R_f)$$

R_i = Retorno del índice de retorno de su negocio

R_m = Retorno del índice S & P500 .

R_f = Retorno obtenido en Bonos del gobierno americano a 10 años.

β = Beta de la empresa

	Suma	Tasa libre de riesgo	Rend. Mercado	Beta Compañía	Riesgo País
Costo de Capital	18.3871	3.9	7.13	0.77	12

Ver anexo 2

Por lo tanto, el costo de capital para la empresa es el 18.38 %, ésta tasa se la utilizará para traer a valor presente el proyecto C.A.C.E., y

¹⁵ Fundamentos de Administración Financiera - Vanhorn

evaluar si es rentable o no, también servirá para calcular el punto de equilibrio de la empresa.

3.4 FLUJO DE CAJA

El Flujo de Caja se lo desarrolló en un período de diez años, ya que se considera que de ésta manera se puede evaluar el impacto real y el desarrollo que tendrá el proyecto en el largo plazo.

Ver anexo 3

3.5 CÁLCULO PARA EL ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD

3.5.1 VAN

El valor actual neto mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión.¹⁶ Evaluado los flujos netos en función de la tasa de descuento obtenida (18.38%) da como resultado lo siguiente:

VAN del proyecto: Usd. 33,831.03 (Ver anexo 3).

Como el VAN es mayor que cero, éste muestra cuánto se gana con el proyecto después de recuperar la inversión, por sobre la tasa 18.38% que exigía de retorno del proyecto.

3.5.2 TIR

La tasa interna de retorno es la rentabilidad del proyecto medida en porcentaje. Evaluado los flujos netos en función al la inversión inicial, da como resultado lo siguiente:

TIR del proyecto: 29.73%

3.5.3 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se lo obtuvo en base al valor actual neto de los gastos por contrato mas la inversión inicial, a éste valor se lo divide para la utilidad por contrato traído a valor presente, para obtener de ésta forma el número de contratos en donde los ingresos se igualan a los costos.

¹⁶ Evaluacion y Preparacion de proyectos – Sapag - Chain

Cuadro 12

Servicio	# Contratos	No. Años
Asesoría	51	10
VA Ingresos		574,758.97
VA Gastos		420,963.36
<u>VA Ingresos</u> 51		11,269.00
<u>VA Gastos</u> 51		8,254.00
VA Gastos + Inversión Inicial		44,903.00
VA Ingresos - VA Gastos		3,015.00
<u>VA Gastos + Inversion Inicial</u> <u>VA Ingresos - VA Gastos</u>		15

El punto de equilibrio obtenido es de 15 contratos al cabo de 10 años.

3.6 ANÁLISIS DEL RIESGO FINANCIERO

3.6.1. Proyecciones de Ratios Financieros

LIQUIDEZ

Los índices de liquidez se los utiliza para juzgar la capacidad de la empresa para hacer frente a las obligaciones de corto plazo. Existen dos índices que se muestran a continuación.

En primer lugar se obtuvo el índice de activo circulante que mide la capacidad que la empresa tiene para cubrir sus deudas.¹⁷

$$\text{Activo Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = 2.11$$

Como activo circulante son todos los activos mas líquidos, como efectivo, inventario y capital de trabajo. Como pasivo circulante consideramos las deudas menor a un año. Por lo tanto se puede apreciar que los pasivos circulantes son menos de la mitad que los activos circulantes, esto es el significado del ratio de 2.11.

El segundo índice de liquidez a analizar es la prueba ácida. Esta razón sirve como un complemento de la razón del circulante con la excepción

¹⁷ Fundamentos de Administración Financiera - Vanhorn

de que excluye a los inventarios que es la parte menos líquida de los activos circulantes.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}} = 1.5788712$$

Es decir que excluyendo los inventarios, que es la parte menos líquida de la empresa, se puede cubrir las obligaciones de corto plazo en más de un 100 % de la deuda.

APALANCAMIENTO

Las razones de deuda muestran el grado de en que la empresa esta financiada por deuda.

$$\text{Razón de deuda a Activos Totales} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activos Totales}} = 0.5942$$

Esta razón destaca la importancia relativa del financiamiento por deuda para la empresa, al mostrar el porcentaje de activos de la empresa que se sustentan mediante el financiamiento de deuda. Con este índice podemos apreciar que la empresa esta apalancada en un 59% sobre los activos totales.

