ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

PROYECTO DE PLAN DE NEGOCIOS

CREACIÓN DE COMPAÑÍA DE CONSULTORÍA GERENCIAL DIRIGIDA
A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

PROYECTO DE GRADUACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERÍA COMERCIAL
ESPECIALIZACIÓN EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN
Y
ECONOMÍA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL
ESPECIALIZACIÓN FINANZAS

PRESENTADO POR:
TERESA DE LOURDES BARRIGA INCA
JUAN PABLO GORDILLO SANTOS

GUAYAQUIL – ECUADOR

Marzo, 2009

MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Oscar Mendoza Macías
Decano
Facultad de Economía y Negocios

Econ. Giovanny Bastidas R.
Director de Tesis

DECLARACIÓN EXPRESA

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

Teresa de Lourdes Barriga Inca
Matrícula # 199913716

Juan Pablo Gordillo Santos
Matrícula # 199912361

AGRADECIMIENTO

A DIOS por ser mi luz y guía.
A Eulalia, Jorge, Marlene y Guillermo
por su incondicional amor, paciencia y apoyo.
A Juan Pablo y Samuel, por hacer este sueño realidad.

Teresa

Agradezco a DIOS por guiar mi camino
y ser mi fortaleza en todo momento.
Agradezco a mi madre por ser mi mejor amiga y consejera,
por su amor y por enseñarme a ser un hombre de bien.
Agradezco a mis hermanos por su constante apoyo,
en especial a Juan Carlos quien me impulsó
y ayudó a iniciar este trayecto de mi vida
y quien ha sido la imagen a seguir desde la partida de mi padre.
Agradezco a mi esposa por ser tan paciente conmigo
y por ser el complemento perfecto de mi vida…Te amo!

Juan Pablo

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo
a nuestro pequeño Samuel Antonio,
aquel ángel que envió DIOS
para alegrar nuestras vidas.
DIOS te bendiga, te amamos hijo!

Teresa y Juan Pablo

INDICE GENERAL

Índice de Cuadros
Índice de Figuras
Índice de Tablas

Resumen Ejecutivo 1

CAPITULO 1 4
Oportunidades de Negocio
1.1. Diseño de la Investigación de Mercados 5
1.2. Desarrollo de la Investigación de Mercados 6
1.3. Análisis y Resultados de la Investigación de Mercados 8

CAPITULO 2 10
Análisis Externo
2.1. Situación General del Ecuador 11
- Indicadores Económicos
- Deuda externa
- Sector Bancario
- Políticas y Leyes que pueden afectar al sector

2.2. Análisis Sectorial y Estudio de la Competencia. 16
- Análisis del Sector
- Análisis de la competencia

CAPITULO 3 21
Plan Estratégico
3.1. Estrategia Genérica 22
3.2. Estrategias Sectoriales 23
3.3. Estrategia de la Filosofía Corporativa 25
3.4. Organigrama 27

CAPITULO 4	29
Plan Comercial	
4.1. Producto	30
4.2. Precio	33
4.3. Plaza	34
4.4. Promoción	35
CAPITULO 5	36
Plan de Operaciones	
5.1. Logística y Ubicación	37
5.2. Esquema de Servicio	39
CAPITULO 6	40
Plan Financiero	
6.1. Supuestos Generales	41
6.2. Estructura de Capital y Financiamiento	42
6.3. Flujo de Caja Proyectado	43
6.4. Análisis Financiero del Proyecto	47
6.5. Análisis de Sensibilidad	50
CAPITULO 7	52
Conclusiones y Comentarios	
7.1. Conclusiones	53
7.2. Comentarios	5
ANEXOS	55
BIBLIOGRAFIA	74

INDICE DE CUADROS

Cuadro # 1.1	Listado de Administradores y Propietarios de PYMES entrevistados	7
Cuadro # 2.1	Cronograma de aplicación de NIIF	15
Cuadro # 3.1	Resumen Estrategias Sectoriales	25
Cuadro # 4.1	Listado de Precios	33
Cuadro # 5.1	Factores que influyen en la toma de decisión de la ubicación del centro de operaciones	38

INDICE DE FIGURAS

Figura # 2.1	Las Fuerzas Sectoriales de Porter	16
Figura # 2.2	Mapa Estratégico	19
Figura # 3.1	Esquema de las estrategias genéricas de Porter	22
Figura # 3.2	Organigrama	28
Figura # 6.1	Estructura de Capital y Financiamiento	42

INDICE DE TABLAS

Tabla # 6.1	Inversión inicial de Activos Fijos	43
Tabla # 6.2	Gastos de Constitución y Pre-operacionales	44
Tabla # 6.3	Conformación de Ingresos Operacionales en el primer año de operaciones	44
Tabla # 6.4	Gastos de Personal	45
Tabla # 6.5	Tabla de Amortización de Préstamo	46
Tabla # 6.6	Cálculo de Costo de Capital	48
Tabla # 6.7	Cálculo de VAN y TIR	49
Tabla # 6.8	Análisis de Sensibilidad del Proyecto	51

Resumen Ejecutivo

El desequilibrio que presentan las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en el Ecuador en los temas contables se ha incrementado actualmente en el país debido a la transición de las Normas de Contabilidad hacia las aplicadas internacionalmente. Asimismo, la parte tributaria se ve claramente afectada por los constantes cambios en las leyes y las diversas resoluciones que emiten la Administración Tributaria; en el último año por ejemplo, se han realizado nuevas reglamentaciones concernientes a los porcentajes de retención, inclusión de gastos deducibles en la declaración de Impuesto a la Renta, cambios en los códigos tributarios en los diversos formularios, amnistía tributaria, derogación de multas, regulaciones en precios de transferencias e impuesto a los consumos especiales, etc. Finalmente, la carencia de una estrategia de negocio debido a la no existencia de una cultura organizacional, hacen necesaria la incursión en el mercado de una compañía que ofrezca servicios de consultoría gerencial con características de disponibilidad, conveniencia, personalización, compromiso, precio, calidad, reputación, confianza y rapidez, garantizando una eficiente ejecución de las decisiones empresariales.

El nombre escogido para la compañía es Gestión Corporativa Cía. Ltda., que se proyecta como una empresa especializada en la prestación de servicios de Consultoría esencialmente en tres líneas estratégicas:

1.- Consultoría en Contabilidad y Tributación.

2.- Consultoría en Finanzas.

3.- Consultoría en Gestión Administrativa.

Se ha determinado la oportunidad de negocio a través de un estudio de mercado de tipo exploratorio, empleando el sondeo como herramienta para recolección de información, opiniones y tendencias del mercado objetivo. La investigación demuestra que el tamaño del mercado en el área de servicios empresariales en el Ecuador bordea los 2,218,245 miles de dólares anuales: considerando que históricamente el volumen de contratos por consultoría en ciencias administrativas a nivel nacional corresponde al 10.63% se habla de un mercado potencial para el presente proyecto estimado de $ 235,799,443.50, valor que incluye la oferta de servicios en asesorías empresariales, de los cuales $ 57,973,108.00 corresponden a las áreas contable, tributaria y financiera.

En vista de que se trata de incursionar en un mercado cuyo comportamiento es prácticamente de competencia perfecta, se han planificado estrategias sectoriales, aplicables tanto a corto como a largo plazo, que buscan posicionar favorablemente a la empresa en el entorno industrial. Se considera como estrategia a corto plazo de mayor importancia y relevancia la propuesta de obtener un convenio o aval otorgado por una compañía o asociación de consultoría con participación internacional.

Para captar el mercado meta, se ha desarrollado un plan comercial cuyas principales características son:

1.- Posicionar a la empresa en el mercado de servicios de consultoría utilizando diversas herramientas, para la promoción de los servicios, en donde destaca la creación de una página web y la elaboración de un documento de presentación que resalte las fortalezas de la nueva empresa.

2.- Diseñar un amplio portafolio de servicios dirigido a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) que permita satisfacer cada una de sus necesidades con los más altos niveles de calidad.

Las metodologías de trabajo han sido elaboradas en aras de lograr mayor eficiencia en los proyectos de Consultoría, relacionados específicamente con las áreas Administrativa, Contable y Financiera. Es así, que se ha diseñado una estructura corporativa ágil y dinámica, la cual será integrada por profesionales que se identifiquen con los valores corporativos de la nueva empresa, para atender las necesidades de un mercado cada vez más exigente.

Finalmente, con una inversión inicial estimada de $ 22,470.00 en activos fijos y gastos de constitución y pre-operacionales, ingresos operativos anuales por ventas de $ 79,800.00 y los respectivos costos de administración, ventas y financieros, el presente plan de negocios arroja un VAN de $ 23,300.48 y una TIR de 30.89%, que comparándola con la tasa de descuento (costo de capital) del 13.87%, hacen de este proyecto una oportunidad rentable para inversionistas en el Ecuador.

Capítulo 1

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Philip Kotler en su libro *Principles of Marketing* define a la Investigación de Mercados como el diseño, obtención y presentación de los datos relacionados con una situación específica [(1)]. En base a este concepto, se propone determinar si la creación de una compañía dedicada a la Consultoría Gerencial es una oportunidad de negocios potencial estableciendo como su mercado a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en el Ecuador. Además, se busca obtener como resultado si existe o no el interés del mercado en tener a su disposición una empresa que preste este tipo de servicio de consultoría.

El contenido de este capítulo comprende el diseño, la elaboración y el análisis y resultados de la Investigación de Mercados.

1.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

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

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

Para analizar la factibilidad del proyecto de creación de la compañía Gestión Corporativa Cía. Ltda. que ofrezca servicios de consultoría gerencial, se utilizarán técnicas de Investigación Cuantitativa y Cualitativa. La técnica de Investigación Cuantitativa a utilizar se llama **Sondeo**: esta

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

herramienta se desarrolla de manera muy similar a una encuesta, con la diferencia de que es un cuestionario más superficial y de llenado rápido [2]. Se tiene la oportunidad de utilizar esta herramienta como medida de viabilidad por cuanto para el proyecto se encuentra claramente definido el mercado objetivo que son las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).

Como técnica de Investigación Cualitativa se desarrollarán **Entrevistas a Profundidad** realizadas a administradores y/o propietarios de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) que se encuentran preocupados por la ineficiente estructura gerencial que poseen. Se optó por esta herramienta investigativa por cuanto se debía obtener información más detallada de las necesidades de los entrevistados y a su vez, su percepción por la incursión en el mercado de una empresa que le ofrezca soluciones de gestión.

1.2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La Investigación de Mercados se desarrolló en dos partes específicas las cuales se encuentran diferenciadas precisamente por la metodología que se utilizó para su elaboración, esto es, la Investigación Cuantitativa y la Investigación Cualitativa.

Para llevar a cabo la Investigación Cuantitativa se utilizó la técnica de sondeo, el primer paso fue realizar un cuestionario[3] compuesto por preguntas de tipo dicotómicas, de selección múltiple y utilizando la técnica de la Escala de Likert, que buscaban determinar cuál era el grado de conocimiento sobre los temas que afectan directamente a las áreas administrativa y financiera de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES); temas, que se considerarán como lineamientos principales para

[2] **Fuente:** Investigación de Mercados, Ronald M. Weiers, Prentice Hall Hispanoamérica, 1986.
[3] Ver ANEXO 1.

confirmar la factibilidad del proyecto de creación de una compañía de Consultoría Gerencial. Puesto que el mercado potencial se encuentra perfectamente definido, se decidió que la muestra sea de 50 encuestados escogidos por conveniencia debido a que el método de muestreo es no probabilístico. Logísticamente el sondeo se lo realizó durante los días 18 y 19 de Septiembre de 2008 en sectores de la ciudad donde prevalece la presencia de empresas reconocidas como PYMES.

Para el desarrollo de la Investigación Cualitativa se empleó la Entrevista a Profundidad dirigida a los propietarios o administradores de las Pequeñas y Medianas Empresas de diversos sectores productivos en base a una guía de preguntas(4) elaborada para obtener información más detallada de los problemas que poseen las empresas y de la aceptación que tendría la creación de una compañía dedicada a prestar servicios de consultoría gerencial.

Nombre del Entrevistado	Empresa	Sector	Actividad Económica de la empresa
Sr. Alex López Solórzano	STYLEXSA S.A.	Servicios	Programadores de Sistemas de Gestión y Contable.
Ing. Ricardo Echanique	COLNICORP S.A.	Construcción	Construcción y remodelación de bienes inmuebles.
Ing. Vladimir Valverde	MIS S.A.	Informática	Soporte de Plataformas Informáticas.
Ing. Juan Carlos Gordillo	ECLIPSOFT S.A.	Tecnología	Integradora de Mensajería Celular.
Tnlga. Lady Toainga León	SOLNEGSA	Informática	Comercialización de software y licencias.
Ing. Rodrigo Hernandez	CASA CASJAN CIA. LTDA.	Comercial	Importadora y Comercializadora de Electrodomésticos.
Ing. Verónica Molina	LIRELA S.A.	Tecnología	Desarrollo de sistemas de telecomunicaciones.
Ec. Lourdes Reyes Castillo	SEGBAS S.A.	Inmobiliario	Bienes Raíces.
Sr. Diego Paz Alvarado	Paz&Cia S.A.	Servicios	Publicidad.
CPA. Aracely Castro Vega	TELPOR S.A.	Comercial	Venta de equipos y apartos de comunicación.

Cuadro # 1.1. *Listado de Administradores y Propietarios de PYMES entrevistados.*

(4) Ver ANEXO 2.

