

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -  
MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO 2017 – 2020 PARA  
UNA EMPRESA QUE COMPITE EN EL SECTOR DE SERVICIOS  
DE CONSULTORÍA Y SOPORTE INTEGRAL, CASO: GRUPO  
SILMAC S.A.**

**STEPHANY MICHELLE LOZA SILVA**

**DIRECTOR: ING. DIEGO SERRANO MACHADO MSC. MBA.**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN  
ESTRATÉGICA**

**QUITO, FEBRERO 2018**

**DIRECTOR:**

Ing. Diego Serrano Machado MSc. MBA.

**INFORMANTES:**

Ing. Ramiro Soria, Mgtr.

Ing. Christian Fajardo Mgtr.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios quien guía mi corazón, a mis padres Nelly y Fabián que siempre me han impulsado a crecer y ser mejor persona, a mi hijo Martín el motor de todo lo que hago desde que conozco su existencia, a mi novio Roberto por su gran amor e infinita paciencia, a mis hermanas Jessy y Kathy mis compañeras de vida, a mis tías Paty y Amparo que siempre han motivado mi desarrollo personal y profesional, a mi tío Marco mi mejor amigo, a mis abuelitos maternos Hilda y Humberto quienes siempre han estado presentes mostrándome su amor y guiándome con su sabiduría, a mis abuelitos paternos Aurestela y José Miguel quienes han estado pendientes de mi crecimiento y logros personales y profesionales.

*Stephany*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por todas las bendiciones que me concede día a día, a mis padres Nelly y Fabián por la compañía, guía y apoyo incondicional en cada una de las etapas de mi vida, porque todo su esfuerzo y dedicación han contribuido a mi formación como persona y ahora como profesional, a mi hijo Martín por su infinita sonrisa que motiva el alcance de todas mis metas, a mi novio Roberto por creer y confiar en mí, en mis habilidades y capacidades, a mis hermanas Jessy y Kathy por compartir conmigo sus ideas y conocimientos, a mis tías Paty y Amparo por estar siempre apoyándome en el logro de muchas metas personales y profesionales, a mi tío Marco por todos sus consejos y motivaciones respecto de mi futuro personal y profesional, a mis abuelitos maternos Hilda y Humberto por todo su amor y sabiduría compartida, a mis abuelitos paternos Aurestela y José Miguel por su amor y permanente atención a mis logros.

A mi estimado profesor Diego Serrano por sus conocimientos compartidos, por su atención y apoyo siempre gentil y oportuno al desarrollo de este trabajo.

*Stephany*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1 ANTECEDENTES.....</b>	<b>2</b>
1.1 Entorno Económico del país .....	2
1.1.1 Caída del precio del petróleo .....	3
1.1.2 Terremoto del 16 de abril del 2016 .....	4
1.1.3 Incremento del IVA .....	5
1.1.4 Crecimiento de la tasa de desempleo.....	5
1.1.5 Déficit en la balanza de pagos .....	6
1.1.6 Elecciones Presidenciales 2017 .....	7
1.1.7 Gobierno Lenin Moreno (Mayo 2017 – Actualidad.....	9
1.2 Análisis de las empresas consultoras en el país.....	11
1.2.1 La consultoría en el Ecuador .....	11
1.2.2 Cámara Ecuatoriana de Consultoría .....	12
1.2.3 Descripción de los competidores actuales .....	13
1.2.4 Definición de Oportunidades y Amenazas .....	16
1.2.4.1 Oportunidades.....	16
1.2.4.2 Amenazas.....	17
1.3 Análisis Externo .....	18
<b>2 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>20</b>
2.1 Descripción de la empresa.....	20
2.2 Características diferenciadoras del servicio.....	21
2.3 Definición de ventajas competitivas.....	21
2.4 Definición de Misión, Visión y Valores Corporativos .....	22
2.4.1 Misión.....	22
2.4.2 Visión.....	23
2.4.3 Valores.....	23
2.5 Definición de Fortalezas y Debilidades .....	24
2.5.1 Fortalezas.....	24

2.5.2	Debilidades .....	24
2.6	Objetivos.....	25
2.6.1	General.....	25
2.6.2	Corto plazo .....	25
2.6.3	Largo plazo .....	25
<b>3</b>	<b>PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO.....</b>	<b>27</b>
3.1	Definición de la matriz FODA .....	27
3.1.1	Análisis Matriz FODA.....	27
3.2	Matriz de Evaluación de Factores .....	29
3.2.1	Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) .....	29
3.2.2	Matriz EFI (Evaluación de factores Internos) .....	30
3.3	Cadena de Valor .....	31
3.4	Mapa Estratégico .....	33
3.4.1	Estrategias Generales.....	34
3.4.2	Estrategias del Servicio (Marketing Mix) .....	34
3.4.2.1	Producto.....	34
3.4.2.2	Precio .....	40
3.4.2.3	Plaza.....	41
3.4.2.4	Promoción.....	42
3.4.2.5	Tres P's adicionales para los servicios .....	43
3.4.3	Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter.....	45
3.4.3.1	Amenaza de nuevos competidores .....	45
3.4.3.2	Rivalidad entre competidores .....	46
3.4.3.3	Amenaza de nuevos productos o servicios .....	46
3.4.3.4	Poder de negociación con proveedores .....	46
3.4.3.5	Poder de negociación con clientes.....	46
<b>4</b>	<b>ANÁLISIS FINANCIERO.....</b>	<b>47</b>
4.1	Flujo de Caja.....	47
4.1.1	Costos y Gastos .....	47
4.1.2	Ingresos.....	49
4.2	Valor Actual Neto.....	53
4.3	TIR.....	54