RENTABILIDAD

Las razones de rentabilidad son de dos tipos, aquellas que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que muestran la rentabilidad con respecto a la inversión, juntas estas razones muestran la eficiencia de operación de la empresa. A continuación se muestran los siguientes índices:

$$\begin{aligned} \text{Rentabilidad en relación} & & \frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas Netas}} \\ \text{con las Ventas} & & \\ & & = 0.74 \end{aligned}$$

Esta razón señala la utilidad de la empresa en relación con la ventas después de deducir el costo de producir las mercancías vendidas. Este ratio indica la eficiencia relativa de producir y vender productos por arriba del costo.

$$\begin{aligned} \text{Margen de Utilidad Neta} & = \frac{\text{Utilidad Neta desp de Impuestos}}{\text{Ventas Netas}} \\ & = 0.06 \end{aligned}$$

El margen de utilidad neta señala la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos y los impuestos sobre el ingreso, indica el ingreso neto por dólar de venta de la empresa, en este caso, aproximadamente seis centavos de cada dólar de venta constituye las utilidades después de impuestos.

$$\begin{aligned}
 \text{Rentabilidad en Relación} &= \frac{\text{Utilidad Neta desp de Impuestos}}{\text{Activos Totales}} \\
 \text{con la Inversión} & \\
 &= 0.08
 \end{aligned}$$

3.6.2 Análisis de Sensibilidad

3.6.2.1 Disminución del precio en un 4 % del precio proyectado a cobrar (USD 34), con una tendencia paulatina baja en la influencia, partiendo desde una inflación del 8 % al 5 %

Inversión Inicial	-29,739.00
Inversión en Capital de Trabajo	-6,910.00
Tasa de Descuento	18.38 %
TIR	18.86 %
VAN	1,159.09

Al realizar la disminución de los precios, se observa como influyen estos en el proyecto. Se puede ver que las ganancias, en comparación al Valor Actual Neto, sólo es de USD 1,195.09 a diferencia del valor actual neto del flujo de caja esperado de USD 33,081, obteniendo un TIR muy cercano a la tasa de descuento establecida. Se puede apreciar que de tal forma que se recuperaría la inversión inicial del proyecto.

3.6.2.2 Mismo nivel de Precio y Ventas, con un aumento en los costos de un 4 %

Inversión Inicial	-29,739.00
Inversión en Capital de Trabajo	-6,910.00
Tasa de Descuento	18.38 %
TIR	23.38%
VAN	13,227.26

En este análisis de sensibilidad se observa que adicionándole al flujo de caja original un aumento del 4 % en los costos, se puede obtener de igual manera rentabilidad, la cual se refleja en este caso un 23.38 % y como VAN USD 13,227.26. Por lo tanto, se observa que CACE puede soportar el mismo nivel de ventas variando en los costos hasta un 4 %

3.6.2.3 Aumento en los sueldos y salarios en un promedio del 5 % e incremento en el precio de ventas

Inversión Inicial	-29,739.00
Inversión en Capital de Trabajo	-6,910.00
Tasa de Descuento	18.38 %
TIR	34.62 %
VAN	57,745.76

En un ambiente positivo se tuvo en consideración que al aumentar el precio de referencia, se incrementó el nivel de sueldos y salarios, de tal forma que se incentiva a los empleados con aumento del nivel de sueldos en un 4 %. En el cual se puede apreciar que en comparación con el flujo de caja normal se obtuvo un incremento en el Valor Actual Neto en USD 24,664.76.

3.6.2.4 Mismo nivel de precios con un aumento en el número de contratos

Inversión Inicial	-29,739.00
Inversión en Capital de Trabajo	-6,910.00
Tasa de Descuento	18.38 %
TIR	38.51 %
VAN	60,131.85

Este análisis refleja un panorama positivo, ya que supone que el mercado aceptaría muy rápidamente la entrada de la empresa al mercado de servicios de consultoría, esto se vería reflejado en un aumento de números de contratos y al pasar de los años en mayor cuantía que el panorama esperado. Por ende el VAN y el TIR resultante

seria muy atractivo para la Inversión y puesta en marcha del proyecto, en comparación al TIR y VAN esperados.

3.6.2.5 Mismo nivel de precios con una disminución en el numero de contratos.

Inversió Inicial	-29,739.00
Inversión en Capital de Trabajo	-6,910.00
Tasa de Descuento	18.38 %
TIR	20.17%
VAN	3,915.16

Este analisis de sensibilidad refleja la situacion en que la empresa encuentre una aceptacion media a baja en el mercado, el cual se reflejaria en el numero de contratos, los cuales serian menores que los esperados, concluyendo que la aceptación de CACE sera de manera lenta y paulatina, y los accionistas deberan realizar un esfuerzo adicional para obtener una aceptación mas notable, y sacar adelante el proyecto.

En referencia al flujo de caja esperada de USD 33,831, se puede obsevar una disminución en el VAN a USD 3,915.16 que es producto la disminución de contratos.