La entrevista a profundidad se realizó entre los días 29 de Septiembre y 03 de Octubre de 2008 en un número de 10 donde constaron administradores y propietarios de PYMES de diversos sectores *(ver cuadro # 1.1.)*, cada entrevista tuvo una duración de 40 minutos en promedio y de las mismas se pudieron obtener resultados favorables los cuales se explicarán en el siguiente subtema.

1.3. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

El sondeo se realizó específicamente a personas que desempeñan sus labores en áreas administrativa, contable y financiera. En resumen, el sondeo demostró que un 80% de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) no realizan una planificación tributaria y por ende carecen de una cultura tributaria. Como consecuencia, estas empresas pagan impuestos en exceso fruto de la mala elaboración de las declaraciones, junto con el retraso en la presentación al fisco de dichas declaraciones, provocando las multas y la mora tributaria, entre otros problemas. Así mismo se confirmó que el 52% de empresas no tienen claramente definidas la misión, visión y los objetivos estratégicos que delimitan una meta por cumplir en el desarrollo empresarial; y, del 48% que indicó que sí tenían definida la cultura organizacional, el 71% asegura que sus empleados no la conocen y esto deriva en que no se consigue el compromiso del personal por alcanzar los objetivos estratégicos fijados.

En base a estos resultados se escogió a un grupo de Administradores / Propietarios de compañías de los sectores comercial y de servicios para realizar una entrevista a profundidad que permita obtener una percepción más completa de los problemas que afrontan las empresas en el control de las áreas Administrativa, Financiera y Contable.

Los administradores se mostraron bastante preocupados por la situación actual respecto al tema de los tributos debido a los constantes cambios (que en ocasiones genera confusión y costos de aprendizaje) que la Administración Tributaria aplica para conseguir un mayor y eficaz control de las declaraciones de impuestos. De igual manera confirmaron que aún no están preparados para la transición de las Normas Contables y Financieras, que al momento de realizar la entrevista estaba dispuesto por la Superintendencia de Compañías según Resolución No. 06.Q.ICI.004 del 21 de Agosto de 2006 que entren en vigencia a partir del 01 de enero del 2009, pero que debido al pedido del gobierno nacional de prorrogar la entrada en vigencia de las "NIIF" para permitir que los empresarios del país puedan enfrentar de mejor manera los posibles impactos de la crisis financiera global se resolvió establecer un cronograma de aplicación de las "NIIF" presentado en la Resolución No. 08.G.DCS.010 publicada en el Registro Oficial # 498. Además aseguraron que han deseado implementar una cultura estratégica en su organización pero no han tenido éxito en su iniciativa.

En conclusión, tomando en cuenta que el 10.63%(5) del número de contratos en Servicios de Consultoría en el área de Ciencias Administrativas y del Comercio es la tercera con mayor demanda de un mercado que bordea los 2,218,245 miles de dólares(6), se obtuvo un perfil interesante que ratifica la factibilidad de creación de Gestión Corporativa Cía. Ltda. como una compañía de consultoría gerencial que ofrezca servicios de manera eficiente y confiable específicamente en las áreas Administrativa, Financiera y Contable que representan $ 57,973,108.00(7) del total del mercado, y que tenga como estrategia para incursionar en el mercado el énfasis en los temas tratados en la entrevista.

---

(5) **Fuente:** Revista Oficial de la Secretaría Técnica del Comité de Consultoría.
(6) **Fuente:** Banco Central del Ecuador, composición del PIB 2008.
(7) **Fuente:** Estado de Resultados consolidado del total de compañías informantes, Superintendencia de Compañías.

Capítulo 2

ANÁLISIS EXTERNO

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

En este capítulo se analizan las situaciones que influyen en el entorno donde se desempeñará la empresa.

2.1. SITUACIÓN GENERAL DEL ECUADOR

- **Indicadores Económicos**

Revisando las cifras económicas del Ecuador, el Producto Interno Bruto (PIB) ha presentado una tasa de variación anual positiva en los últimos años. Aunque no se posean valores confirmados para los años 2007 y 2008, los datos que se analizaron corresponden a una previsión en base a modelos econométricos que nos muestran la continuidad de dicha tendencia positiva, es así que en el año 2008 el crecimiento del PIB con respecto al año 2007 es del 5.32%. De acuerdo al Boletín Estadístico del Banco Central del Ecuador correspondiente al mes de Enero 2009, la perspectiva para este año es que el PIB en términos monetarios aumente ligeramente con respecto al año anterior provocando que la tasa de crecimiento se reduzca al 3.15%, generando así estabilidad en las transacciones comerciales.

La inflación es otro indicador que se presenta en este año de manera preocupante debido al incremento que posee, llegando a ubicarse en términos anuales en 8.83% puntos porcentuales, aunque en los últimos meses del año 2008 presentó una disminución debido a la aplicación, por parte del gobierno nacional, de políticas de fijación de precios de productos sobre todo los que conforman la canasta básica familiar.

Revisando un poco el Sector de Finanzas Públicas se puede concluir que los Ingresos no petroleros que conforman parte del Presupuesto General del Gobierno Central están determinados por los Tributos, siendo en este campo los valores más significativos los del Impuesto a la Renta y el Impuesto al Valor Agregado(8). Dado que este es un rubro considerable para el Estado, las empresas deben poner énfasis en la planificación y organización de sus declaraciones tributarias.

Como punto más importante en la actualidad económica está el aumento en los aranceles para las importaciones de varios productos, medida tomada por el gobierno como estrategia para conseguir que la balanza comercial del país sea positiva y así buscar un aumento en el PIB. Esta medida puede traer consigo ciertas consecuencias tales como el aumento en los precios de los productos afectados por los aranceles lo que provoca un incremento en la inflación, así también debido a esto el nivel de ventas de estos productos tiende a la baja ocasionando que los comercios dedicados a la transferencia de estos bienes reduzcan personal lo que tiene relación directa con el incremento de la tasa de desempleo.

- **Deuda Externa**

El gobierno nacional, a través de su cartera de Economía y Finanzas, ha realizado un estudio exhaustivo sobre la legalidad de los bonos de la deuda externa del país los cuales están agrupados de acuerdo a su fecha de vencimiento y son denominados Bonos Global. Como resultado de este estudio se decidió no pagar el tramo de la deuda correspondiente a los Bonos Global 2012 y Bonos Global 2030 que bordea los $ 3,210 millones por considerarla ilegítima, cancelando únicamente el tramo correspondiente a los Bonos Global 2015. En los últimos días la Ministra de Finanzas indicó que se presentará un plan para renegociar los préstamos “contraídos ilegalmente”, sin embargo, “las firmas calificadoras

(8) **Fuente:** Boletín Estadístico Banco Central del Ecuador, Enero 2009.

han advertido sobre el fracaso de esta estrategia por cuanto los contratos de deuda están amparados por una cláusula “pari passu” [9] que distribuye entre todos los acreedores los dineros consignados” (Texto tomado de publicación en diario El Universo en su edición del día 05 de Febrero de 2009).

- **Sector Bancario**

Las tasas de interés referenciales se mantienen constantes, con algunas pequeñas variaciones producto de los reajustes que se realizan debido a los cambios existentes en los términos que componen el cálculo de las mismas. El Sector Monetario y Financiero establece la tasa de interés activa referencial en un valor de 11.13 puntos porcentuales[10] destinado a las operaciones con las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), siendo este el costo financiero que tienen estas empresas para financiar algún nuevo proyecto o simplemente para inyectar capital a su negocio para mejorar el desarrollo de su actividad.

- **Políticas y Leyes que pueden afectar al sector**

Nuevamente el país está atravesando por un proceso electoral en el cual el pueblo ecuatoriano se prepara para escoger al candidato con mejor perfil para cada una de las dignidades. Este tipo de externalidades generan una desaceleración en las decisiones de inversión por cuanto los inversionistas esperarán los resultados de dicho proceso para tomar acciones.

Los textos legales que contienen la normativa y reglamentación para la operación de empresas que se dedican a ofrecer este tipo de servicios son La Ley de Compañías y La Ley de Consultoría.

---

[9] Compromiso que adquiere el emisor de un empréstito, materializado en obligaciones, de no otorgar a futuros acreedores garantías o condiciones más favorables sin hacer beneficiarios de las mismas a los adquirentes del referido empréstito. Dentro del mercado de capitales equivale a lo que en comercio internacional es la cláusula de nación más favorecida.

[10] **Fuente:** Boletín Estadístico Banco Central del Ecuador, Enero 2009.

La Ley de Compañías en su Sección V dispone la normativa bajo la cual deben regirse las empresas que se conformen bajo el tipo de Compañías de Responsabilidad Limitada y que se encuentre regulada por la Superintendencia de Compañías.

Los actos relacionados con el ejercicio de la consultoría, se regirán por la Ley de Consultoría, su Reglamento y en lo que no estuviere previsto, por las demás normas legales aplicables. Entre las principales disposiciones de la Ley de Consultoría se indica, en su artículo 5, que las compañías consultoras nacionales solo pueden constituirse como compañías en nombre colectivo o de responsabilidad limitada y, en su artículo 6, que sus socios deberán reunir como requisito principal la tenencia del título profesional conferido por un Instituto de Educación Superior del Ecuador.

Resolución No. 08.G.DSC.010 emitida por la Superintendencia de Compañías.

El 20 de noviembre de 2008, el Superintendente de Compañías del Ecuador, Abogado Pedro Solines Chacón, firmó la resolución No. 08.G.DSC.010[11] en la cual establece un cronograma de aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera, dejando así sin efecto la resolución No. ADM08199 del 03 de Julio de 2008 donde se ratificaba que las compañías y entidades sujetas a control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías adopten las NIIF a partir del 01 de enero de 2009.

El cronograma de aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera se detalla en el siguiente cuadro:

[11] Ver ANEXO 3.

Fecha de Aplicación	Grupo de Compañías	Periodo de Transición
01-Enero-2010	Compañías y entes sujetos y regulados por la Ley de Mercado de Valores	Año 2009
01-Enero-2011	Compañías que al 31 de diciembre de 2007 hayan reportado Activos Totales iguales o superiores a $ 4,000,000.00. Holding o tenedoras de acciones. Compañías de economía mixta. Sociedades que constituya el Estado y Entidades de Sector Público	Año 2010
01-Enero-2012	Las demás compañías no consideradas en los dos grupos anteriores	Año 2011

Cuadro # 2.1 *Cronograma de aplicación de NIIF*

Como parte del proceso de transición, las compañías deberán cumplir ciertos requerimientos de información. Además, sin perjuicio de los plazos señalados cualquier compañía queda en libertad de adoptar anticipadamente las NIIF para lo cual deberá notificar a la Superintendencia de Compañías de este hecho.

Existen muchos criterios respecto de que las empresas en el Ecuador no estarían preparadas; puesto que se presentan serias dudas con respecto a este proceso de transición de la Normativa Contable y Financiera. Entre las más cuestionables se encuentra la forma en cómo se deberá realizar la declaración de impuestos en vista de que el Servicio de Rentas Internas no ha presentado una posición sobre este tema(12).

El Mandato 08 aprobado por la Asamblea Constituyente.

La Asamblea Constituyente, mediante Mandato Constituyente número 8 resolvió eliminar la tercerización de servicios complementarios, la intermediación laboral generalizada y la contratación por horas, por ser formas de precarizar las relaciones laborales. En el mismo mandato se estableció la posibilidad de celebrar contratos de actividades complementarias cuyo objeto exclusivo sea la realización de actividades de vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería y limpieza, ajenas a las labores propias o habituales del proceso productivo de la usuaria.

(12) Dato tomado de los resultados de la Entrevista a Profundidad.

Este mandato influye mucho en el sector del presente plan de negocios por cuanto provoca que las empresas incurran en costos operativos ya que están obligados a contratar como personal con dependencia laboral a todos los empleados que podrían desempeñar funciones bajo la modalidad de tercerizados y contrato por horas.

2.2. ANÁLISIS SECTORIAL Y ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

- **Análisis del Sector**

En 1980, Michael E. Porter desarrolló un modelo en que se describen las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. El modelo se basa en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial[13].

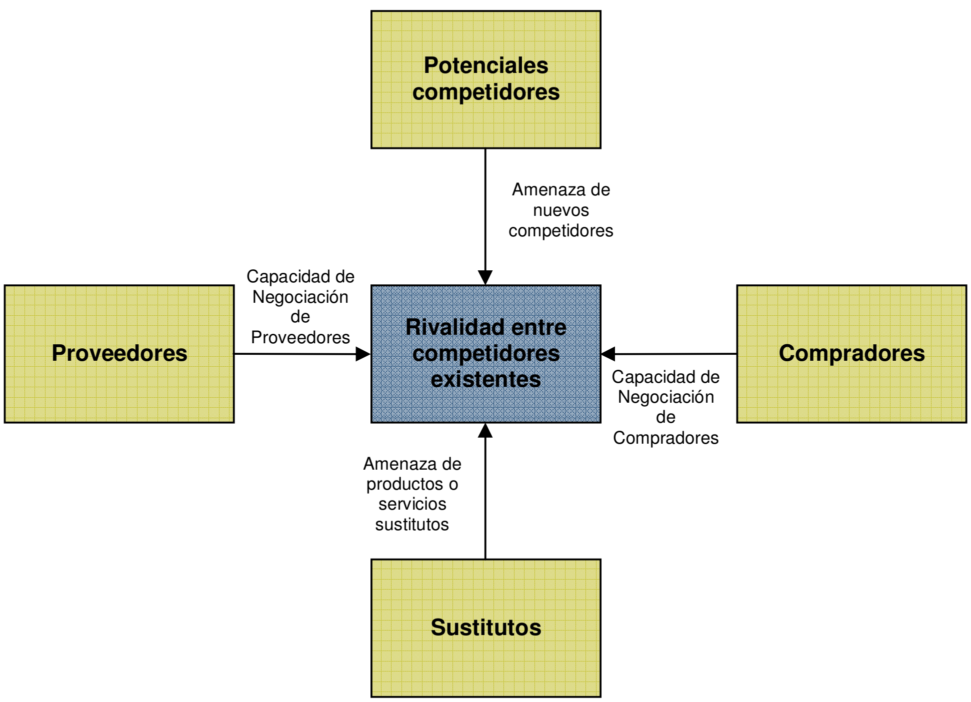


Figura 2.1. *Las Fuerzas Sectoriales de Porter*
Fuente: *Competitive Strategy, Michael E. Porter, 1980*

---
[13] **Fuente:** Competitive Strategy, Michael Porter, 1980.