4.4	Relación Costo Beneficio .....	55
4.5	Tiempo de recuperación de la inversión.....	56
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>57</b>
5.1	Conclusiones.....	57
5.2	Recomendaciones .....	58
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>60</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>62</b>
	Anexo 1: Condiciones y Formulario Inscripción en la Cámara Ecuatoriana de Consultoría.....	63
	Anexo 2: Modelo Encuesta de Satisfacción del Cliente .....	68
	Anexo 3: Gasto Suministros .....	70
	Anexo 4: Inversión en Tecnología y Mobiliario.....	71

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Empresas Competidoras .....	13
Tabla 2: Tabulación Áreas en las que opera la competencia .....	16
Tabla 3: Matriz EFE .....	30
Tabla 4: Matriz EFI.....	31
Tabla 5: Tarifas de los Servicios por Grado de Complejidad.....	40
Tabla 6: Costos Nómina del Personal.....	48
Tabla 7: Otros Costos y Gastos.....	49
Tabla 8: Ingresos Año 1.....	50
Tabla 9: Ingresos Año 2.....	50
Tabla 10: Ingresos Año 3.....	51
Tabla 11: Ingresos Año 4.....	51
Tabla 12: Ingresos Año 5.....	52
Tabla 13: Flujo de Caja.....	53
Tabla 14: VAN.....	54
Tabla 15: TIR.....	55
Tabla 16: Relación Costo Beneficio .....	55
Tabla 17: Periodo de Recuperación de la Inversión .....	56

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Caída del petróleo.....	3
Figura 2: Balanza de pagos.....	6
Figura 3: Encuesta Presidencial.....	8
Figura 4: Presidente Lenin Moreno .....	9
Figura 5: FODA.....	27
Figura 6: Cadena de Valor.....	32
Figura 7: Mapa Estratégico.....	33
Figura 8: Logotipo Grupo Silmac.....	34
Figura 9: Mapa de Servicios de Consultoría ofrecidos por Grupo Silmac S.A.....	36
Figura 10: Formato Encuesta Servicio al Cliente .....	37
Figura 11: Mapa de Profesionales requeridos para cada tipo de servicio.....	38
Figura 12: Oficina.....	41
Figura 13: Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter .....	45

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa Grupo Silmac objeto de estudio, fue constituida en el año 2016 para ofrecer servicios de consultoría y asesoría en áreas de administración, finanzas, marketing, jurisprudencia y servicios complementarios. La empresa que recién inicia sus funciones, no tiene metas claras, ni un plan de acción o una guía que le indique dónde se encuentra actualmente, hacia dónde quiere llegar y cómo llegar, por esta razón se ha generado el presente Plan Estratégico.

En él se integran algunos aspectos de la administración estratégica, entre ellos, el análisis de del entorno externo identificando oportunidades y amenazas, e interno identificando fortalezas y debilidades de la empresa, con esta información también se ha creado una Misión, Visión, Valores y Objetivos que guíen el rumbo de la empresa. Adicional a esto, este trabajo incluye y enfatiza muchos aspectos de la imagen corporativa que debe reflejar Grupo Silmac para crear una percepción de confiabilidad y seriedad en sus clientes.

Este trabajo también contiene estrategias de promoción y publicidad que darán soporte al desarrollo y crecimiento que se pretende logre la empresa en sus primeros años de funcionamiento.

Finalmente se incluyen índices numéricos que reflejan los flujos de efectivo, recuperación de la inversión y rentabilidad que se espera de la empresa al seguir el presente plan.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo tiene como objetivo proponer una guía y plan de acción para que la empresa de consultoría Grupo Silmac S.A. sea capaz de desarrollarse y crecer en el mercado de manera más eficiente.

En las páginas siguientes, se presenta el análisis de las variables que interactúan y afectan positiva o negativamente a la empresa, así como la propuesta de varias formas que le permitirán a la empresa grupo Silmac lograr alcanzar metas, fortalecerse y crecer en el mercado competitivo que se presenta en el Distrito Metropolitano de Quito.