ANALISIS DE SENSIBILIDAD - Negativo

1.- Disminución del precio en un 4% del precio proyectado a cobrar (34) con una tendencia paulatina baja en inflación, partiendo desde del 8% al 5%

	0	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ventas		48,960	69,197	74,041	79,964	87,161	118,756	142,508	166,259	190,010	213,761
{-} costo de ventas		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
total de costo de ventas		12,603	18,459	25,310	26,969	29,000	38,623	49,987	62,542	76,899	93,870
utilidad bruta		36,357	50,737	48,730	52,995	58,160	80,133	92,521	103,717	113,111	119,891
gastos de operación											
gastos de administración											
total de gastos de operación		32,315	34,097	43,586	45,953	48,771	63,260	54,241	57,282	60,382	63,626
utilidad de operación		4,042	16,640	5,144	7,042	9,389	17,593	38,999	47,155	53,449	56,985
25% Utilidad		1,010	4,160	1,286	1,760	2,347	4,398	9,750	11,789	13,362	14,246
Utilidad después de Impuesto a la Renta		3,031	12,480	3,858	5,281	7,042	13,195	29,250	35,366	40,087	42,739
15% Participación Trabajadores		0	0	0	0	0	1,979	4,387	5,305	6,013	6,411
Utilidad después de Imp y Particip Trabaja		3,031	12,480	3,858	5,281	7,042	11,215	24,862	30,061	34,074	36,328
2% INNFA		61	250	77	106	141	224	497	601	681	727
Utilidad		2,971	12,230	3,781	5,176	6,901	10,991	24,365	29,460	33,392	35,601
Depreciación		720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización Inversión por activos		-4,202.28	-5,137.28	-5,751.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización capital de trabajo		-6,910.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo Neto		-7,421,561.3	7,813,152.3	-1,250,123.4	5,895,851.7	7,621,072.9	10,991,037.2	24,364,844.4	29,459,960.2	33,392,483.1	35,601,232.0

Inversión Inicial	-29,739.00
Inversión en capital de trabajo	-6,910.00
Tasa de descuento	18.38%
TIR	18.86%
VAN	1,195.09

Disminuyendo los precios se observa como influye los precios en el proyecto. Se puede ver que las ganancias en función del valor actual neto solo es de USD 1,195.09 a diferencia del valor actual neto del flujo de caja por USD 33,081, obteniendo un TIR muy cercano al de la tasa de descuento establecido. Se puede apreciar de tal forma que se recuperar recuperaría la inversión inicial del proyecto.

	0	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ventas		48,960	71,808	80,425	90,478	102,240	144,414	173,297	202,180	231,063	259,946
(-) costo de ventas		12,603	19,143	26,524	28,603	30,856	41,622	53,523	67,921	83,843	100,128
utilidad bruta		36,357	52,665	53,901	61,875	71,384	102,793	119,774	134,259	147,220	159,817
gastos de operación											
gastos de administración		32,315	35,228	46,110	51,178	56,921	75,326	70,734	78,893	87,892	97,919
total de gastos de operación		4,042	17,437	7,790	10,697	14,463	28,187	49,760	56,086	60,048	62,619
utilidad de operación		1,010	4,359	1,948	2,674	3,616	7,047	12,440	14,022	15,012	15,655
25% Utilidad		3,031	13,078	5,843	8,023	10,847	21,140	37,320	42,065	45,036	46,964
Utilidad despues de Impuesto a la Renta		0	0	0	0	0	3,171	5,598	6,310	6,755	7,045
15% Participación Trabajadores		3,031	13,078	5,843	8,023	10,847	17,969	31,722	35,755	38,281	39,919
Utilidad despues de Imp y Particip Trabaja		61	262	117	160	217	359	634	715	766	798
2% INNFA		2,971	12,817	5,726	7,862	10,631	17,610	31,088	35,040	37,515	39,121
Utilidad		720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Depreciación		-4,202.29	-5,137.28	-5,751.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización Inversion por activos		-6,910.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización capital de trabajo											
Flujo Neto		-7,421,561.3	8,399,247.2	694,827.7	8,582,410.8	11,350,547.1	17,609,771.0	31,087,551.5	35,040,017.9	37,514,979.6	39,121,028.2

Inversion Inicial	-29,739.00
Inversion en capital de trabajo	-6,910.00
Tasa de descuento	18.38%
TIR	23.38%
VAN	13,227.26

Este análisis de sensibilidad observa que el flujo de caja original adicionándole un 4 % en los costos se puede obtener de igual manera rentabilidad, la cual refleja en este caso un 23.38 % y con un 23.38 % y como Van \$13,227.26.