La *amenaza de entrada de nuevos competidores* es alta actualmente en el sector debido a las pocas barreras de entrada existentes; es así que, la poca inversión inicial que se necesita para incursionar en este tipo de negocios, el fácil alcance del conocimiento de la materia y de las regulaciones presentan un mercado el cual se puede saturar con la presencia de gran número de competidores.

La *rivalidad entre los competidores existentes* en el sector de servicios de consultoría es alta, este comportamiento se debe a la guerra de precios entre cada una de las empresas que buscan captar una participación del mercado, así como también a la diversidad de servicios que se ofrecen para la satisfacción de los clientes. Otro factor importante es el marketing, pero no se lo considera influyente en el estudio por cuanto los competidores del sector no ponen énfasis en realizar campañas publicitarias para captar mercado, más bien utilizan otro tipo de estrategias para acercarse al cliente como por ejemplo la presentación formal de documentos descriptivos de los servicios que ofrecen.

Para la actividad de consultoría, el análisis del nivel de *servicios sustitutos* demuestra que este factor actualmente se encuentra equilibrado por cuanto no existen bienes similares que reemplacen la prestación del servicio de consultoría, salvo no acudir a ella.

El *poder de negociación de los consumidores* es bajo en este sector ya que no existe gran cantidad de servicios sustitutos que entreguen el mismo nivel de calidad y precio que una compañía consultora especializada en la rama administrativa, contable – tributaria y financiera. Adicionalmente, los consumidores no tienen clara la relación adecuada de calidad/precio que puede, y debe, exigirse en el mercado.

Sobre el *poder de negociación de los proveedores*, es necesario partir de una correcta identificación de los agentes involucrados. Para empresas dedicadas a ofrecer servicios de consultoría, en donde su principal recurso de trabajo es el desarrollo profesional y el conocimiento de su personal, básicamente los proveedores son:

- **Equipos de computación**.- formarán parte del activo fijo de la empresa y serán una herramienta importante para el desempeño de los consultores y la calidad del servicio a ofrecer. Dado que en el mercado existen muchos proveedores de este tipo de equipos, el poder obtener una ventaja en cuanto al costo del bien es mínimo, por eso se estima que el precio al cual se va a adquirir estos activos es el precio que se encuentra en el mercado.
- **Software de Gestión**.- ésta es una herramienta necesaria para el servicio a ofrecer y debe ser muy bien escogida para evitar contratiempos innecesarios en este aspecto. Existen algunos software de gestión y control que ofrecen buena calidad, el precio que se pague es el que esté vigente en el mercado. Se ha ideado una estrategia que podría crear una ventaja competitiva en cuanto a la negociación con este tipo de proveedor.
- **Consultores de otras ramas**.- Serán los consultores especializados en ramas diferentes a las que conforman el campo de acción de Gestión Corporativa Cía. Ltda. con los cuales se podrá realizar alianzas estratégicas para cubrir las necesidades de los clientes.
- **Capacitación**.- Para el tipo de servicio a ofrecer es indispensable planear una continua capacitación de los consultores que conforman la empresa. Los proveedores de este tipo de servicio son los centros de estudios.

En consecuencia, el *poder de negociación de los proveedores* no influye mucho en el sector por cuanto al final de cualquier negociación siempre se terminará pagando el precio que esté en el mercado, ya sea para los equipos de computación o bien para el software de control y gestión.

Como resultado del análisis de estos factores obtenemos un mercado cuya rentabilidad promedio en el largo plazo tenderá a cubrir los costos de oportunidad de capital, fruto de dos fuerzas sectoriales claramente perjudiciales (fácil ingreso de nuevos competidores y fuerte rivalidad entre los competidores actuales), dos fuerzas claramente favorables (no existencia de sustitutos y bajo poder de negociación del consumidor) y una fuerza indiferente (poder de negociación del proveedor). En consecuencia, es preciso contrarrestar las fuerzas negativas para conseguir que Gestión Corporativa alcance una rentabilidad superior al costo de oportunidad de capital, mismas que se detallan en el capítulo 3.

- **Análisis de la competencia**

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

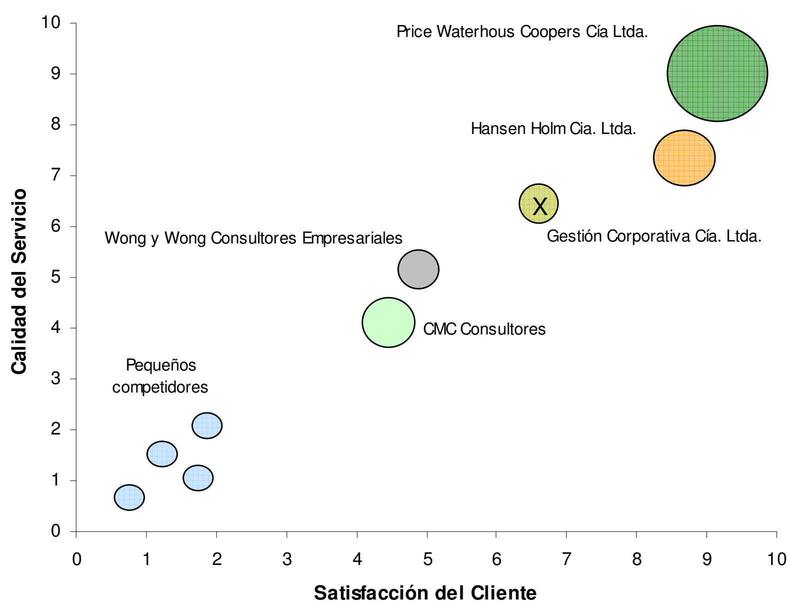


Figura 2.2. *Mapa estratégico*

El mapa estratégico muestra que en los niveles más bajos de calidad y satisfacción de cliente se encuentra bastante poblado por empresas y consultores independientes no reconocidos en el mercado los cuales han llegado a saturar esa cantidad de mercado de PYMES que por razones de precio (directamente ligado a la calidad) han optado por acceder a sus servicios: el nivel medio y el nivel alto de las variables relacionadas no está completamente ocupado por cuanto la cantidad de empresas de consultoría que ofrecen sus servicios a estos niveles no es representativo, entre las principales podemos reconocer por su grado de importancia a Price Waterhouse Coopers del Ecuador Cía. Ltda., Hansen Holm Cía. Ltda., CMC Consultores, Wong y Wong Consultores Empresariales, entre otros. Es por esto, que la intención de Gestión Corporativa Cía. Ltda. es ocupar una proporción de ese mercado disponible captando clientes que deseen obtener una satisfacción total de sus necesidades con un nivel de calidad superior.

Capítulo 3

PLAN ESTRATÉGICO

En la actualidad la mayoría de las empresas realizan un plan estratégico, aunque los grados de complejidad y formalidad varían mucho. Desde el punto de vista conceptual la planeación estratégica consiste en analizar la situación actual y la esperada en el futuro de la empresa, determinar la dirección de la empresa, establecer los recursos y objetivos, y, desarrollar medios para lograr la filosofía corporativa[14].

En este capítulo se desarrollará: la estrategia genérica y las estrategias sectoriales, la estructura de la filosofía corporativa y el organigrama de la empresa.

3.1. ESTRATEGIA GENÉRICA

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

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

Figura 3.1. *Esquema de las estrategias genéricas de Porter*
Fuente: *Administración, Koontz y Weihrich, 1990.*

[14] **Fuente:** Administración, Koontz y Weihrich, 1990.

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

Una vez realizado el análisis, en base a la premisa de que Gestión Corporativa Cía. Ltda. está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente, se decidió que la estrategia genérica más conveniente para ser aplicada es la de enfoque o nicho que, en este caso, consiste en concentrarse en un área específica de clientes debido a que los servicios a ofrecer son desarrollados específicamente en el ámbito Administrativo, Financiero y Contable de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).

3.2. ESTRATEGIAS SECTORIALES

Realizado el análisis de las Fuerzas Sectoriales de Porter que influyen en el escenario donde se desarrollará la actividad de la empresa Gestión Corporativa Cía. Ltda., se elaboraron estrategias a ser aplicadas a corto y largo plazo que ayuden a que estas fuerzas hagan más rentable el sector al que pertenece la empresa.

Para contrarrestar la *amenaza de entrada de nuevos competidores* se ha propuesto desarrollar estrategias que permitan el aumento de las barreras de entrada a este sector y a su vez se disminuya la amenaza de ingreso de nuevos competidores. Como estrategia para neutralizar esta fuerza se celebrará en el corto plazo un convenio con una empresa de Consultoría que tenga presencia en varios países y sea reconocida internacionalmente; además, se buscará obtener la certificación ISO9001:2000 para los procesos de gestión, y, se formarán alianzas y acuerdos de largo plazo con los mayores clientes para así asegurar participación en el mercado.

Debido a que la *rivalidad entre competidores* se da específicamente por las variables precio y servicios, como estrategia sectorial para afectar positivamente esta fuerza se planea: preparar un completo portafolio de servicios que cubra al detalle las necesidades de los clientes, y, establecer una política de fijación de precios por servicio prestado con el mayor compromiso y la más alta calidad, en lugar de cobrar por hora de trabajo como se acostumbra en el medio.

El análisis de *servicios sustitutos* demuestra que para aumentar la rentabilidad del mercado se debe promover la disminución de este nivel, por lo tanto se aplicará como estrategia sectorial el ofrecer a los clientes el servicio de Consultoría Gerencial con un valor agregado que sería la inclusión de adiestramiento al personal en los temas que los involucra.

La estrategia a utilizar para aumentar la rentabilidad del sector influyendo en el *poder de negociación de los proveedores* es el promover a los clientes el uso del mismo software que utilicemos para así poder obtener una ventaja de negociación con los proveedores. Adicionalmente consideramos una alianza estratégica con Consultoras reconocidas en el mercado que ofrezcan servicios en ramas complementarias para así dar solución inmediata a los clientes en cualquier tipo de consultoría.

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

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

Cuadro 3.1. *Resumen estrategias sectoriales*

3.3. ESTRATEGIA DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA

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

Misión

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

Visión

Ser reconocidos en el mercado como la empresa líder y referente en Consultoría Gerencial convirtiéndonos en Socios Estratégicos de las

Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) ofreciendo servicios personalizados y con alto valor agregado.

Objetivos Estratégicos y Financieros

1. Establecer 10 alianzas estratégicas durante los primeros 2 años con los clientes más representativos para tener un contacto permanente con ellos y así lograr una relación comercial a largo plazo.
2. Obtener en el año 2010 la certificación de los procesos de gestión bajo la norma de calidad ISO9001:2000 para proveer servicios de consultoría.
3. Celebrar en el año 2011 un convenio internacional con una consultora multinacional creando valor agregado a la empresa.
4. Obtener en el primer año de operaciones un ingreso de $ 79,800.00.

Principios y Valores Corporativos

- **Servicio.-** Siendo el principal objetivo de la empresa en diseño dar soluciones gerenciales a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), se ofrecerán servicios confiables, teniendo como complemento perfecto una minuciosa revisión del trabajo realizado por los consultores.
- **Profesionalismo.-** El equipo de trabajo que integrará Gestión Corporativa Cía. Ltda. tomará seriamente el compromiso de cumplir los contratos suscritos con las PYMES, con responsabilidad y perfección para que así quede constancia de la eficiencia con que se brindarán los servicios. Además para garantizar la calidad de las consultorías, el personal recibirá constantemente capacitación y la certificación necesaria para realizar las mejores consultorías del país.
- **Ingenio.-** Debido a que en el sector en que se está desarrollando la empresa se requiere de muchas destrezas, es una obligación ser hábiles y creativos en la prestación de los servicios de Consultoría Gerencial. Este será el principal elemento diferenciador en comparación con la competencia.

- **Seguridad.-** La consigna es brindar tranquilidad a las empresas con las cuales se entablarán negociaciones debido a la certeza y a la efectividad con que se realizarán las labores entregando un trabajo óptimo e insuperable.
- **Organización.-** El trabajo a realizar seguirá un esquema ordenado en la elaboración de proyectos de consultoría en los cuales se controlarán las diferentes tareas que implican el correcto desarrollo de los mismos.
- **Honestidad.-** Desde el momento en que se efectúe el primer contacto para realizar las negociaciones con los clientes, se mantendrá el compromiso cumpliendo los principios éticos que gobernarán la empresa. Cada una de las personas que conforman Gestión Corporativa Cía. Ltda. reúne un perfil profesional y ético.

3.4. ORGANIGRAMA

El diseño de la estructura de la organización de una empresa es el organigrama y su traducción escrita es el manual de organización que recoge aspectos como las funciones básicas, las responsabilidades, la autoridad y las características que deben reunir quienes ocupan cada uno de los cargos[15].