Todos los análisis y resultados presentados son consecuencia de la investigación y conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

# 1 ANTECEDENTES

## 1.1 Entorno Económico del país

La economía del Ecuador durante unos años experimentó un importante crecimiento debido al excelente precio que tuvo el petróleo durante el periodo comprendido entre finales del año 2009 y mediados del 2014 aproximadamente. Este período permitió que el Ecuador viviera una época de abundancia en la cual el gobierno del presidente Rafael Correa pudo realizar importantes obras que llevaron al país hacia un progreso considerable en relación a otras épocas y otros gobiernos; se construyeron muchos hospitales, carreteras, aeropuertos, centros educativos, una hidroeléctrica, entre otras obras como remodelaciones y mejoras a varias instalaciones públicas (Sinmiedosec.com, 2015).

Durante este tiempo también se crearon varias instituciones gubernamentales con el fin de controlar los nuevos proyectos y obras que el gobierno estaba realizando. Sin embargo, durante ese tiempo de abundancia no se procuró un ahorro que le permitiera al país sostenerse firmemente frente a una crisis de alta magnitud; esta falta de ahorro muchos ecuatorianos atribuyen a un despilfarro en publicidad del gobierno entre otros gastos que la ciudadanía considera innecesarios, gastos que habiéndose evitado podrían haberse convertido en el ahorro que permitiría al país soportar la crisis actual.

### 1.1.1 Caída del precio del petróleo

#### EVOLUCIÓN DEL PRECIO DEL PETRÓLEO

Precio del barril de Brent en \$. Dato del día 1 de cada mes.



Figura 1: Caída del petróleo

Fuente: (Hector, 2016)

Hasta junio del año 2014 el precio del petróleo se mantuvo en un nivel considerablemente alto sin embargo para finales de ese mismo año el precio del petróleo comenzó a descender.

Para el verano del 2014 el precio del petróleo estuvo por alrededor de \$110 mientras que para finales del 2015 el precio cayó a menos de \$35 el barril, lógicamente esta caída de petróleo ha afectado considerablemente a la industria y en varios de los países que sostiene su economía sobre este bien, se ha generado pérdidas de empleos, impagos corporativos y caída de las acciones. Una de las causas para la caída del precio de este bien es la entrada de un nuevo y potente competidor, Irán debido a la entrada de este al mercado se incrementará el suministro de petróleo en el mundo y por tanto los precios podrían seguir bajando. La segunda causa importante para la caída del precio del petróleo es la reducción de la demanda sobre todo de uno de los principales consumidores de crudo, Estados Unidos; además del uso de combustibles sustitutos que también ha contribuido al descenso del precio de este bien. La OPEP espera que los precios del petróleo mejoren en los próximos 5 años; algunos expertos de Wall Street pronostican que podría existir una recuperación del precio del crudo más o menos desde finales del 2016 (Jiménez, 2016).

Actualmente, junio 2016; el precio del petróleo no he presentado una amplia mejora pero ha tenido un incremento y está bordeando los \$50 el barril, sin embargo sigue siendo bajo (Precio Petróleo, 2016). El Ecuador al ser un país que prácticamente sostiene toda su economía sobre este bien, comenzó a entrar en una crisis económica que actualmente (año 2016) se la siente con mayor intensidad debido lógicamente a que a esto se han unido otros factores que han contribuido. Uno de estos factores es la falta de ahorro y el factor que definitivamente agravó la situación económica del país es el reciente desastre natural que afectó a las provincias de Manabí y Esmeraldas en la costa ecuatoriana.

### **1.1.2 Terremoto del 16 de abril del 2016**

El terremoto de 7.8 grados en la escala de Richter, que vivió el Ecuador el 16 de abril del 2016 es el sismo más fuerte registrado en la historia del país y dejó grandes pérdidas tanto materiales como humanas, el saldo de este desastre fue de 661 muertos, 11 desaparecidos y 28.921 personas en albergues así como otros miles de damnificados (Zibell, 2016), mientras que en cuanto a pérdidas materiales según estimó el presidente de la República estarían alrededor de \$3000 millones de dólares (teleSUR, 2016). Para poder sobrellevar el desastre y reconstruir las provincias afectadas por el terremoto el pueblo ecuatoriano inmediatamente comenzó a movilizarse para dar ayuda y apoyo a los compatriotas; y por su puesto el gobierno tuvo que tomar ciertas medidas económicas que permitirán reconstruir y reactivar la economía de los sitios afectados.

Las medidas adoptadas por el gobierno fueron las siguientes:

- Contribución de dos puntos adicionales sobre el IVA por un año (de 12 a 14 por ciento).
- Contribución por una sola vez de 3 por ciento adicional sobre utilidades.
- Contribución por una sola vez de 0,9 por ciento sobre personas naturales con patrimonio mayor a un millón de dólares.
- Aporte de un día de sueldo para quienes ganan más de mil dólares mensuales, mientras que "si se gana dos mil serán un día durante dos meses, hasta quienes

ganamos más de 5 mil que contribuiremos un día durante cinco meses", explicó el presidente. (teleSUR, 2016)

### **1.1.3 Incremento del IVA**

Sin duda la medida que ha causado mayor polémica en los ecuatorianos es el incremento de 2 puntos en el IVA, ya que ésta medida es considerada inflacionaria; sin embargo es importante conocer que Ecuador no es el primer país en el que se debe recurrir a un aumento en el porcentaje del IVA para sobreponerse a un desastre natural de gran magnitud; otros países como por ejemplo Chile también tuvo que recurrir a esta tipo de medida para poder levantar de nuevo las ciudades destruidas por el terremoto de 8.8 grados en la escala de Richter que golpeó a este país en el año 2010; y es que un desastre tan devastador como este requiere que los gobiernos deban aplicar medidas contundentes.