Por lo tanto se observa que CACE puede soportar con el mismo nivel de ventas variantes en los costos hasta un 4 %

ANALISIS DE SENSIBILIDAD - Negativo

3- Aumento en los sueldos y salarios en un promedio del 5% - I

	0	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ventas		48,960	71,808	81,143	91,692	104,528	150,260	209,161	244,022	278,882	313,742
{-} costo de ventas		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
total de costo de ventas		12,603	18,459	25,990	28,087	30,361	41,034	53,252	67,205	83,098	101,164
utilidad bruta		36,357	53,349	55,153	63,605	74,168	109,226	155,910	176,817	195,784	212,578
gastos de operación											
gastos de administración											
total de gastos de operación		32,315	34,124	44,129	47,599	51,662	68,111	61,477	66,945	72,781	79,098
utilidad de operación		4,042	19,225	11,024	16,005	22,506	41,835	95,152	110,592	123,723	134,200
25% Utilidad		1,010	4,806	2,756	4,001	5,626	10,459	23,788	27,648	30,931	33,550
Utilidad despues de Impuesto a la Renta		3,031	14,419	8,268	12,004	16,879	31,376	71,364	82,944	92,792	100,650
15% Participación Trabajadores		0	0	0	0	0	4,706	10,705	12,442	13,919	15,098
Utilidad despues de Imp y Particip Trabaj		3,031	14,419	8,268	12,004	16,879	26,670	60,660	70,502	78,873	85,553
2% INNFA		61	288	165	240	338	533	1,213	1,410	1,577	1,711
Utilidad		2,971	14,130	8,103	11,764	16,542	26,137	59,446	69,092	77,296	83,842
Depreciación		720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización Inversion por activos		-4,202.29	-5,137.28	-5,751.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización capital de trabajo		-6,910.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo Neto		-7,421.5613	9,713.1920	3,071.4085	12,484.0185	17,261.5726	26,136.6149	59,446.4669	69,092.2902	77,295.8851	83,841.5804

Inversion Inicial	-29,739.00
Inversion en capital de trabajo	-6,910.00
Tasa de descuento	18.38%
TIR	34.62%
VAN	57,745.76

En un ambiente positivo se tuvo en consideración que al aumentar el precio de referencial se incremento el nivel de sueldos y salarios de tal forma que se incentiva a los empleados con aumento del nivel del 4%. En el cual se puede apreciar que en comparación con el flujo de caja normal se obtuvo un incremento en el valor actual neto en USD 24,664.76

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD - Positivo

4._ Mismo nivel de precio, con aumento en el número de contratos

	0	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ventas		48,960	71,808	100,531	113,098	153,360	173,297	202,180	202,180	231,063	231,063
{-} costo de ventas											
total de costo de ventas		12,603	18,459	31,934	35,123	46,845	54,866	60,048	64,683	84,098	85,824
utilidad bruta		36,357	53,349	68,598	77,975	106,515	118,431	142,132	137,498	146,964	145,239
gastos de operación											
gastos de administración											
total de gastos de operación		32,315	34,124	44,121	47,344	51,344	67,121	59,692	64,227	69,324	74,510
utilidad de operación		4,042	19,225	24,477	30,630	55,171	52,030	83,160	73,990	78,360	71,449
25% Utilidad		1,010	4,806	6,119	7,658	13,793	13,007	20,790	18,498	19,590	17,862
Utilidad despues de Impuesto a la Renta		3,031	14,419	18,358	22,973	41,378	39,022	62,370	55,493	58,770	53,587
15% Participación Trabajadores		0	0	0	0	0	5,853	9,356	8,324	8,816	8,038
Utilidad despues de Imp y Particip Trabaj		3,031	14,419	18,358	22,973	41,378	33,169	53,015	47,169	49,955	45,549
2% INNFA		61	288	367	459	828	663	1,060	943	999	911
Utilidad		2,971	14,130	17,990	22,513	40,551	32,506	51,954	46,225	48,956	44,638
Depreciación		720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización Inversion por activos		-4,202.29	-5,137.28	-5,751.12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización capital de trabajo		-6,910.00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo Neto		-7,421,5613	9,713,1920	12,959,3115	23,233,3938	41,270,9223	32,505,7186	51,954,2494	46,225,2696	48,955,6054	44,637,7811
Inversion Inicial											
Inversion en capital de trabajo											
Tasa de descuento											
TIR											
VAN											

Este análisis refleja un panorama positivo, ya que supone que el mercado aceptaría muy rápidamente la entrada de la empresa al mercado de servicios de consultoría, esto se vería reflejado en un aumento de números de contratos al pasar los años en mayor cuantía que el panorama esperado. Por ende el VAN y el TIR resultantes serían muy atractivos para la inversión y puesta en marcha del proyecto, en comparación al TIR y VAN esperados.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD - Negativo