Gestión Corporativa Cía. Ltda. implementará un organigrama lineal que se representa en la figura 3.3 y la descripción de las funciones de cada uno de los cargos detallados en este esquema se detallan en el Anexo 4.

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

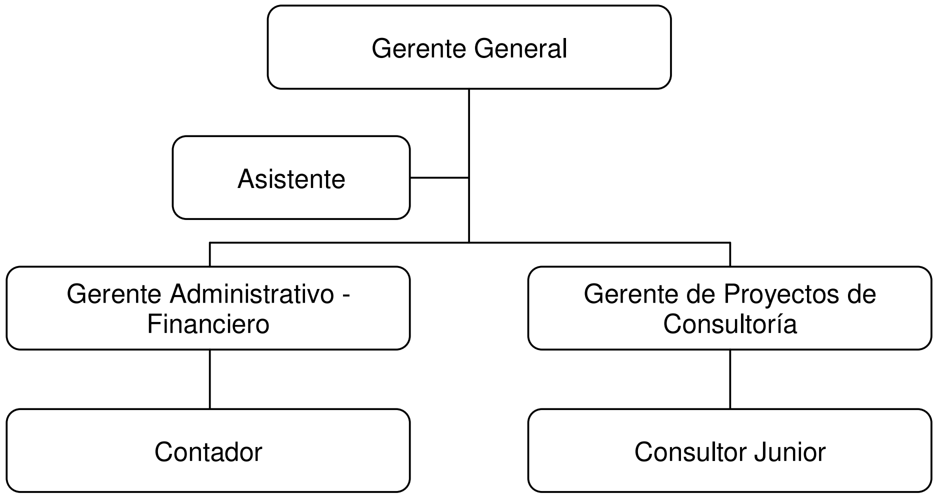


Figura 3.2. *Organigrama*

Este organigrama muestra en el mayor nivel jerárquico al Gerente General quien es responsable de la planificación, organización, dirección y control de las actividades de la empresa así como de la coordinación y toma de decisiones, bajo su mando tendrá un Asistente cuya función principal es de apoyarlo operativamente en el manejo de la empresa, así como también brindar soporte a los Gerentes Departamentales. El siguiente nivel jerárquico se encuentra conformado por el Gerente Administrativo – Financiero quien dispone a su cargo al Contador, y, el Gerente de Proyectos de Consultoría que tendrá a su cargo el equipo de consultores.

Capítulo 4

PLAN COMERCIAL

4.1. PRODUCTO

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

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

Consultoría en Contabilidad y Tributación.

– Outsourcing Contable y de Impuestos

  En el servicio de Outsourcing Contable y de Impuestos se desarrollarán todas las funciones propias del departamento contable del cliente, lo cual incluye desde el registro contable de los movimientos efectuados por la compañía hasta la elaboración de los estados financieros finales e intermedios que la compañía requiera, así como la presentación de las declaraciones mensuales y anuales de impuestos y anexos requeridos por la Administración Tributaria.

– Consultoría Contable

  El servicio de Consultoría Contable va dirigido a servir de apoyo en requerimientos específicos de los clientes tales como implantación de sistemas contables, proceso de transición a las Normas Internacionales de Información Financiera y capacitación del personal que maneja la información contable.

– Auditoria Contable y Tributaria

El objetivo fundamental de este servicio es el de desarrollar una revisión a los procedimientos y conceptos tributarios aplicados por el cliente en relación al cumplimiento de sus obligaciones fiscales, efectuando un análisis a los registros contables considerando las Normas Generales vigentes en la Ley con respecto al impuesto a la renta, impuesto al valor agregado, comprobantes de ventas y retenciones en la fuente, revisando la situación tributaria de la compañía con el objetivo de evidenciar posibles falencias en la operación que puedan posteriormente generar complicaciones de orden fiscal para la organización.

– Consultoría Tributaria

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

  - Precios de Transferencia.
  - Convenios para evitar la doble tributación.
  - Legislación Tributaria.
  - Litigios y Controversias Tributarias.

Consultoría en Finanzas.

– Elaboración de Indicadores Financieros.

  Los indicadores o ratios financieros son una herramienta de diagnóstico muy utilizada para conocer la salud económica – financiera de una empresa, relacionando entre sí diversas variables de las cuentas de resultados y de balance.

– Valoración de Empresas.

Este servicio permite obtener un valor cuantitativo de una empresa con la finalidad de proporcionar esta información para captar nuevas inversiones, realizar un incremento del paquete accionario, etc.

- Fusiones y Adquisiciones.

  Se ofrece un servicio personalizado de asesoramiento que abarca todo el proceso de fusión o adquisición.

Consultoría en Gestión Administrativa.

- Asesoría Societaria.

  Se ha estructurado el portafolio de servicios gerenciales enfocados a prestar una asesoría integral a nuevos potenciales clientes y a los existentes, es por eso que se incluye en este campo el desarrollo de todo el proceso de constitución de una compañía, asesorías en el proceso de disolución y liquidación de compañías, aumentos de capital social, cumplimiento de obligaciones societarias, etc.

- Consultoría Administrativa.

  El objetivo de este servicio es revisar detalladamente la estructura administrativa de la organización realizando un análisis de sus políticas departamentales o sus manuales de procesos, y proveer soluciones que permitan el correcto funcionamiento de la compañía.

- Seminarios y capacitación “in house”

  Mantener capacitado al talento humano de los clientes para que consigan su excelencia empresarial será una de las obligaciones de la empresa objeto de este plan de negocios. Además se realizarán seminarios para dar a conocer, analizar y desarrollar métodos de implementación sobre las situaciones externas a la empresa pero que afecten sus objetivos.

4.2. PRECIO

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

En consecuencia, y luego de un análisis de los servicios a ofrecer y en base al criterio de satisfacer las necesidades básicas de los clientes, se ha desarrollado un listado de precios orientativo considerando un valor unitario estimado para cada servicio. En el cuadro 4.1. se detalla el listado de servicios con sus respectivos precios:

Servicios	**Precio Unitario**
Consultoría en Contabilidad y Tributación.	
Outsourcing Contable y de Impuestos	400.00
Consultoría Contable	600.00
Auditoria Contable y Tributaria	1,000.00
Consultoría Tributaria	2,000.00
Consultoría en Finanzas.	
Análisis de Estados Financieros y elaboración de indicadores financieros.	400.00
Valoración de Empresas.	1,000.00
Fusiones y Adquisiciones.	1,000.00
Consultoría en Gestión Administrativa.	
Asesoría Societaria	500.00
Gestión Administrativa	800.00
Seminarios y Capacitación "in house" x persona	100.00

Cuadro 4.1. *Listado de Precios*

El valor de cada uno de los componentes del portafolio de servicios podrá variar de acuerdo a la complejidad de la necesidad del cliente, por ejemplo el precio del Outsourcing contable y de impuestos será mayor si el movimiento de las transacciones del cliente es considerablemente laborioso; así también, el precio de Consultoría Tributaria se verá afectado en el momento en que se trate de un Litigio Tributario para lo cual el precio se estipula en un 10% del monto a recuperar o evitar su pago, dependiendo de la cuál sea la circunstancia que originó la controversia.

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

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

4.3. PLAZA

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

Este sector de la ciudad es favorable para la ubicación de la empresa debido a la cercana presencia de gran cantidad de edificios de oficinas en los cuales se establecen las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), tales como el World Trade Center (WTC), Edificio Centrum, Centro Empresarial Las Cámaras, Edificio Torres del Norte, Executive Center y otros edificios que se encuentran en construcción y en proyectos como el edificio Blue Towers, Trade Center y el Centro Empresarial Colón.

4.4. PROMOCIÓN

La promoción del portafolio de servicios que se detallan en el apartado 4.1. Producto, se realizará mediante presentaciones formales y presenciales a un grupo importante y considerable de potenciales clientes los cuales serán escogidos de una base de datos que cuente con Pequeñas y Medianas Empresas. Estas presentaciones se la realizarán periódicamente cada mes y de manera continua durante el primer año de operaciones de la empresa, y, consistirán en la entrega de un documento escrito y una presentación digital grabada en un medio magnético elaborados profesionalmente donde se detallará una breve descripción, la filosofía, los servicios y un breve perfil de quienes conforman el talento humano de la empresa.

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

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

Capítulo 5

PLAN DE OPERACIONES

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

Al planificar la ubicación de una empresa se hace necesario pensar a qué tipo de mercado se dirige y estudiar la masa potencial de clientes y su capacidad de consumo[(16)]. Asimismo, se debe planificar el proceso a seguir para la prestación de servicios.

En este capítulo se desarrolla los puntos importantes en la planificación de las operaciones de la empresa objeto del presente plan de negocios:

5.1. LOGÍSTICA Y UBICACIÓN

Para determinar la ubicación del inmueble donde se encontrará el centro de operaciones de la empresa Gestión Corporativa Cía. Ltda., se consideró conveniente analizar los factores subjetivos y objetivos relevantes para la toma de esta decisión. El criterio a utilizar fue considerando para cada uno de los factores, el nivel de importancia que representa.

Se ha tomado en cuenta que lo primero que debe seleccionarse es el tipo de ubicación, ya que cada situación puede ofrecer ventajas e inconvenientes para la empresa. Las características de cada ubicación son las siguientes:

Ubicación: Sur

– El costo del alquiler es más bajo.
– El sector es inseguro.

[(16)] Enciclopedia práctica de la Pequeña y Mediana Empresa PYME.

– No es un sector comercial.

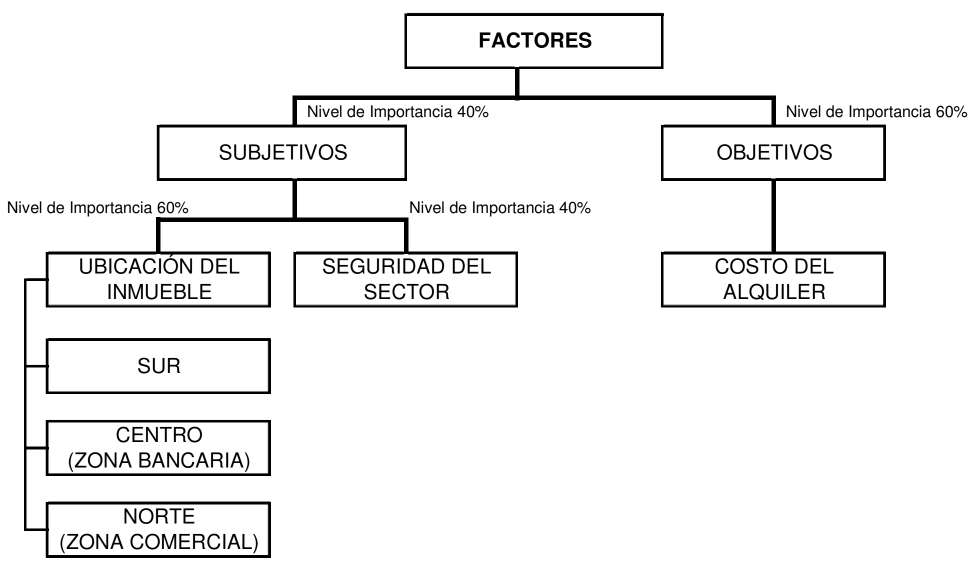
Ubicación: Centro (Zona Bancaria)

– El costo del alquiler es bajo.
– El sector es seguro.
– Edificios antiguos o deteriorados.

Ubicación Norte: (Zona Comercial)

– Tienen interiores y exteriores modernos, el precio del alquiler de un bien inmueble en este sector suele ser moderado y alto.
– El sector es seguro.
– Recluta clientela entre los residentes locales.
– Existen facilidades de estacionamiento.
– Predominan las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)
– Constante crecimiento poblacional.

A continuación se detalla un resumen de los factores utilizados:



Cuadro 5.1 *Factores que influyen en la toma de decisión de la ubicación del centro de operaciones de la compañía.*

Luego de haber analizado los factores descritos en los párrafos precedentes, se determinó que la elección de la zona más adecuada para la empresa es el Norte (Zona Comercial). En el Anexo 5 se demuestra la utilización del Método de Brown y Gibson para determinar la localización.

Organización y distribución de las oficinas

Una visión actual de la oficina sería la siguiente: un área de recepción y espera, uno o varios despachos para recibir a clientes o proveedores, un área de trabajo con más o menos subdivisiones, una sala de reuniones y los despachos de los directores. En el Anexo 6 se presenta una figura como estarían conformados los puestos de trabajo de los funcionarios, los cuales se observan adecuados para demostrar una buena impresión en los clientes.

5.2. ESQUEMA DE SERVICIO[17]

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

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

[17] Ver ANEXO # 7.

Capítulo 6

PLAN FINANCIERO

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

Los pasos para realizar una evaluación de una inversión de largo plazo de una empresa, o sea un proyecto de inversión son:

1. Estimar los flujos de efectivo esperados futuros del proyecto.
2. Evaluar el riesgo y determinar el rendimiento requerido (costo de capital) para descontar los flujos de efectivo esperados futuros.
3. Calcular el valor presente de los flujos de efectivo esperados futuros.
4. Determinar el costo del proyecto y compararlo con su valor. Si el proyecto tiene un VAN positivo, creará valor(18).

En este capítulo se realizará una evaluación para determinar si el proyecto de creación de Gestión Corporativa Cía. Ltda. es factible financieramente.