El incremento en el IVA contribuye a frenar la inversión lo que repercute directamente en el crecimiento del desempleo y por tanto genera inflación. (Moraga, 2010). El incremento del IVA afecta directamente al consumidor, ya que provoca menor poder adquisitivo, es decir que se generaría un empobrecimiento y a la vez encarecimiento de muchos bienes de consumo masivo.

### **1.1.4 Crecimiento de la tasa de desempleo**

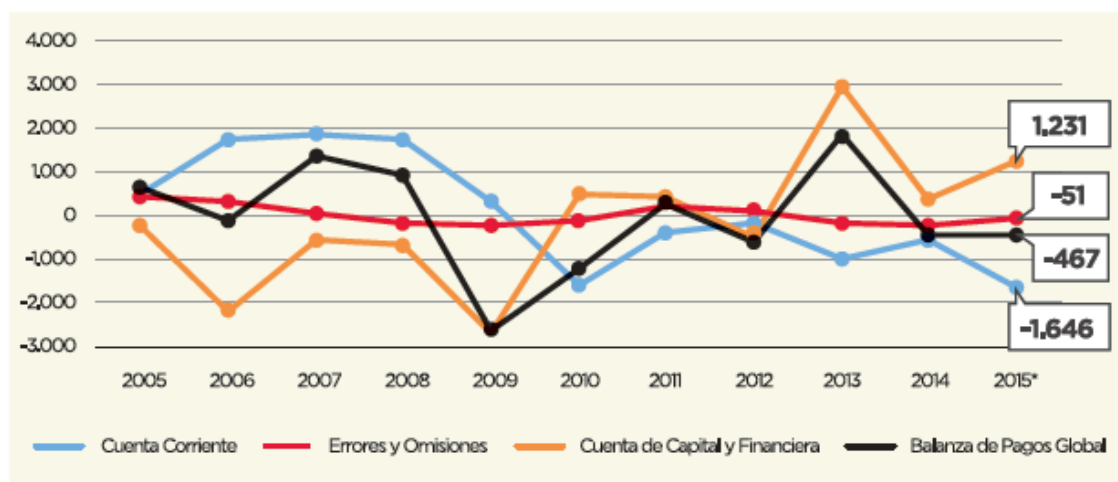
Otro punto importante a tratar en cuanto a la situación económica del Ecuador es el desempleo; en lo que va del año 2016 este porcentaje ha incrementado, y según datos de El Universo ahora el porcentaje de desempleo es del 5.7% lo que quiere decir que existen 448.990 desempleados en el país (El Universo, 2016). La tasa de desempleo en el Ecuador se ha incrementado debido a diferentes razones, una de ellas el incremento en la tasa de participación laboral, es decir que existe mayor oferta laboral (Orozco, 2015).

Gran parte del incremento en la tasa de desempleo se concentra en la cantidad de personas despedidas de instituciones gubernamentales, esto debido a la crisis por la que atraviesa el país en la actualidad y a la existencia de gran cantidad de ministerios, secretarías y otras instituciones que el gobierno creó y pudo sustentar mientras mantenía importantes

ingresos por el petróleo, y que ahora le es muy difícil sostener debido a los bajos precios que ha alcanzado este bien a nivel mundial.

### 1.1.5 Déficit en la balanza de pagos

La balanza de pagos en el año 2015, hasta su tercer trimestre experimentó un déficit de 467 millones lo cual en relación del superávit de \$2.322 millones logrado en el 2014 representa una disminución del 120%. Esta disminución está dada en su mayor proporción por la cuenta corriente donde la balanza de bienes experimentó una gran disminución, así como también la disminución que se evidencia en la cuenta de capital y financiera (Redacción Ekos, 2016).



**Figura 2: Balanza de pagos**

**Fuente:** (Redacción Ekos, 2016)

Por otro lado las inversiones directas a pesar de haber incrementado debido a la gestión de algunos proyectos que han atraído a la inversión extranjera, sigue siendo baja y representa menos del 1% del PIB, lo que quiere decir que para ayudar a un incremento importante se debe procurar mayor cantidad de incentivos que atraigan capitales extranjeros al Ecuador.

### **1.1.6 Elecciones Presidenciales 2017**

Tras un largo periodo presidencial de casi 10 años del Economista Rafael Correa Delgado en el palacio de Carondelet en Ecuador; para el año 2017 se tiene previsto la elección de un nuevo mandatario.