5._ Mismo nivel de precio, con disminución en el número de contratos

	0	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ventas		48,960	53,856	80,425	90,478	102,240	115,531	115,531	115,531	137,194	173,297
{-} costo de ventas											
total de costo de ventas		12,603	13,845	19,023	20,445	21,981	23,640	26,122	27,368	45,034	64,368
utilidad bruta		36,357	40,011	61,402	70,033	80,259	91,891	89,409	88,164	92,160	108,929
gastos de operación											
gastos de administración											
total de gastos de operación		32,315	33,944	43,920	47,118	50,833	66,544	58,826	63,361	68,385	73,932
utilidad de operación		4,042	6,067	17,482	22,915	29,426	26,068	31,304	25,523	24,494	35,717
25% Utilidad		1,010	1,517	4,370	5,729	7,357	6,517	7,826	6,381	6,124	8,929
Utilidad despues de Impuesto a la Renta		3,031	4,551	13,111	17,186	22,070	19,551	23,478	19,142	18,371	26,788
15% Participación Trabajadores		0	0	0	0	0	2,933	3,522	2,871	2,756	4,018
Utilidad despues de Imp y Particip Trabajo		3,031	4,551	13,111	17,186	22,070	16,618	19,956	16,271	15,615	22,770
2% INNFA		61	91	262	344	441	332	399	325	312	455
Utilidad		2,971	4,460	12,849	16,842	21,628	16,286	19,557	15,945	15,303	22,314
Depreciación		720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización Inversion por activos		-4,202.29	-5,137.28	-5,751.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización capital de trabajo		-6,910.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo Neto		-7,421,561.3	42,326.6	7,818,117.8	17,562,377.9	22,348,382.3	16,285,895.5	19,557,074.5	15,945,233.3	15,302,663.4	22,314,217.4

Inversion Inicial	-29,739.00
Inversion en capital de trabajo	-6,910.00
Tasa de descuento	18.38%
TIR	20.17%
VAN	3,915.16

Este análisis de sensibilidad refleja la situación en que la empresa encuentre una aceptación media a baja en el mercado, el cual se reflejaría en el número de contratos, los cuáles serían menores que los esperados, concluyendo que la aceptación de CACE será de manera lenta y paulatina, y los accionistas deberán realizar un esfuerzo adicional para obtener una aceptación más notable, y sacar adelante el proyecto. En referencia al flujo de caja esperada de Usd. 33,831.03, se puede observar una disminución en el VAN a Usd. 3,915.16 que es producto de la disminución del número de contratos.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES

El servicio que ofrece “C.A.C.E.” analiza la situación estructural actual de cada empresa en los siguientes campos como son: procesos de cada área, planeación a futuro, los niveles de calidad, la estructura de costos, eficiencia en la productividad, mejoramiento continuo, etc. De esta forma se obtendrá un análisis completo donde surgirán las falencias de la Empresa, lo que permitirá crear un plan de reestructuración mejorando la productividad en el corto y mediano plazo. Transformándolo en una Empresa capaz de cumplir con sus objetivos en un marco Competitivo, logrando que “C.A.C.E” incentive la competitividad de las Empresas en el Ecuador, creando un impacto social desarrollando el bienestar económico siguiendo una cadena en el cual se beneficiaría las familias, las empresas y por lo tanto el país.

La Competitividad se sustenta en mejoras en la productividad que se raducen en traducciones reales de costos y mejoras de calidad y una mayor variedad de bienes y servicios, que ayudan a generar una mayor satisfacción de los consumidores y facilitan la inserción de nuestro país a la Economía Mundial.

BIBLIOGRAFIA

- Acosta A., Schuldt J. (1999) La Hora de la Reactivación Quito-Ecuador y Lima-Perú.
- Arosemena G. (2002) En Busca de la Competitividad: Teoría y Prácticas de la Gerencia en el Siglo XXI Guayaquil-Ecuador. Primera Edición.
- Bettner M., Meigs R. F., Meigs M. A., Whittington R. (1998) Contabilidad: La Base para Decisiones Gerenciales. Bogotá-Colombia. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Décima Edición.
- Etzel, Stanton, Walter. (1997) Fundamentos de Marketing México. Editorial McGraw-Hill. Onceava Edición.
- Evans J. R., Lindsay W. M. (1995) Administración y Control de la Calidad. Monterrey-México. Editorial Iberoamericana. Segunda Edición.
- Miño H. M., Centro de Políticas INCAE, Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, y Pesca MICIP. (2000) Diagnóstico Integral de la Situación de Competitividad del Ecuador. Edición: Unidad Técnica del Proyecto de Comercio Exterior e Integración, Banco Mundial, MICIP.
- Pany K., Whittington O. R. (2000) Auditoría: Un Enfoque Integral. Bogotá-Colombia. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Doceava Edición.
- Profesor José Vela H., Guía para la Ejecución de Estudios de Organización y Métodos.
- Scheel M. Carlos. (2000) Competencia en Arenas Globales. México D.F.-México. Editorial Trillas. Primera Edición.