6.1. SUPUESTOS GENERALES

La creación de Gestión Corporativa Cía. Ltda. presenta los siguientes supuestos para la elaboración del Plan Financiero:

1. Se fija un nivel de ingresos estimado en $ 79,800.00 para el primer año de operación, con un incremento equivalente a la inflación esperada del 8% para los flujos futuros. Este nivel de ingresos se origina de la combinación adecuada de cada uno de los ítems del portafolio de servicios considerando una periodicidad de que cada evento ocurra.

(18) Administración Financiera Corporativa, Douglas Emery y John Finnerty, Prentice Hall, 2000.

2. Los gastos administrativos estarán integrados por la remuneración y los beneficios sociales de cada uno de los empleados de la empresa, los costos operativos que se incurren en el mantenimiento de la estructura física de la oficina, la constante capacitación del personal, los servicios básicos, el alquiler del bien inmueble, entre otros. Estos rubros se proyectan con un crecimiento promedio del 7%.

3. La inversión inicial será básicamente en inmobiliario, equipos de oficina, equipos de computación y software, y también se incluyen los gastos de constitución y los gastos pre-operacionales los cuales serán amortizados durante los próximos 5 años. Se estima que dicha inversión no supere los $ 22,470.00.

6.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y FINANCIAMIENTO

La Estructura de Capital y Financiamiento se presenta en el siguiente cuadro.

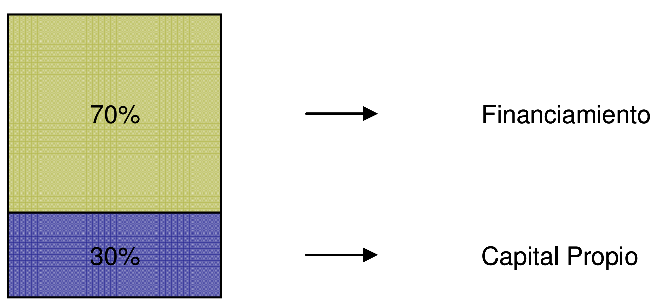


Figura 6.1. *Estructura de Capital y Financiamiento*

En términos monetarios, el financiamiento que se realizará mediante una Institución Financiera será de $ 15,729.00, a una tasa Activa Referencial de 11.13% y a 5 años plazo. El capital a invertir entre los socios es de $ 6,741.00 y el número de socios fundadores es de 3.

6.3. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Inversión Inicial

La Inversión Inicial del proyecto asciende a $ 22,470.00 (Veinte y dos mil cuatrocientos setenta dólares), la cual está comprendida por el inmobiliario, los equipos de oficina, los equipos de computación y los gastos de constitución y pre-opracionales. El detalle de la inversión de activos fijos se muestra en el siguiente cuadro:

Activos Fijos	Inversión
Muebles y Enseres	4,970.00
Equipos de Oficina	3,560.00
Equipos de Computación	12,470.00

Tabla 6.1. *Inversión inicial de Activos Fijos*

Dentro del rubro de muebles y enseres se considera los escritorios necesarios para cada uno de los miembros de la compañía, archivadores, el inmobiliario necesario para formar una sala de reuniones y los sillones de espera. Los equipos de oficina están conformados por la central telefónica, los teléfonos, el fax, los aires acondicionados, el surtidor de agua. Por último, dentro de los equipos de computación se cuenta con las computadoras portátiles, impresoras, PC y un proyector para las presentaciones de propuestas e informes a los clientes.

Gastos de Constitución y Pre-operacionales

Para la conformación legal y operativa de la compañía se necesita incurrir en algunos gastos los cuales deberán ser amortizados durante los primeros cinco años de labores de la empresa. Entre los principales gastos constitucionales y pre-operacionales se tienen los honorarios profesionales de un abogado, el costo ante el notario de la elaboración de la escritura de constitución, el respectivo registro en el ente correspondiente, los permisos de funcionamiento, etc. Para un mejor conocimiento de este rubro, en el siguiente resumen se considera el detalle de los gastos con sus respectivos valores:

Gastos de Constitución	**1,300.00**
Honorarios Abogado	200.00
Escritura de Constitución de la compañía	150.00
Certificado Cuenta de Integración de Capital	20.00
Capital Social suscrito y pagado	800.00
Inscripción de Escritura de Constitución en Registro Mercantil	55.00
Inscripción de Nombramientos en Registro Mercantil	30.00
Publicación de Extracto en diario	45.00
Gastos Preoperacionales	**170.00**
Compra de Extintor	28.00
Certificado de Benemérito Cuerpo de Bomberos	32.00
Pago de Patente Municipal	10.00
Otros Gastos Preoperacionales	100.00

Tabla 6.2. *Gastos de Constitución y Pre-operacionales*

Ingresos y Egresos Operacionales

El Flujo de Caja está estructurado por los Ingresos Operacionales que son las Ventas producto de la prestación de la variedad de servicios presentada en el Capítulo 4. En el año inicial se considera un valor de $ 79,800.00 (Setenta y nueve mil ochocientos dólares) el cual se obtuvo de una combinación de los ingresos aproximados por cada uno de los servicios a ofrecer, estableciendo además una periodicidad en la que cada evento ocurra, tal y como lo demuestra el siguiente cuadro:

Servicios	Precio Unitario	Cantidad	Valor Mes	Periodicidad en el año	Total anual
Consultoría en Contabilidad y Tributación.			**7,400.00**		**57,600.00**
Outsourcing Contable y de Impuestos	400.00	8	3,200.00	12	38,400.00
Consultoría Contable	600.00	2	1,200.00	6	7,200.00
Auditoria Contable y Tributaria	1,000.00	1	1,000.00	6	6,000.00
Consultoría Tributaria	2,000.00	1	2,000.00	3	6,000.00
Consultoría en Finanzas.			**2,400.00**		**5,600.00**
Análisis de Estados Financieros y elaboración de indicadores financieros.	400.00	1	400.00	4	1,600.00
Valoración de Empresas.	1,000.00	1	1,000.00	3	3,000.00
Fusiones y Adquisiciones.	1,000.00	1	1,000.00	1	1,000.00
Consultoría en Gestión Administrativa.			**2,800.00**		**16,600.00**
Asesoría Societaria	500.00	1	500.00	12	6,000.00
Gestión Administrativa	800.00	1	800.00	2	1,600.00
Seminarios y Capacitación "in house" x persona	100.00	15	1,500.00	6	9,000.00
Totales			**12,600.00**		**79,800.00**

Tabla 6.3. *Conformación de Ingresos Operacionales en primer año de operaciones.*

El servicio de mayor peso en la conformación de los precios es el de Outsourcing Contable y Tributario, el cual se podrá considerar como el ingreso fijo durante todos los meses del año y al cual se colocará mayor énfasis en las negociaciones. De igual manera, se deberá buscar mayor demanda en el servicio de Seminarios y Capacitación.

En los Egresos Operacionales se registran los gastos provenientes del mantenimiento del personal, es decir, los sueldos y salarios y los beneficios sociales que indica la ley, ver tabla 6.4.a continuación:

Gastos de Personal - Anuales			Gerente Adm. - Fin.	Gerente Proy. Cons.	Contador	Consultor	Asistente	Total Anual
Sueldos y Salarios			13,200.00	13,200.00	7,200.00	4,800.00	3,600.00	42,000.00
Beneficios sociales	Aporte Patronal IESS	11.15%	1,471.80	1,471.80	802.80	535.20	401.40	4,683.00
	Aporte IECE - SECAP	1%	132.00	132.00	72.00	48.00	36.00	420.00
	Décimo Tercer Sueldo		1,100.00	1,100.00	600.00	400.00	300.00	3,500.00
	Décimo Cuarto Sueldo		218.00	218.00	218.00	218.00	218.00	1,090.00
			16,121.80	**16,121.80**	**8,892.80**	**6,001.20**	**4,555.40**	**51,693.00**

Tabla 6.4. *Gastos de Personal.*

De igual manera, en este rubro se colocan los gastos administrativos correspondientes al bien inmueble, es decir, el arriendo de la oficina, los servicios básicos (agua, luz y teléfono), el servicio de Internet y un rubro llamado “otros gastos administrativos” que se lo colocó para corregir cualquier omisión o ajuste con respecto a los gastos indicados inicialmente. Otro gasto que se considera es fundamental para la eficiencia en la prestación de servicios de Gestión Corporativa Cía. Ltda. es el de capacitación, el cual por la actividad a desarrollar es uno de los más importantes y que debe realizarse periódicamente.

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

Finalmente, completan el rubro de egresos operacionales los costos por mantenimiento de la cuenta bancaria, y, los gastos financieros provenientes del pago de intereses por el préstamo incurrido para realizar la inversión inicial de los activos fijos de la compañía como se detalla en el siguiente cuadro que incluye la tabla de amortización del préstamo inicial indicado en el apartado de la Estructura de Financiamiento:

Datos de Préstamo	
Capital	15,729.00
Tasa de Interés	11.13%
Número de Períodos	5
Anualidad	4,269.73

Tabla de Amortización de Préstamo de Capital							
Periodo	Capital	Interés	Total Deuda	Pago Capital	Pago Interés	Anualidad	Saldo
0	15,729.00	0.00	15,729.00				15,729.00
1	15,729.00	1,750.64	17,479.64	-2,519.09	-1,750.64	-4,269.73	13,209.91
2	13,209.91	1,470.26	14,680.17	-2,799.46	-1,470.26	-4,269.73	10,410.45
3	10,410.45	1,158.68	11,569.13	-3,111.04	-1,158.68	-4,269.73	7,299.40
4	7,299.40	812.42	8,111.83	-3,457.30	-812.42	-4,269.73	3,842.10
5	3,842.10	427.63	4,269.73	-3,842.10	-427.63	-4,269.73	0.00

Tabla 6.5. *Tabla de Amortización de Préstamo.*

Egresos No Operacionales

La depreciación de los activos fijos adquiridos en la inversión inicial y la amortización de los gastos de constitución y pre-operacionales son considerados egresos no operacionales.

Estado de Resultados

Al resultado producto de la operación aritmética de los ingresos operacionales menos los egresos operacionales y no operacionales se debe calcular el 15%, que es el porcentaje de utilidades de los trabajadores de la compañía, y al resultado el 25% que es el porcentaje de los impuestos, dando como resultado la Utilidad Neta.

Flujo de Caja

Para obtener un análisis sobre la factibilidad del proyecto se deben realizar algunos ajustes al Estado de Resultados para obtener el Flujo de Caja Neto. Los ajustes a realizar son: **1)** la suma de la depreciación y amortización, debido a que no entran en el flujo de caja por no ser una salida de dinero, **2)** Inversión en Activo Fijo, son la inversión inicial y las inversiones futuras dependiendo de la vida útil del bien, **3)** Pagos de Capital del préstamo para inversión inicial pagadero a 5 años plazo (según tabla de amortización de la tabla 6.5.), y, **4)** Valor en libros de los activos al momento de ser renovados, es decir, el valor de salvamento que fue calculado al momento de escoger el método de depreciación.

La elaboración del Flujo de Caja completo se adjunta en el Anexo # 8.

6.4. ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO

La decisión de inversión de una empresa consiste en decidir qué proyecto debe realizarse, esta decisión se basa en ganar por lo menos el rendimiento requerido en cada proyecto. Cada proyecto de inversión tiene su propio valor (VAN.- Valor actual neto), rendimiento requerido (Costo de Capital) y su rendimiento esperado (TIR.- Tasa interna de retorno), los cuales deben ser analizados para realizar la decisión de inversión en base a la premisa de que la TIR debe igualar o exceder el costo de capital del proyecto.

Costo de Capital

El costo de capital es el rendimiento requerido de un proyecto de inversión(19) es decir, es el rendimiento mínimo que los inversionistas deben esperar ganar con el fin de estar dispuestos a financiar el proyecto.

(19) Administración Financiera Corporativa, Douglas Emery y John Finnerty, Prentice Hall, 2000.

Para el cálculo del Costo de Capital del proyecto se analizan los β referenciales, la relación deuda/patrimonio, los impuestos corporativos y la participación en el mercado de empresas estadounidenses pertenecientes al sector de servicios de gestión. Para realizar el cálculo del costo de capital se detallan los componentes en la tabla 6.6.

Description	Market Cap	Debt to Equity
Services	2,912,070.00	1.784
Management Services	64,200.00	1.128

Description	Beta	Market Cap	Debt to Equity	Tc	Pesos
Accenture Ltd.	0.73	23,310.00	0.003	30.44%	84.80%
CRA International Inc.	0.91	476.70	0.369	41.59%	1.73%
Genpact Ltd.	0.93	2,440.00	0.112	20.27%	8.88%
Huron Consulting Group Inc.	1.64	1,260.00	0.929	44.00%	4.58%
Promedio Ponderado	0.79259049	27,486.70	0.06147	0.30352176	

Beta sin deuda	0.760049973
Tc (Impuestos corporativos)	25%
Debt to Equity (Proyecto)	0.428571429
Rf (tasa libre de riesgo)	5.13%
PRM (Prima por riesgo de mercado)	4.79%
Spread	3.928%
Beta con deuda	1.00435175
Costo de Capital	**13.87%**

Tabla 6.6. *Cálculo de Costo de Capital*

Con el promedio ponderado de estos datos se obtiene el β sin deuda del proyecto que es el dato que se necesitaba para utilizar la fórmula del β ajustado (con deuda) y así poder obtener el rendimiento requerido para analizar la viabilidad del proyecto.