Ha sido bastante polémico el hecho de que se pretendiera una reelección puesto que el mismo mandatario actual se refirió en varias ocasiones a lo poco ortodoxo que es el mantener a alguien en un poder por mucho tiempo, puesto que comienzan a distorsionarse los parámetros de evaluación al régimen por parte del pueblo, debido a que el pueblo se acostumbra a un patrón de gobierno y minimiza posibles falencias del mismo.

Para deshacer el candado que alianza país puso a la reelección del presidente en las elecciones del 2017, se creó el movimiento “Rafael siempre contigo”, liderado por Pamela Aguirre y Stephania Baldeón, el movimiento debía recoger alrededor de 929.062 firmas en un plazo de 45 días con la participación de más o menos 7.000 personas voluntarias (Noboa, 2016).

Para el lunes 15 de agosto se entregaron casi 1´248.000 firmas a CNE; más firmas de las necesarias sin embargo el presidente Rafael Correa anunció que agradecía mucho el respaldo que sus simpatizantes habían mostrado pero que no se presentaría para las elecciones del 2017.

Con esto el 18 de noviembre se finalizó la inscripción de los candidatos por cada partido, entre ellos los más relevantes por cantidad de simpatizantes son: por el partido Alianza País Lenin Moreno, partido Creo Guillermo Lasso, partido Social Cristiano Cynthia Viteri, partido Acuerdo por el cambio Paco Moncayo, partido Fuerza Ecuador Abdala Bucaram, según la empresa CEDATOS al 24 de noviembre las posiciones de los candidatos serían las siguientes:



**Figura 3: Encuesta Presidencial**

**Fuente:** (Elecciones en Ecuador, s.f.)

Tomando como base estas estadísticas se podría decir que lo más probable para el próximo régimen es que se mantenga el mismo la misma filosofía del gobierno que está terminando debido a que el candidato con mayoría de simpatizantes pertenece a el mismo partido político; por lo que las características del próximo gobierno serían muy similares a las del actual; lo que significaría que se continuará con el modelo de desarrollo de matriz productiva, el enfoque a los sectores más vulnerables, el rendimiento de cuentas a los ecuatorianos, el elevado gasto público, la búsqueda de acuerdos internacionales y probablemente un escaso ahorro de recursos, sin embargo por la situación económica prevista para el próximo año, seguramente el presupuesto del gobierno tendrá que reducirse de alguna manera.

Por otro lado si el segundo candidato con mayores posibilidades llegar a la presidencia, tomando en cuenta sus ofertas de campaña se cambiaría el modo de gobierno en varios aspectos. Según los ofrecimientos que seguramente presentará en su campaña electoral y como ya ha venido diciéndolos de antemano a pesar de que la campaña electoral inicia oficialmente el 3 de enero del 2017, procederá a anular varias de las leyes que ha implementado este gobierno, entre ellas la ley de educación superior, la ley de comunicación y la ley que aún está en proceso de aprobación la ley de plusvalía. Entre sus ofrecimientos de campaña seguramente también se encontrará la generación de

nuevas plazas de empleo sin embargo sería muy interesante e importante que presentará una planificación que indique el cómo pretende llegar a dicho incremento.

### **1.1.7 Gobierno Lenin Moreno (Mayo 2017 – Actualidad)**

En las elecciones celebradas el 19 de febrero del 2017 se obtuvo un empate entre los candidatos Lenin Moreno y Guillermo Lasso junto a sus respectivos binomios; quienes luego de mucha polémica, manifestaciones de inconformidad de muchos ciudadanos, entre otros eventos que demostraban el desacuerdo con el conteo realizado por el CNE; ambos candidatos tuvieron que volver a someterse a la decisión del pueblo en una segunda vuelta electoral el 2 de abril del 2017 donde el candidato de Alianza País Lenin Moreno fue definido como el nuevo mandatario junto a su binomio Jorge Glas.



**Figura 4: Presidente Lenin Moreno**

**Fuente:** (PlanetRulers.com, 2017)

A partir del inicio del gobierno de Moreno, se comenzaron observar muchas diferencias en contraste con su antecesor y copartidario Rafael Correa cosas que muchos de los fieles seguidores de Correa consideran traiciones.

Moreno confirmó lo que la oposición ya había dicho con anterioridad dijo que el país se encontraba en crisis que el país que estaba recibiendo tiene una amplia deuda, acuso al gobierno anterior de una mala administración y de un despilfarro.

Entre sus primeras decisiones se deshizo de las sabatinas que acostumbraba el anterior mandatario y comenzó a procurar el dialogo con la oposición con el fin de volver a unir al país.