- Varela R. (1998) Innovación Empresarial. Cali-Colombia. Instituto Colombiano de Estudios Superiores de Incolda. Quinta Edición.
- Revista Economía y Negocios EKOS, Quito-Ecuador, Noviembre de 2001, No. 91.

ANEXOS

ANEXO 1

TABLA DE SALDOS ACUMULADOS Y TABLA DE AMORTIZACION

TABLA DE SALDOS ACUMULADOS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS				4080	8160	4080	4080	8160	4080	4080	8160	4080
EGRESOS	2370	2270	2269.9965	2420	2420	2520.003	2420	2420	2520.1359	2420	2420	2520.0572
COSTOS DE VENTAS				1387	1387	1427	1387	1387	1427	1387	1387	1427
SALDO	-2370	-2270	-2269.9965	273	4353	132.997	273	4353	132.8641	273	4353	132.9428
SALDO ACUMULADO	-2370	-4640	-6910.00	-6637.00	-2284.00	-2151.00	-1878.00	2475.00	2607.86	2880.86	7233.86	7386.81

Ingresos: Cada contrato tiene una duración de 480 horas, el cual CACE cobrará un precio de Usd. 34 por hora, por lo tanto el ingreso total es de Usd. 16.320.
 Este valor será cobrado el 25% en primer mes, el 50% en el segundo, y el 25% restante en el tercer mes, lo que se relaciona en el cuarto mes ya es aquí en donde empieza el primer contrato.

Egresos: Los primeros tres meses comprende los gastos para dar a conocer a CACE que son los gastos de operación, a partir del cuarto mes, que es en donde se obtiene el primer contrato, se le agregará los costos de venta.

TABLA DE AMORTIZACION

Monto 6910
 Tasa 0.1074
 Plazo 4

	SALDO INICIA	PAGO	INTERES	CAPITAL	SALDO FINAL
1	6,910.00	1,844.99	185.53	1,659.46	5,250.54
2	5,250.54	1,844.99	140.98	1,704.02	3,546.52
3	3,546.52	1,844.99	95.22	1,748.77	1,796.75
4	1,796.75	1,844.99	48.24	1,796.75	0.00

ANEXO 2

CALCULO DEL RENDIMIENTO ESPERADO DEL MERCADO

Date	Close	Volume	S&P
1-May-03	916.3	27950000	S&P
1-Apr-03	916.92	14980057	-0.06764
3-Mar-03	848.18	15035966	7.792735
3-Feb-03	841.15	14004526	0.832287
2-Jan-03	855.7	15394338	-1.71498
2-Dec-02	879.82	12746620	-2.77975
1-Nov-02	936.31	14922210	-6.22293
1-Oct-02	885.76	17172873	5.550058
3-Sep-02	815.28	14722790	8.291442
1-Aug-02	916.07	13740136	-11.6561
1-Jul-02	911.62	19574281	0.486954
3-Jun-02	989.82	15889426	-8.22999
1-May-02	1067.14	12810363	-7.52143
1-Apr-02	1076.92	13726136	-0.91229
1-Mar-02	1147.39	13855400	-6.33847
1-Feb-02	1106.73	14442000	3.608008
2-Jan-02	1130.2	14906285	-2.09849
3-Dec-01	1148.08	13036085	-1.56964
1-Nov-01	1139.45	13177904	0.754529
1-Oct-01	1059.78	13610339	7.248435
4-Sep-01	1040.94	17771193	1.793719
1-Aug-01	1133.58	10556217	-8.52566
2-Jul-01	1211.23	11868052	-6.62556
1-Jun-01	1224.38	12657328	-1.07982
1-May-01	1255.82	11705681	-2.53542
2-Apr-01	1249.46	13338395	0.507729
1-Mar-01	1160.33	13221550	7.400701
1-Feb-01	1239.94	12036684	-6.63585
2-Jan-01	1366.01	13869095	-9.68311
1-Dec-00	1320.28	12323150	3.405025
1-Nov-00	1314.95	10342300	0.404519
2-Oct-00	1429.4	12417181	-8.34561
1-Sep-00	1436.51	11017700	-0.49618
1-Aug-00	1517.68	9313173	-5.49663
3-Jul-00	1430.83	10020850	5.892816
1-Jun-00	1454.6	10544545	-1.64763
1-May-00	1420.6	9481272	2.365163
3-Apr-00	1452.43	11100557	-2.21587
1-Mar-00	1498.58	11905913	-3.128
1-Feb-00	1366.42	11058150	9.232381
3-Jan-00	1394.46	11244100	-2.03131
1-Dec-99	1469.25	9097609	-5.22448
1-Nov-99	1388.91	9207771	5.62328
1-Oct-99	1362.93	9501190	1.888247
1-Sep-99	1282.71	8312523	6.066177
2-Aug-99	1320.41	7581931	-2.89673