A continuación se detallan las fórmulas utilizadas para la obtención del Costo de Capital del proyecto y su respectivo cálculo:

En primer lugar, se calcula el β con deuda:

$$\beta_p^{cd} = \beta_p^{sd}\left[1 + (1 - Tc)D/P\right]$$

$$\beta_p^{cd} = 0.760049973[1 + (1 - 0.25)0.428571429]$$

$$\beta_p^{cd} = 0.760049973[1.32142857]$$

$$\beta_p^{cd} = 1.00435175$$

Luego se aplica la fórmula de Costo de Capital ajustada por el indicador de Riesgo País (Spread):

$$k_p = R_f + (\beta_p^{cd} * PRM) + Spread$$

$$k_p = 0.0513 + (1.00435175 * 0.0479) + 0.03928$$

$$k_p = 0.1386884$$

$$k_p = 13.87\%$$

Así se obtiene que el rendimiento requerido para el proyecto es de 13.87%. De esta manera, el flujo de caja proyectado debe arrojar como resultado una TIR igual o mayor para que el proyecto sea atractivo para inversionistas.

VAN Y TIR

Para el cálculo del VAN se considera el flujo de caja del proyecto y la tasa de costo de capital calculada en el punto anterior que sería la tasa de descuento del proyecto, con estos datos se aplican las fórmulas del VNA que devuelve el valor presente neto de una inversión a partir de una tasa de descuento y una serie de flujos futuros y de la TIR que devuelve la tasa interna de retorno de una inversión, tal y como lo muestra la tabla 6.7.

Flujo de Caja Neto										
Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**	**Año 6**	**Año 7**	**Año 8**	**Año 9**	**Año 10**
-22,470.00	5,968.13	6,756.62	2,498.80	7,679.82	8,266.53	6,316.43	14,515.53	15,694.56	17,731.57	18,074.50

VAN	**23,300.48**
TIR	**30.89%**

Tabla 6.7. *Cálculo de VAN y TIR*

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

6.5. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite diseñar escenarios en los cuales se podrán comparar posibles resultados del presente proyecto, cambiando los valores de sus variables y restricciones financieras y determinar cómo estas afectan el resultado final.

Para realizar el análisis de sensibilidad del proyecto se consideran como supuestos los siguientes escenarios ya que se intenta identificar los posibles cambios que puedan afectar la decisión de inversión:

- **Escenario 1:** Una reducción del nivel de Ingresos por Ventas en el año 1.
- **Escenario 2:** Un aumento de dos puntos porcentuales en el indicador del Riesgo País.
- **Escenario 3:** Un incremento de 12% en los Gastos Personales en el año 1.

Los resultados del análisis se lo representan en el resumen de escenarios expuesto en la tabla 6.8. que está conformada por las variables cambiantes que son las detalladas en cada escenario y las variables de resultado que son el VAN y la TIR.

Resumen de escenario	Valores actuales	Reducción del 5% en Ingreso por Ventas en el Año 1	Incremento en 2% en Riesgo País	Incremento en 12% de Gastos de Personal en el Año
Celdas cambiantes:				
Ingreso por Ventas en el Año 1	79,800.00	75,810.00	79,800.00	79,800.00
Tasa de Riesgo País	3.928%	3.928%	5.928%	3.928%
Gastos de Personal en el Año 1	51,693.00	51,693.00	51,693.00	57,896.16
Celdas de resultado:				
VAN	23,300.48	5,847.74	19,010.49	-4,681.27
TIR	30.89%	18.37%	30.89%	10.12%

Notas: La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el Informe resumen de escenario. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris.

Tabla 6.8. *Análisis de Sensibilidad del Proyecto.*

El resultado del escenario 1 demuestra que al reducir en un 5% el nivel de los ingresos por ventas continúa siendo rentable el proyecto pero con un VAN bastante menor al actual y con una TIR que apenas supera en 5% a la tasa de descuento actual.

Asimismo, el aumento de dos puntos porcentuales en el Riesgo País expuesto en el escenario 2 presenta un aumento en la tasa de descuento y por ende una disminución no tan considerable en el VAN, la TIR se mantiene en el mismo nivel comparando los datos con los valores actuales, lo cual da como resultado que el proyecto sigue siendo rentable a pesar de este cambio. Se prepara este escenario por cuanto se prevé que este indicador pueda seguir aumentando debido a la crisis financiera mundial y a las políticas de moratoria de la deuda externa que el gobierno ecuatoriano está implementando.

Al contrario, en el escenario 3, el aumento del 12% en los gastos personales que representa incluir un empleado en el rol manteniendo el mismo nivel de ventas actual, da como resultado un VAN negativo y una TIR por debajo de la tasa de descuento actual del proyecto lo que indica que en este caso el proyecto no es rentable.

Capítulo 7

CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

7.1. CONCLUSIONES

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

La investigación cuantitativa demuestra que el 52% de los encuestados no cuentan con una misión, visión y políticas empresariales, y del 48% que sí las posee, el 71% no efectúa un análisis oportuno que les permita decidir a tiempo el momento de cambiar los valores y las metas hacia nuevos horizontes, reconociendo sus fortalezas y debilidades, pero sobre todo, perdiendo grandes oportunidades de negocio o advirtiendo amenazas latentes en el medio.

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

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

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

7.2. COMENTARIOS

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

La estrategia de celebrar un convenio con una compañía consultora con presencia en diversos países ha empezado a estructurarse ya que se ha realizado un estudio con algunas opciones siendo la más atractiva para ser un potencial socio estratégico la compañía AUREN de origen español con presencia en países como Alemania, Argentina, México, Portugal, Uruguay, entre otros que se dedica a la consultoría en gestión financiera, económica y administrativa.

ANEXOS

ANEXO 1

Herramienta de Investigación Cuantitativa.- SONDEO.

Listado de Preguntas - SONDEO

Sector Comercial ______________________________

Área de Trabajo ______________________________

1. ¿Usted tiene conocimientos contables y tributarios?

SI ☐ NO ☐

2. ¿Realiza en su empresa una planifcación tributaria?

SI ☐ NO ☐

Si su respuesta es SI pase a la pregunta 4.

3. ¿Ha sido un problema para su empresa la falta de una planificación tributaria?

SI ☐ NO ☐

Porqué?

____

4. ¿Cómo obtiene asesoramiento de las diversas resoluciones de la Administración Tributaria?

Servicio de Rentas Internas ☐

Contador Público ☐

Otros ☐ Especifique: ______________________

5. Evalúe el grado de satisfacción de las respuestas obtenidas.

Excelente ☐

Muy Bueno ☐

Bueno ☐

Regular ☐

Malo ☐

6. ¿Están claramente definidos en su empresa: Misión, Visión y los Objetivos?

SI ☐ NO ☐

Si su respuesta es NO pase a la pregunta 8.

7. ¿Sus empleados conocen y están involucrados con la cultura organizacional de la empresa?

SI ☐ NO ☐

8. ¿Estaría interesado en contratar un servicio de Consultoría que le ofrezca calidad y confianza?

SI ☐ NO ☐

Porqué?

____

ANEXO 2

Guía de Preguntas para elaboración de Entrevistas a Profundidad.

GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Identificación del Entrevistado

Nombre: ______________________________

Empresa: ______________________________

Número de Departamentos: __________ Número de empleados: __________

Preguntas a desarrollar en la Entrevista

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

2. ¿Tiene usted conocimientos en materia Contable? Y, ¿en materia Tributaria?

3. ¿Cómo mediría usted dichos conocimientos? ¿Porqué?

Excelente	Bueno	Malo
Muy Bueno	Regular	

4. ¿Está usted vinculado de manera directa con los procesos internos de la compañía dentro del área Administrativa Financiera? *Explique su participación en los mismos*.

5. ¿Conoce usted lo que significa Cultura Tributaria?*, y* ¿cuál es su importancia actualmente?

6. ¿Usted cree que en su empresa se aplica al 100% el concepto de Cultura Tributaria?

7. ¿Considera que sus empleados, es decir, los que están vinculados al área Administrativa Financiera, están plenamente involucrados con este concepto?

8. ¿Realiza en su empresa una planificación con respecto a los tributos? ¿O no lo considera necesario? *SI/NO* ¿Por qué?

9. ¿Debería su personal ser capacitado para el correcto desempeño de la empresa sobre este tema?

10. ¿Cómo obtiene asesoramiento de las diversas resoluciones de la Administración Tributaria?

11. *Y por lo general,* ¿Cuál ha sido el grado de satisfacción que le ha dejado las respuestas obtenidas?, ¿Han aclarado sus dudas completamente?

12. *Debido a los constantes cambios que se han dado, y que probablemente se sigan dando, en cuanto a reformas a las leyes y resoluciones tributarias,* ¿Considera necesario conseguir otras fuentes de información y con mayor capacitación para así poder iniciar un completo desarrollo de ésta área en su empresa?

Dejando por un momento a un lado el tema tributario, actualmente en el país hay otro punto relacionado con la rama contable que tiene gran incidencia en las empresas, especialmente en las que se encuentran dentro de la categoría de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y también en las Personas Naturales que estén obligadas a llevar contabilidad, según lo disponga la Administración Tributaria.

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

14. ¿Qué opina usted sobre esta transición? ¿Cree que es un beneficio o no? ¿Porqué?

15. ¿Está su empresa preparada para ese cambio?

16. *Si la respuesta de la pregunta anterior es negativa.* ¿Existe una planificación para realizar la transición de las Normas de Contabilidad?

Para culminar con la entrevista, tocaremos como último punto la planificación estratégica de la empresa.

17. ¿Su empresa posee una planificación estratégica?

18. ¿Tuvo asesoría externa en la elaboración de la planificación estratégica de su empresa?

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

El objetivo principal de la entrevista es obtener parámetros necesarios para conocer si en el mercado existe la necesidad de la creación de una compañía que ofrezca servicios de consultoría gerencial que además sea aliado estratégico con sus potenciales clientes, para lo cual solicito me responda con las últimas preguntas.

20. ¿Preferiría contratar: los servicios de una empresa dedicada a realizar asesoría especializada en estos temas, o, a un contador independiente?

21. ¿Ha recibido asesoría o capacitación de alguna empresa en estos temas? ¿Cuál es el nombre de la empresa?

22. ¿Qué tipo de servicios le gustaría que le ofrezcan en las ramas comentadas durante la entrevista?

ANEXO 3

Resolución No. 08.G.DSC.010

SUPERINTENDENCIA
DE COMPAÑIAS

RESOLUCION No. 08.G.DSC.010

AB. PEDRO SOLINES CHACON
SUPERINTENDENTE DE COMPAÑIAS

CONSIDERANDO:

QUE el Art. 294 de la Ley de Compañías faculta al Superintendente de Compañías a determinar mediante resolución los principios contables que se aplicarán obligatoriamente en la elaboración de los balances de las compañías y entidades sujetas a su control y el Art. 295 del mismo cuerpo legal le confiere atribuciones para reglamentar la oportuna aplicación de tales principios;

QUE el Superintendente de Compañías mediante Resolución No. 06.Q.ICI.004 de 21 de agosto del 2006, publicada en el Registro Oficial No. 348 de 4 de septiembre del mismo año, adoptó las Normas Internacionales de Información Financiera "NIIF" y determinó que su aplicación sea obligatoria por parte de las compañías y entidades sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías, para el registro, preparación y presentación de estados financieros a partir del 1 de enero del 2009;

QUE mediante Resolución No. ADM 08199 de 3 de julio de 2008, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No.378 de 10 de julio del 2008, el Superintendente de Compañías ratificó el cumplimiento de la Resolución No. 06.Q.ICI.004 de 21 de agosto de 2006;

QUE es necesario viabilizar el pedido del gobierno nacional de prorrogar la entrada en vigencia de las Normas Internacionales de Información Financiera "NIIF", para permitir que los empresarios del país puedan enfrentar de mejor manera los posibles impactos de la crisis financiera global;

QUE el Art. 433 de la Ley de Compañías faculta al Superintendente de Compañías para expedir regulaciones, reglamentos y resoluciones que considere necesarios para el buen gobierno, vigilancia y control de las compañías sometidas a su supervisión; y,

En ejercicio de las atribuciones conferidas por la Ley,

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: Establecer el siguiente cronograma de aplicación obligatoria de las Normas Internacionales de Información Financiera "NIIF" por

2010 y marzo del 2011, en su orden, un cronograma de implementación de dicha disposición, el cual tendrá, al menos, lo siguiente:

- Un plan de capacitación
- El respectivo plan de implementación
- La fecha del diagnóstico de los principales impactos en la empresa

Esta información deberá ser aprobada por la junta general de socios o accionistas, o por el organismo que estatutariamente esté facultado para tales efectos; o, por el apoderado en caso de entes extranjeros que ejerzan actividades en el país.

Adicionalmente, estas empresas elaborarán, para sus respectivos períodos de transición, lo siguiente:

(a) Conciliaciones del patrimonio neto reportado bajo NEC al patrimonio bajo NIIF, al 1 de enero y al 31 de diciembre de los períodos de transición.
(b) Conciliaciones del estado de resultados del 2009, 2010 y 2011, según el caso, bajo NEC al estado de resultados bajo NIIF.
(c) Explicar cualquier ajuste material si lo hubiere al estado de flujos efectivo del 2009, 2010 y 2011, según el caso, previamente presentado bajo NEC.

Las conciliaciones se efectuarán con suficiente detalle para permitir a los usuarios (accionistas, proveedores, entidades de control, etc.) la comprensión de los ajustes significativos realizados en el balance y en el estado de resultados. La conciliación del patrimonio neto al inicio de cada período de transición, deberá ser aprobada por el directorio o por el organismo que estatutariamente esté facultado para tales efectos, hasta el 30 de septiembre del 2009, 2010 o 2011, según corresponda, y ratificada por la junta general de socios o accionistas, o por el apoderado en caso de entes extranjeros que ejerzan actividades en el país, cuando conozca y apruebe los primeros estados financieros del ejercicio bajo NIIF.