Para finales del año 2017, Moreno propuso un plan económico en el que se contemplan varias medidas entre ellas se incluyen un aumento de 3 puntos porcentuales en el impuesto a la renta para las empresas exceptuando las pequeñas empresas y aquellas que garanticen la entrada de dólares al país, esto con el fin de poder obtener los recursos para llevar adelante su programa “Toda una Vida” que incluye temas como vivienda, cuidado prenatal, nutrición, educación de excelencia, empleo y jubilación. Lógicamente esta medida ha provocado una reacción negativa en los empresarios esto a pesar de que el mandatario ha eliminado el anticipo de impuesto a la renta para empresas que tengan ventas menores a \$300.000.

Adicional el presidente Moreno propone una consulta Popular que se llevara a cabo este año y en la cual se incluye una pregunta para la eliminación de la ley de plusvalía.

Otro de los proyectos incluye eliminar el impuesto a las tierras rurales con el fin de reactivar el sector agrícola.

Para fortalecer la dolarización se incentivará la repatriación de capitales, a los exportadores se les devolverá impuestos por el ingreso de divisas. Se mantendrá el Impuesto a la salida de divisas y las cooperativas y Bancos privados operarán el dinero electrónico, pero bajo supervisión y control del estado.

Como una medida drástica en su plan económico el presidente Moreno disminuyo en un 10% el sueldo de servidores públicos que ganaban más, disminuyo el presupuesto para viáticos y racionalizo las horas extras.

Esto entre los últimos planes de acción frente a las crisis, que presenta el presidente Moreno (El Universo, 2017).

## **1.2 Análisis de las empresas consultoras en el país**

### **1.2.1 La consultoría en el Ecuador**

La consultoría en el Ecuador ha venido creciendo desde hace ya varios años, ya que en esta actividad muchos profesionales han encontrado una fuente de ingresos superior a la que percibirían trabajando bajo relación de dependencia. Así también se han creado muchas empresas dedicadas a entregar este servicio pues también han encontrado una alta rentabilidad, razón por la cual cada vez son más las empresas creadas con este fin.

La consultoría es un servicio de asesoría que tiene por objetivo mejorar la productividad de una empresa, identificando los problemas y proponiendo posibles soluciones. Para esto el consultor se especializa en alguna rama en específico, puede ser esta el área financiera, contable, administración de recursos humanos, procesos, logística, ventas entre otras.

Lo más importante para el consultor o la empresa dedicada a la consultoría es garantizar resultados, esto con el fin de ganar una buena reputación y con ello lograr la firma de una mayor cantidad de contratos, es decir incrementar su cartera de clientes y por tanto sus ventas.

En el campo de la consultoría es indispensable estar completamente actualizado en cuanto a información, tecnología, situación actual, situación de la empresa a la que se brinda consultoría, puesto que cada uno de los detalles que pueda encontrar le ayudarán a hacer un mejor juicio y diagnóstico y por tanto las soluciones que la empresa consultora puede proponer serán mucho más eficientes.

En el Ecuador muchas empresas recurren a la consultoría como un recurso para evitar la responsabilidad de mantener bajo relación de dependencia a profesionales con alto grado de preparación y conocimientos, que por un lado asegurarían buenos resultados para la empresa; pero que por otro serían en extremo costosos formando parte de su nómina de empleados, y que en esta época de crisis que vive el país sería prácticamente un lujo.

### **1.2.2 Cámara Ecuatoriana de Consultoría**

La Cámara Ecuatoriana de Consultoría está ubicada en Quito en la Av. Colón y 9 de Octubre, es una institución creada y reconocida por el Ministerio de Industria y Comercio desde el año 1978 y está destinada a acoger a todos los entes que presten servicios de consultoría, tales como consultoras extranjeras, universidades, escuelas politécnicas, entidades del sector público, así como también a consultores individuales. Este organismo ha sido creado con el fin de fortalecer la consultoría nacional todo esto a través de su una asistencia a sus afiliados con información actualizada, productos y servicios estructurados, procesos organizados, personal calificado, proveedores bien escogidos todo esto bajo normas de calidad y mejoramiento continuo (Cámara Ecuatoriana de Consultoría - CEC, s.f.).

En el país existe una amplia gama de empresas que ofrecen el servicio de consultoría en diferentes áreas siendo las más comunes las especializadas en temas legales, contables, auditoría, marketing y procesos. Entre las principales según la revista Ekos se puede destacar las siguientes:

- Asistencia especializada del Ecuador GEAECUADOR S. A.
- Deloitte & Touche Ecuador Cia. Ltda.
- Perez, Bustamante & Ponce Abogados Cia. Ltda.
- Gerencia Corporativa GERENSA S.A.
- Pricewaterhousecoopers del Ecuador Cia. Ltda.
- K.P.M.G. del Ecuador Cia. Ltda.
- Bustamante y Bustamante Cia. Ltda.
- Productos SKSFARMS Cia. Ltda.
- DELFITEC S.A.
- Fabara & Compañía Abogados
- Asesores y Consejeros ACONSEC S.A.
- AUXELLA S.A.
- Carmigniani Perez Abogados Cia. Ltda.
- BDO Ecuador Cia. Ltda.
- CONSULEGIS S.A.
- CYBERSUR S.A.