1-Jul-99	1328.72	7652252	-0.62738
1-Jun-99	1372.71	7816440	-3.25708
3-May-99	1301.84	8265110	5.300824
1-Apr-99	1335.18	9266523	-2.52875
1-Mar-99	1286.37	8229043	3.724182
1-Feb-99	1238.33	8073926	3.80606
4-Jan-99	1279.64	9016052	-3.28151
1-Dec-98	1229.23	7227568	4.019083
2-Nov-98	1163.63	7069590	5.484353
1-Oct-98	1098.67	8539386	5.744407
1-Sep-98	1017.01	8340085	7.723341
3-Aug-98	957.28	7613833	6.05263
1-Jul-98	1120.67	6745777	-15.7586
1-Jun-98	1133.84	6504168	-1.16834
1-May-98	1090.82	6016960	3.868039
1-Apr-98	1111.75	6834123	-1.90056
2-Mar-98	1101.75	6542963	0.903553
2-Feb-98	1049.34	6437384	4.873843
2-Jan-98	980.28	6673605	6.807843
1-Dec-97	970.43	5648254	1.009897
3-Nov-97	955.4	5454047	1.560917
1-Oct-97	914.62	6371882	4.362142
2-Sep-97	947.28	5700238	-3.5086
1-Aug-97	899.47	5247623	5.178902
1-Jul-97	954.31	5684522	-5.91829
2-Jun-97	885.14	5437852	7.524274
1-May-97	848.28	5068500	4.253505
1-Apr-97	801.34	5004977	5.692544
3-Mar-97	757.12	5338320	5.676357
3-Feb-97	790.82	5381163	-4.35486
2-Jan-97	786.16	5551990	0.591005
2-Dec-96	740.74	4518538	5.951065
1-Nov-96	757.02	4389420	-2.174
1-Oct-96	705.27	4428917	7.080896
3-Sep-96	687.33	4226320	2.576618
1-Aug-96	651.99	3472136	5.27853
1-Jul-96	639.95	4206100	1.863918
3-Jun-96	670.63	4200650	-4.68275
1-May-96	669.12	4214950	0.225415
1-Apr-96	654.17	4413795	2.259616
1-Mar-96	645.5	4475100	1.334205
1-Feb-96	640.43	4601565	0.788538
2-Jan-96	636.02	4391027	0.690982
1-Dec-95	615.93	4009395	3.209669
1-Nov-95	605.37	3829619	1.729348
2-Oct-95	581.5	3827595	4.022887
1-Sep-95	584.41	3694040	-0.49918
1-Aug-95	561.88	3238060	3.931449
3-Jul-95	562.06	3799955	-0.03203
1-Jun-95	544.75	3576045	3.128163
1-May-95	533.4	3597213	2.105536

3-Apr-95	514.71	3488142	3.566798
1-Mar-95	500.71	3541504	2.757654
1-Feb-95	487.39	3498589	2.696247
3-Jan-95	470.42	3458880	3.543871
1-Dec-94	459.27	3146566	2.398764
1-Nov-94	453.69	3118995	1.222413
3-Oct-94	472.35	3165485	-4.03061
1-Sep-94	462.71	3068938	2.061973
1-Aug-94	475.49	2936260	-2.72453
1-Jul-94	458.26	2624830	3.690914
1-Jun-94	444.27	2793672	3.100422
2-May-94	456.5	2806033	-2.71562
4-Apr-94	450.91	3173147	1.232094
1-Mar-94	445.77	3316778	1.146464
1-Feb-94	467.14	3221994	-4.68259
3-Jan-94	481.61	3309647	-3.05057
1-Dec-93	466.45	2709000	3.198382
1-Nov-93	461.79	2934890	1.004059
1-Oct-93	467.83	2957633	-1.29947
1-Sep-93	458.93	2777952	1.920729
2-Aug-93	463.56	2617740	-1.00381
1-Jul-93	448.13	2649023	3.385246
1-Jun-93	450.53	2647963	-0.53413
3-May-93	450.19	2658230	0.075495
1-Apr-93	440.19	2905061	2.246326
1-Mar-93	451.67	2628756	-2.57454
1-Feb-93	443.38	2987689	1.852463
4-Jan-93	438.78	2764025	1.042904
			73.63457