Los ajustes efectuados al término del período de transición, al 31 de diciembre del 2009, 2010 y 2011, según el caso, deberán contabilizarse el 1 de enero del 2010, 2011 y 2012, respectivamente.

ARTICULO TERCERO: La Superintendencia de Compañías ejercerá los controles correspondientes para verificar el cumplimiento de estas obligaciones, sin perjuicio de cualquier control adicional orientado a comprobar el avance del proceso de adopción.

2010 y marzo del 2011, en su orden, un cronograma de implementación de dicha disposición, el cual tendrá, al menos, lo siguiente:

- Un plan de capacitación
- El respectivo plan de implementación
- La fecha del diagnóstico de los principales impactos en la empresa

Esta información deberá ser aprobada por la junta general de socios o accionistas, o por el organismo que estatutariamente esté facultado para tales efectos; o, por el apoderado en caso de entes extranjeros que ejerzan actividades en el país.

Adicionalmente, estas empresas elaborarán, para sus respectivos períodos de transición, lo siguiente:

(a) Conciliaciones del patrimonio neto reportado bajo NEC al patrimonio bajo NIIF, al 1 de enero y al 31 de diciembre de los períodos de transición.
(b) Conciliaciones del estado de resultados del 2009, 2010 y 2011, según el caso, bajo NEC al estado de resultados bajo NIIF.
(c) Explicar cualquier ajuste material si lo hubiere al estado de flujos efectivo del 2009, 2010 y 2011, según el caso, previamente presentado bajo NEC.

Las conciliaciones se efectuarán con suficiente detalle para permitir a los usuarios (accionistas, proveedores, entidades de control, etc.) la comprensión de los ajustes significativos realizados en el balance y en el estado de resultados. La conciliación del patrimonio neto al inicio de cada período de transición, deberá ser aprobada por el directorio o por el organismo que estatutariamente esté facultado para tales efectos, hasta el 30 de septiembre del 2009, 2010 o 2011, según corresponda, y ratificada por la junta general de socios o accionistas, o por el apoderado en caso de entes extranjeros que ejerzan actividades en el país, cuando conozca y apruebe los primeros estados financieros del ejercicio bajo NIIF.

Los ajustes efectuados al término del período de transición, al 31 de diciembre del 2009, 2010 y 2011, según el caso, deberán contabilizarse el 1 de enero del 2010, 2011 y 2012, respectivamente.

ARTICULO TERCERO: La Superintendencia de Compañías ejercerá los controles correspondientes para verificar el cumplimiento de estas obligaciones, sin perjuicio de cualquier control adicional orientado a comprobar el avance del proceso de adopción.

SUPERINTENDENCIA
DE COMPAÑIAS

ARTICULO CUARTO: Sin perjuicio de los plazos señalados en los artículos que anteceden, cualquier compañía queda en libertad de adoptar anticipadamente la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera "NIIF" antes de las fechas previstas, para lo cual deberá notificar a la Superintendencia de Compañías de este hecho.

ARTICULO QUINTO: Dejar sin efecto el Artículo Tercero de la Resolución No. 06.Q.ICI.004 de 21 de agosto del 2006, publicada en el Registro Oficial No. 348 de 4 de septiembre del mismo año.

ARTICULO SEXTO: Establecer que las Normas Ecuatorianas de Contabilidad "NEC", de la 1 a la 15 y de la 18 a la 27, se mantendrán vigentes hasta el 31 de diciembre del 2009, hasta el 31 de diciembre del 2010 y hasta el 31 de diciembre del 2011 para las compañías y entes mencionados en los numerales 1), 2) y 3) del Artículo Primero de esta Resolución, respectivamente.

ARTICULO SEPTIMO: Publicar esta Resolución en el Registro Oficial.

Dada y firmada en la ciudad de Quito, el 20 de Noviembre de 2008

Pedro Solines Chacón
SUPERINTENDENTE DE COMPAÑIA

ANEXO 4

Manual de Funciones

GESTION CORPORATIVA CIA. LTDA.

MANUAL DE FUNCIONES

Nombre del puesto: Gerente General

Departamento al que pertenece: Gerencia General

Jefe Inmediato Superior: Presidente Ejecutivo - Directorio

Puestos bajo su mando:
- Gerente Administrativo - Financiero
- Gerente de Proyectos de Consultoría
- Asistente

Número de empleados en el puesto: 01

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

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

AUTORIDAD *	Representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía.
	Administrar con poder amplio, general y suficiente la empresa, ejecutando a nombre de ella toda clase de actos y contratos.

* Cualquier situación que no esté considerada dentro de las indicadas en el cuadro "AUTORIDAD" deberán ser presentadas al Jefe inmediato superior para su respectivo análisis y toma de decisión.

PERFIL DEL PUESTO

CARACTERÍSTICAS	Profesional en carreras administrativas.	Tener conocimiento del idioma inglés.
	Experiencia mínima de 5 años en ejecución de tareas similares.	
	Postgrado en Administración de Empresas.	

OTROS REQUISITOS

COMPETENCIAS	Organizado, disciplinado, responsable y honesto.
	Habilidades de negociación.
	Capacidad para resolver problemas.
	Toma de decisiones.
	Buenas relaciones humanas.
	Confidencialidad.
	Iniciativa y Creatividad.

GESTION CORPORATIVA CIA. LTDA.

MANUAL DE FUNCIONES

Nombre del puesto: Gerente

Departamento al que pertenece: Administrativo - Financiero

Jefe Inmediato Superior: Gerente General

Puestos bajo su mando:
- Contador
- Asistente

Número de empleados en el puesto: 01

OBJETIVO	⇨	Su principal objetivo es el control administrativo teniendo como base la planeacion, dirección y organización, ya que estos elementos llevándose a cabo proporcionan una mayor eficiencia dentro de la empresa. Reporta al Gerente General.

FUNCIONES ESPECÍFICAS	⇨	Establecer políticas del Área Administrativa - Financiera que contenga todos los aspectos necesarios, tales como políticas de pagos, de cobros, de compras de suministros, etc.
	⇨	Ordenar la preparación de los presupuestos y decidir metas presupuestarias.
	⇨	Dirigir la preparación y el seguimiento de los presupuestos y balances de la empresa y analizar los Estados Financieros.
	⇨	Decidir la meta de los proyectos y analizar los presupuestos de los mismos.
	⇨	Dirigir la política de tesorería y las relaciones bancarias de la empresa.
	⇨	Revisar y autorizar el manejo del flujo de fondos de la empresa.
	⇨	Mantener las relaciones comerciales con los grandes proveedores.
	⇨	Autorizar las contrataciones o liquidaciones de contratos de trabajo.
	⇨	Analizar los requerimientos.

AUTORIDAD *	⇨	Toma de decisiones en ámbitos referentes a lo administrativo, financiero, contable y tributario.
	⇨	Negociar con las Instituciones Financieras los requerimientos básicos para el correcto funcionamiento del flujo de fondos de la empresa.

* Cualquier situación que no esté considerada dentro de las indicadas en el cuadro "AUTORIDAD" deberán ser presentadas al Jefe inmediato superior para su respectivo análisis y toma de decisión.

PERFIL DEL PUESTO

CARACTERÍSTICAS	⇨	Profesional en carreras administrativas.
	⇨	Postgrado en Administración de Empresas.
	⇨	Experiencia mínima de 3 años en ejecución de tareas similares

OTROS REQUISITOS

COMPETENCIAS	⇨	Liderazgo.
	⇨	Habilidades de negociación.
	⇨	Iniciativa.
	⇨	Integridad.
	⇨	Capacidad de planificación y control.
	⇨	Trabajar bajo presión.
	⇨	Capacidad de evaluación y monitoreo de proyectos.

GESTION CORPORATIVA CIA. LTDA.

MANUAL DE FUNCIONES

Nombre del puesto:	Gerente
Departamento al que pertenece:	Proyectos de Consultoría
Jefe Inmediato Superior:	Gerente General
Puestos bajo su mando:	⇨ Consultor Senior ⇨ Consultor Junior
Número de empleados en el puesto:	01

OBJETIVO	⇨	Tiene la responsabilidad del aprovechamiento del equipo con que cuenta la empresa para desarrollar en forma eficiente la prestación de los servicios, cumpliendo dentro de la política y estrategia de la misma. Reporta al Gerente General.

FUNCIONES ESPECÍFICAS	⇨	Analizar las necesidades del proyecto a desarrollar.
	⇨	Planificar, programar y controlar de manera eficiente y eficaz las fases de los proyectos a su cargo.
	⇨	Lograr el producto final del proyecto dentro de las limitaciones de tiempo y costo.
	⇨	Lograr los objetivos de rentabilidad comprometidos.
	⇨	Actuar desde las perspectivas del cliente, de la alta gerencia y de los gerentes funcionales en el ámbito de las consultorías.
	⇨	Supervisar que las labores de consultoría se realicen de acuerdo a los objetivos previstos.
	⇨	Ayudar a su equipo de trabajo a identificar los obstáculos que impiden el logro de las metas propuestas.
	⇨	
	⇨	

AUTORIDAD *	⇨	Principal en la negociaciones con los clientes.
	⇨	Toma de decisiones en los proyectos de consultoría.

* Cualquier situación que no esté considerada dentro de las indicadas en el cuadro "AUTORIDAD" deberán ser presentadas al Jefe inmediato superior para su respectivo análisis y toma de decisión.

PERFIL DEL PUESTO

CARACTERÍSTICAS	⇨	Profesional en carreras administrativas. ⇨ Tener conocimiento del idioma inglés.
	⇨	Experiencia mínima de 3 años en ejecución de tareas similares.
	⇨	Experiencia y conocimiento actualizado de temas Financieros, Contables y Tributarios.

OTROS REQUISITOS

COMPETENCIAS	⇨	Organizado y disciplinado.
	⇨	Flexibilidad y adaptabilidad.
	⇨	Capacidad para resolver problemas.
	⇨	Toma de decisiones.
	⇨	Persuasión e influencia verbal.
	⇨	Confidencialidad.
	⇨	Iniciativa y Creatividad.

GESTION CORPORATIVA CIA. LTDA.

MANUAL DE FUNCIONES

Nombre del puesto:	Contador
Departamento al que pertenece:	Administrativo - Financiero
Jefe Inmediato Superior:	Gerente Administrativo - Financiero
Puestos bajo su mando:	⇨ ⇨
Número de empleados en el puesto:	01

OBJETIVO	⇨	Responsabilizarse de la elaboración de la Contabilidad de la empresa, los estados de cuentas y la información para la Gerencia Administrativa - Financiera, así como del desarrollo de los procedimientos contables.
FUNCIONES ESPECÍFICAS	⇨	Elaborar el plan de cuentas de la empresa, definir los procedimientos contables e interpretar las normas.
	⇨	Supervisar la elaboración de la contabilidad de la empresa realizada por el personal que colabore con él.
	⇨	Elaborar y controlar que las obligaciones tributarias y contables de la empresa se cumplan dentro de los plazos establecidos en la ley.
	⇨	Colaborar en la planificación, elaboración y control de los presupuestos y en los análisis correspondientes.
	⇨	Realizar los informes y estudios económicos que requiere la Gerencia Administrativa - Financiera.
	⇨	Apoyar en la elaboración de planillas de pagos en el IESS y demás trámites que se realicen en cualquier institución.
	⇨	Mantener excelentes relaciones con instituciones como el SRI, IESS, etc.
AUTORIDAD *	⇨	Disponer la correcta aplicación de las cuentas contables en las transacciones comerciales de la empresa, rigiéndose en las Normas Contables vigentes al momento de la elaboración de los Estados Financieros.

* Cualquier situación que no esté considerada dentro de las indicadas en el cuadro "AUTORIDAD" deberán ser presentadas al Jefe inmediato superior para su respectivo análisis y toma de decisión.

PERFIL DEL PUESTO

CARACTERÍSTICAS	⇨	Título profesional en Contaduría Pública Autorizada o carreras afines.
	⇨	Poseer firma autorizada para presentar documentación en los entes reguladores.
	⇨	Experiencia mínima de 3 años en ejecución de tareas similares.

OTROS REQUISITOS

COMPETENCIAS	⇨	Integridad.
	⇨	Discreción.
	⇨	Capacidad de planificación y organización.
	⇨	Profesional en su trabajo.
	⇨	Honradez.

GESTION CORPORATIVA CIA. LTDA.

MANUAL DE FUNCIONES

Nombre del puesto:	Asistente
Departamento al que pertenece:	Gerencia General
Jefe Inmediato Superior:	Gerente General, Gerente Administrativo Financiero, Gerente de Proyectos de Consultoría
Puestos bajo su mando:	⇨ ⇨
Número de empleados en el puesto:	01

OBJETIVO	⇨	Contribuir al desarrollo de la empresa siendo apoyo para el Gerente General y los Gerentes Departamentales en la planificación, ejecución y control de la política de la empresa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS	⇨	Apoyar al Gerente en la organización y en el control del cumplimiento de las disposiciones, políticas y reglamentos de la empresa.
	⇨	Elaborar cartas y levantar actas de reuniones. Coordinar logística para viajes, envío y recepción de documentación y encomiendas.
	⇨	Elaborar comunicados, boletines y demás documentos que ameriten ser distribuidos al personal.
	⇨	Organizar y mantener al día el archivo de la documentación de la empresa.
	⇨	Convocar a reuniones a los directivos y/o personal de la empresa.
	⇨	Atender y efectuar llamadas telefónicas y fax en forma eficiente y eficaz.
	⇨	Las demás funciones que se le asignen.