### 1.2.3 Descripción de los competidores actuales

A partir de los datos recopilados de las empresas consultoras más importantes según la revista Ekos se realizó la siguiente tabla donde se resumen los actuales competidores que tiene la empresa en estudio Grupo Silmac y las áreas en las que compite con cada uno de ellos:

**Tabla 1: Empresas Competidoras**

Ranking 2014	Empresa	Actividad	Financieras/Contables	Marketing	Legales	Administrativas	Seguros
Si	DELOITTE & TOUCHE ECUADOR CIA. LTDA.	Actividades de contabilidad y preparación o auditoria de las cuentas financieras y examen y certificación de cuentas.	x				
Si	PEREZ, BUSTAMANTE & PONCE ABOGADOS CIA. LTDA.	Prestación de asesoramiento en general, preparación de documentos jurídicos: escrituras de constitución, contratos de sociedad y documentos similares para la formación de sociedades, patentes y derechos de autor, escrituras, testamentos, fideicomisos			x		x
Si	GERENCIA CORPORATIVA GERENSA S.A.	Otras actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoria; consultoría fiscal (procesamiento de nómina, etcétera).	x		x	x	
Si	PRICEWATERHOUSECOOPERS DEL ECUADOR CIA. LTDA.	Actividades de preparación o auditoria de las cuentas financieras y examen y certificación de cuentas.	x			x	
Si	BUSTAMANTE Y BUSTAMANTE CIA. LTDA.	Prestación de asesoramiento en general, preparación de documentos jurídicos: escrituras de constitución, contratos de sociedad y documentos similares para la formación de sociedades, patentes y derechos de autor, escrituras, testamentos, fideicomisos			x		
Si	PRODUCTOS SKSFARMS CIA. LTDA.	Otras actividades de asesoramiento y representación en procedimientos jurídicos (derecho constitucional, administrativo, militar, etcétera).			x		
Si	FABARA & COMPAÑÍA ABOGADOS	Supervisión y gestión de otras unidades de la misma compañía o empresa, asumiendo la planificación estratégica, organizativa y la función	x		x	x	

Ranking 2014	Empresa	Actividad	Financieras/Contables	Marketing	Legales	Administrativas	Seguros
		de toma de decisiones de la compañía o empresa; ejerciendo el control operativo y la gestión de las operaciones					
Si	AUXELLA S.A.	Prestación de asesoramiento en general, preparación de documentos jurídicos: escrituras de constitución, contratos de sociedad y documentos similares para la formación de sociedades, patentes y derechos de autor, escrituras, testamentos, fideicomisos			x		
Si	BDO ECUADOR CIA. LTDA.	Actividades de preparación o auditoria de las cuentas financieras y examen y certificación de cuentas.	x			x	
No	SOLUWORK CIA. LTDA.	Otras actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoria; consultoría fiscal (procesamiento de nómina, etcétera).	x		x	x	
No	TRIBUTUM CONSULTORES CIA. LTDA.	Prestación de asesoramiento en general, preparación de documentos jurídicos: escrituras de constitución, contratos de sociedad y documentos similares para la formación de sociedades, patentes y derechos de autor, escrituras, testamentos, fideicomisos www.tributum.com.ec	x		x		
No	PUENTE & ASOCIADOS CIA. LTDA.	Es un equipo de Asesoría Empresarial integral, que busca ser una Unidad de Servicio Outsourcing en el campo de acción legal sobre la base de nuestro completo conocimiento de las leyes www.puenteasociados.com	x		x		
No	SERVICIOS INTEGRADOS S.I. PATRICIO TINAJERO CIA. LTDA.	Otras actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoria; consultoría fiscal (procesamiento de nómina, etcétera).	x			x	
No	RECICLAJES MYS S. A.	Prestación de asesoramiento en general, preparación de documentos jurídicos: escrituras de constitución, contratos de sociedad y documentos similares para la formación de sociedades, patentes y derechos de autor, escrituras, testamentos, fideicomisos			x		

Ranking 2014	Empresa	Actividad	Financieras/Contables	Marketing	Legales	Administrativas	Seguros
No	MOORE STEPHENS PROFILE CIA. LTDA.	Otras actividades de notarios públicos, ejecutores judiciales, alguaciles, árbitros, examinadores y mediadores.	x		x		
No	LEXPACTUM SERVICIOS LEGALES S.A.	Prestación de asesoramiento en general, preparación de documentos jurídicos: escrituras de constitución, contratos de sociedad y documentos similares para la formación de sociedades, patentes y derechos de autor, escrituras, testamentos, fideicomisos			x		
No	TOBAR & BUSTAMANTE CIA. LTDA.	Prestación de asesoramiento en general, preparación de documentos jurídicos: escrituras de constitución, contratos de sociedad y documentos similares para la formación de sociedades, patentes y derechos de autor, escrituras, testamentos, fideicomisos			x		
No	GERACERO GERENCIA EN ACERO S.A.	Prestación de asesoramiento en general, preparación de documentos jurídicos: escrituras de constitución, contratos de sociedad y documentos similares para la formación de sociedades, patentes y derechos de autor, escrituras, testamentos, fideicomisos			x		
No	NOBOA, PEÑA, LARREA & TORRES, ABOGADOS CIA. LTDA.	Actividades de representación jurídica de los intereses de una parte contra otra, sea o no ante tribunales u otros órganos judiciales, realizadas por abogados o bajo la supervisión de abogados: asesoramiento y representación en procedimientos civiles			x		

Para la elaboración de la tabla se consultaron individualmente los sitios web de varias de las empresas para complementar a lo mencionado en la revista Ekos, con los servicios reales que presta cada una de las empresas.