SUMA TO 0.593827
RETORNC 7.125926

FLUJO DE CAJA ESPERADO - PERIODO 10 AÑOS

	0	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ventas		48.960	71.808	80.425	90.478	102.240	144.414	173.297	202.180	231.063	259.946
{-} costo de ventas											
total de costo de ventas		12.603	18.459	25.547	27.492	29.593	39.828	51.470	64.683	79.644	96.552
utilidad bruta		36.357	53.349	54.878	62.986	72.648	104.587	121.828	137.498	151.419	163.393
gastos de operación											
<i>gastos de administración</i>											
total de gastos de operación		32.315	34.124	43.920	47.118	50.833	66.832	59.403	64.227	69.324	74.798
utilidad de operación		4.042	19.225	10.958	15.868	21.815	38.474	63.144	73.990	82.815	89.315
25% Utilidad		1.010	4.806	2.740	3.967	5.454	9.619	15.786	18.498	20.704	22.329
Utilidad despues de Impuesto a la Renta		3.031	14.419	8.219	11.901	16.361	28.856	47.358	55.493	62.111	66.986
15% Participación Trabajadores		0	0	0	0	0	4.328	7.104	8.324	9.317	10.048
Utilidad despues de Imp y Particip Trabaja		3.031	14.419	8.219	11.901	16.361	24.527	40.255	47.169	52.795	56.938
2% INNFA		61	288	164	238	327	491	805	943	1.056	1.139
Utilidad		2.971	14.130	8.054	11.663	16.034	24.037	39.449	46.225	51.739	55.800
Depreciación		720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización Inversion por activos		-4.202.29	-5.137.28	-5.751.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización capital de trabajo		-6.910.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo Neto		-7.421.5613	9.713.1920	3.023.2509	12.383.0327	16.753.7296	24.036.7870	39.449.4266	46.225.2696	51.738.7706	55.799.5629

Inversion Inicial	-29.739.00
Inversion en capital de trabajo	-6.910.00
Tasa de descuento	18.38%
TIR	29.73%
VAN	33.831.03

ESTADO DE RESULTADOS 2004		ESTADO DE RESULTADOS 2005		ESTADO DE RESULTADOS 2006		ESTADO DE RESULTADOS 2007		ESTADO DE RESULTADOS 2008	
Ventas	48960.00	71808.00	80424.86	90478.08	102240.23	Ventas	90478.08	Ventas	102240.23
Costo de Ventas	12603.00	18459.36	25546.91	27491.82	29592.71	Costo de Ventas	27491.82	Costo de Ventas	29592.71
Utilidad Bruta	36357.00	53348.64	54878.05	62986.26	72647.52	Utilidad Bruta	62986.26	Utilidad Bruta	72647.52
Gastos Administrativos	24690.00	27112.00	37276.44	40549.20	43701.33	Gastos Administrativos	40549.20	Gastos Administrativos	43701.33
Gastos de Ventas	4300.00	4870.08	5336.89	5848.99	6411.59	Gastos de Ventas	5848.99	Gastos de Ventas	6411.59
	28960.00	31982.08	42613.33	46398.19	50112.92		46398.19		50112.92
Utilidad Operacional	7367.00	21366.56	12264.72	16588.07	22534.60	Utilidad Operacional	16588.07	Utilidad Operacional	22534.60
Depreciacion	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	Depreciacion	720.00	Depreciacion	720.00
Intereses por Activos	2135.00	1421.00	586.00	0.00	0.00	Intereses por Activos	0.00	Intereses por Activos	0.00
Intereses por CT	469.98	0.00	0.00	0.00	0.00	Intereses por CT	0.00	Intereses por CT	0.00
Utilidad AI	4042.02	19225.56	10958.72	15868.07	21814.60	Utilidad AI	15868.07	Utilidad AI	21814.60
25% Impuestos	1010.51	4806.39	2735.68	3967.02	5453.65	25% Impuestos	3967.02	25% Impuestos	5453.65
	3031.52	14419.17	8219.04	11901.05	16360.95		11901.05		16360.95
2% INNFA	60.63	288.38	164.38	238.02	327.22	2% INNFA	238.02	2% INNFA	327.22
Utilidad DI	2970.89	14130.79	8054.66	11663.03	16033.73	Utilidad DI	11663.03	Utilidad DI	16033.73
Depreciacion	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	Depreciacion	720.00	Depreciacion	720.00
Pago de Prestamo por Activos	8,202.29	5,137.28	-5,751.12	0.00	0.00	Pago de Prestamo por Activos	0.00	Pago de Prestamo por Activos	0.00
Pago de Prestamo por CT	8,910.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Pago de Prestamo por CT	0.00	Pago de Prestamo por CT	0.00
Utilidad/Perdida	8,421.40	9,713.51	3,023.54	12,383.03	16,753.73	Utilidad/Perdida	12,383.03	Utilidad/Perdida	16,753.73