AUTORIDAD *	⇨	

* Cualquier situación que no esté considerada dentro de las indicadas en el cuadro "AUTORIDAD" deberán ser presentadas al Jefe inmediato superior para su respectivo análisis y toma de decisión.

PERFIL DEL PUESTO

CARACTERÍSTICAS	⇨	Estudios universitarios en carreras que demanden planificación y organización.
	⇨	Seminarios y cursos relacionados con Administración de Recursos Humanos.
	⇨	Dos o tres años en gestiones de colaboración, planificación u organización.

OTROS REQUISITOS

COMPETENCIAS	⇨	Interés por el desarrollo personal.
	⇨	Espíritu de equipo.
	⇨	Capacidad de comunicación.
	⇨	Experiencia en cuanto a la calidad del trabajo.
	⇨	Capacidad organizativa.
	⇨	Empatía y receptividad.
	⇨	Don de gente.

GESTION CORPORATIVA CIA. LTDA.

MANUAL DE FUNCIONES

Nombre del puesto: Consultor Junior

Departamento al que pertenece: Proyectos de Consultoría

Jefe Inmediato Superior: Gerente de Proyectos de Consultoría

Puestos bajo su mando:

⇨	
⇨	

Número de empleados en el puesto: 01

OBJETIVO	⇨	Apoyar al Gerente en el manejo operativo de los proyectos de consultoría.

FUNCIONES ESPECÍFICAS	⇨	Auditoría de Procesos Contables de acuerdo a Normas vigentes al momento de la ejecución del proyecto.
	⇨	Procesos operativos en proyectos de consultoría societaria.
	⇨	Manejo del Sistema DIMM Formularios y DIMM Anexos para elaboración de declaraciones tributarias.
	⇨	Ingreso de Información a Software de Gestión y Control.

AUTORIDAD *	⇨	

* Cualquier situación que no esté considerada dentro de las indicadas en el cuadro "AUTORIDAD" deberán ser presentadas al Jefe inmediato superior para su respectivo análisis y toma de decisión.

PERFIL DEL PUESTO

CARACTERÍSTICAS	⇨	Estudios superiores o cursando los últimos años en Economía, Auditoría y Contabiliidad.
	⇨	Conocimiento de Leyes Tributarias y Societarias.
	⇨	Experiencia en elaboración de informes contables y su análisis.

OTROS REQUISITOS

COMPETENCIAS	⇨	Interés por el desarrollo personal.
	⇨	Espíritu de equipo.
	⇨	Capacidad de comunicación.
	⇨	Experiencia en cuanto a la calidad del trabajo.
	⇨	Capacidad organizativa.
	⇨	Empatía y receptividad.

ANEXO 5

Análisis de Localización – Ubicación.

FACTORES SUBJETIVOS

NIVEL DE IMPORTANCIA **40%**

UBICACIÓN DE INMUEBLE NIVEL DE IMPORTANCIA 60%	SUR	CENTRO (ZONA BANCARIA)	NORTE (ZONA COMERCIAL)		
SUR	0	1	1		
CENTRO (ZONA BANCARIA)	0	0	1		
NORTE (ZONA COMERCIAL)	0	0	0		
TOTAL	0	1	2	=	3
PUNTAJE RELATIVO	0	0.33	0.67		

SEGURIDAD DEL SECTOR NIVEL DE IMPORTANCIA 40%	SUR	CENTRO (ZONA BANCARIA)	NORTE (ZONA COMERCIAL)		
SUR	0	1	1		
CENTRO (ZONA BANCARIA)	0	0	1		
NORTE (ZONA COMERCIAL)	0	1	0		
TOTAL	0	2	2	=	4
PUNTAJE RELATIVO	0	0.50	0.50		
FACTOR SUBJETIVO	0	0.4	0.6		

FACTORES OBJETIVOS

NIVEL DE IMPORTANCIA **60%**

FACTORES OBJETIVOS	SUR	CENTRO (ZONA BANCARIA)	NORTE (ZONA COMERCIAL)		
Costo de Inmueble (Alquiler)	250.00	350.00	450.00		
RECÍPROCO	0.004	0.002857143	0.002222222	=	0.009079365
FACTOR OBJETIVO	0.440559441	0.314685315	0.244755245		
MEDIDA DE PREFERENCIA DE LOCALIZACIÓN (MPL)	0.264335664	0.348811189	**0.386853147**		

ANEXO 6

Diseño de estaciones de trabajo.

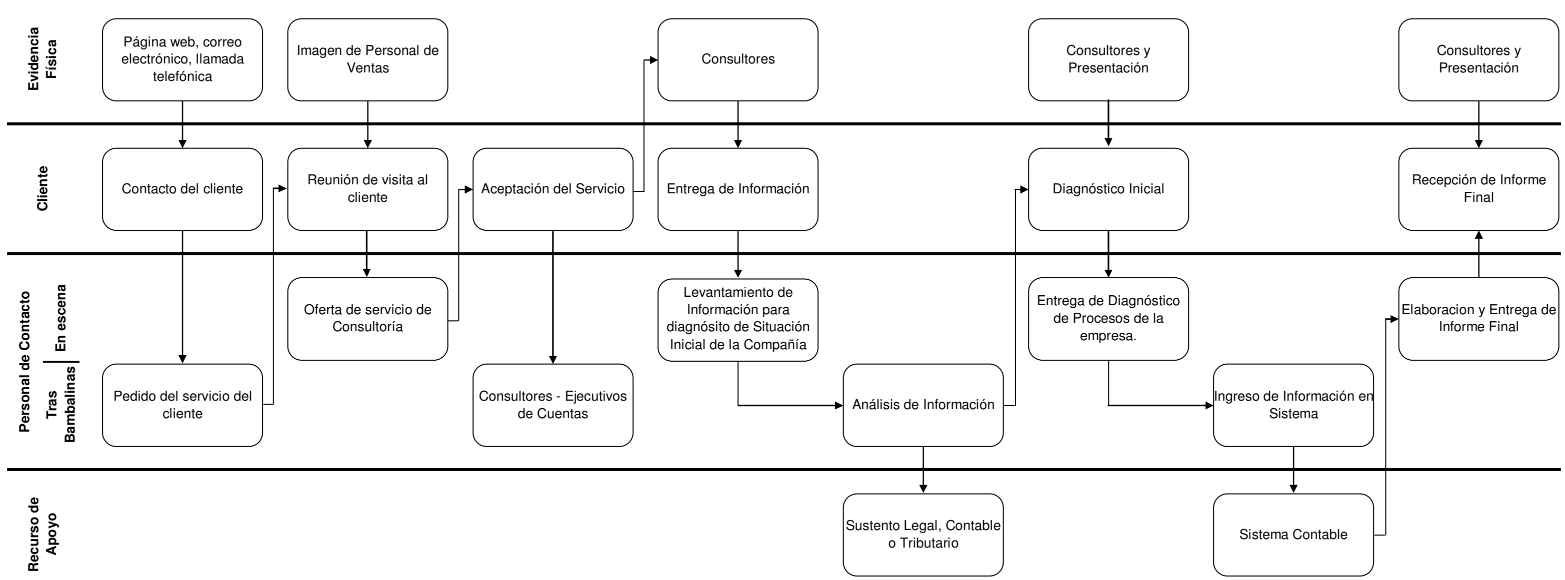
Estación de Trabajo – Gerencias

Estación de Trabajo – Personal de Apoyo

ANEXO 7

Esquema de Servicio.

ESQUEMA DE SERVICIO



ANEXO 8

Flujo de Caja Proyectado

Estado de Resultados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos Operacionales		**79,800.00**	**86,184.00**	**93,078.72**	**100,525.02**	**108,567.02**	**117,252.38**	**126,632.57**	**136,763.18**	**147,704.23**	**159,520.57**
Ingreso por Ventas		79,800.00	86,184.00	93,078.72	100,525.02	108,567.02	117,252.38	126,632.57	136,763.18	147,704.23	159,520.57
Egresos Operacionales		**69,399.64**	**74,106.98**	**79,173.25**	**84,925.75**	**91,123.83**	**97,802.04**	**105,472.83**	**113,753.97**	**122,694.52**	**132,347.53**
Gastos Administrativos		65,469.00	70,353.12	75,622.30	81,607.06	88,070.35	95,050.74	102,589.93	110,733.00	119,528.71	129,029.75
Gastos de Personal		51,693.00	55,828.44	60,294.72	65,118.29	70,327.76	75,953.98	82,030.29	88,592.72	95,680.14	103,334.55
Alquiler de Oficina		5,400.00	5,832.00	6,298.56	6,802.44	7,346.64	7,934.37	8,569.12	9,254.65	9,995.02	10,794.62
Servicios Básicos		3,000.00	3,150.00	3,307.50	3,472.88	3,646.52	3,828.84	4,020.29	4,221.30	4,432.37	4,653.98
Servicio de Internet		780.00	819.00	859.95	902.95	948.09	995.50	1,045.27	1,097.54	1,152.42	1,210.04
Capacitación		3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,300.00	3,630.00	3,993.00	4,392.30	4,831.53	5,314.68	5,846.15
Otros Gastos Administrativos		1,596.00	1,723.68	1,861.57	2,010.50	2,171.34	2,345.05	2,532.65	2,735.26	2,954.08	3,190.41
Gastos de Ventas		2,000.00	2,100.00	2,205.00	2,315.25	2,431.01	2,552.56	2,680.19	2,814.20	2,954.91	3,102.66
Promoción y Publicidad		2,000.00	2,100.00	2,205.00	2,315.25	2,431.01	2,552.56	2,680.19	2,814.20	2,954.91	3,102.66
Gastos Financieros		1,930.64	1,653.86	1,345.95	1,003.44	622.46	198.73	202.71	206.76	210.90	215.12
Intereses		1,750.64	1,470.26	1,158.68	812.42	427.63					
Otros Gastos Financieros		180.00	183.60	187.27	191.02	194.84	198.73	202.71	206.76	210.90	215.12
FLUJO OPERACIONAL		10,400.36	12,077.02	13,905.47	15,599.27	17,443.19	19,450.34	21,159.74	23,009.21	25,009.71	27,173.04
Gastos de Depreciación y Amortización		5,122.73	5,122.73	5,122.73	3,289.91	3,289.91	2,455.91	2,830.87	2,830.87	2,830.87	548.10
Depreciación de Activos Fijos		4,828.73	4,828.73	4,828.73	2,995.91	2,995.91	2,455.91	2,830.87	2,830.87	2,830.87	548.10
Amortización Gastos de Constitución y Preoperacionales		294.00	294.00	294.00	294.00	294.00					
Utilidad antes de Participación a Trabajadores		**5,277.64**	**6,954.29**	**8,782.74**	**12,309.36**	**14,153.28**	**16,994.43**	**18,328.87**	**20,178.34**	**22,178.84**	**26,624.94**
Participación de Utilidades a Trabajadores (15%)		791.65	1,043.14	1,317.41	1,846.40	2,122.99	2,549.17	2,749.33	3,026.75	3,326.83	3,993.74
Utilidad antes de Impuestos		**4,485.99**	**5,911.15**	**7,465.33**	**10,462.95**	**12,030.29**	**14,445.27**	**15,579.54**	**17,151.59**	**18,852.02**	**22,631.20**
Impuestos a la Renta Causado (25%)		1,121.50	1,477.79	1,866.33	2,615.74	3,007.57	3,611.32	3,894.88	4,287.90	4,713.00	5,657.80
Utilidad neta		**3,364.49**	**4,433.36**	**5,599.00**	**7,847.22**	**9,022.72**	**10,833.95**	**11,684.65**	**12,863.69**	**14,139.01**	**16,973.40**
Ajustes para el Flujo de Caja											
(+) Depreciación		4,828.73	4,828.73	4,828.73	2,995.91	2,995.91	2,455.91	2,830.87	2,830.87	2,830.87	548.10
(+) Amortización		294.00	294.00	294.00	294.00	294.00	-	-	-	-	-
(-) Inversión en Activo Fijo	21,000.00			6,360.00		560.00	7,610.00				
(-) Gastos de Constitución y Preoperacionales	1,470.00										
(-) Pagos de Capital de Préstamo		2,519.09	2,799.46	3,111.04	3,457.30	3,842.10					
(+) Valor Libro Activos				1,248.12		356.00	636.57			761.68	553.00
Flujo de Caja Neto	**-22,470.00**	**5,968.13**	**6,756.62**	**2,498.80**	**7,679.82**	**8,266.53**	**6,316.43**	**14,515.53**	**15,694.56**	**17,731.57**	**18,074.50**

BIBLIOGRAFÍA

- ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, Van Horne.
- ADMINISTRACIÓN FINANCIERA CORPORATIVA, Douglas R. Emery y John D. Finnerty
- INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, Ronald M. Weiers
- GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE PROYECTOS, Julián Raúl Salvarredy (2003).
- NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA, Samuel A. Mantilla.
- EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Paul R. Nive (2002)
- LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO Y SU REGLAMENTO.
- LEY DE COMPAÑÍAS
- LEY DE CONSULTORÍA
- SERVICIO DE RENTAS INTERNAS, Página web www.sri.gov.ec
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, Página web www.supercias.gov.ec
- REGISTRO OFICIAL # 498
- MANDATO 008, ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE.
- ENCICLOPEDIA PRÁCTICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, GRUPO OCEANO.
- ADMINISTRACIÓN, Harold Koontz y Heinz Weihrich.