Como se puede ver en la tabla la mayor cantidad de competencia existe en el área legal, contable – financiera y en el área administrativa, sin embargo las empresas que brindan consultoría en las áreas de marketing y seguros, y que se encuentran entre las empresas más importantes según el ranking Ekos, son pocas o ninguna.

Debido a la situación económica del país muchas empresas seguramente recurrirán a la consultoría con el fin de reducir los costos de nómina para sus empresas y evitar los costos de mantener empleados bajo relación de dependencia en las áreas de staff o apoyo, que sin problema podrían ser derivadas a una consultora especializada en el manejo de alguna de estas áreas sea contable, manejo de recursos humanos (administrativa), legal, etc.

#### **1.2.4 Definición de Oportunidades y Amenazas**

Grupo Silmac en su cartera de servicios ofrece consultoría administrativa, financiera, en marketing, jurídica, en seguros y adicionalmente también pone a disposición de sus clientes servicios complementarios, que abarcan servicios de mantenimiento y limpieza; así como también servicios de soporte y mensajería.

##### *1.2.4.1 Oportunidades*

- Basándose en las empresas más importantes ubicadas en el ranking de la revista Ekos revisado anteriormente; se puede determinar que Grupo Silmac puede encontrar importantes oportunidades en dos de sus servicios, ya que la competencia es poca, y en el mercado si existe demanda de estos dos servicios, consultoría en marketing y en seguros.

**Tabla 2: Tabulación Áreas en las que opera la competencia**

Valores	
Cuenta de Financieras/Contables	10
Cuenta de Marketing	0
Cuenta de Legales	15
Cuenta de Administrativas	6
Cuenta de Seguros	1

- La situación económica del país puede ser propicia para que varias empresas opten por externalizar ciertas actividades de staff o apoyo por lo que la demanda de servicios de consultoría en el área financiera, legal, administrativa y de seguros podría aumentar considerablemente, este espacio podría ser plenamente aprovechado por Grupo Silmac.

- Las firmas consultoras de mayor renombre en el país tienen ganado buena parte del mercado entregando su servicio a muchas de las grandes empresas, sin embargo en ocasiones no pueden dar atención a las medianas y pequeñas empresas por lo que Grupo Silmac podría buscar enfocarse en dar apoyo y soporte a este sector de mercado, que podría considerarse esta relativamente desatendido.
- La falta de inversión extranjera en el país podría ser favorable para Grupo Silmac, ya que esta situación constituye un impedimento de que nuevas e importantes firmas consultoras de nivel multinacional entren al país y tomen parte del mercado.
- Grupo Silmac tiene una importante oportunidad en uno de los servicios que ofrece, los servicios complementarios, ya que constituye un valor agregado que pone a disposición de sus clientes, que tiene toda la capacidad de tener una buena acogida y que ninguna otra firma consultora ofrece.

#### *1.2.4.2 Amenazas*

- La contracción de la economía del Ecuador debido a la crisis actual constituye una amenaza para todos los sectores incluyendo el sector de servicios ya que las ventas bajan debido al bajo poder adquisitivo de los consumidores, incluyendo las pequeñas empresas que conforman los potenciales clientes de Grupo Silmac.
- La presencia de grandes firmas de renombre a nivel mundial hace que los servicios de consultoría que ofrece Grupo Silmac en el área financiera, administrativa y jurídica requieran de una diferenciación que les permita superar en algún aspecto a sus imponentes competidores; de lo contrario las ventas de estos servicios podrían verse afectadas.
- En el Ecuador existen muchas medidas restrictivas respecto a las importaciones por lo que Grupo Silmac podría tener dificultad para conseguir software que le permita brindar sus servicios debido a los excesivos costos que generarían los impuestos y aranceles vigentes.

### **1.3 Análisis Externo**

Después de revisar los diferentes puntos en cuanto al entorno económico del país se puede concluir que la situación respecto del petróleo no tiene mucha esperanza de mejora durante el 2016 por lo que la crisis permanecerá por este año sin embargo como se menciona existe la posibilidad de que para finales de este año el precio del crudo comience su ascenso por lo que el panorama para el año 2017 puede ser un poco alentador en lo que respecta a este factor.

A pesar de que el precio del petróleo suba, la recuperación de las provincias afectadas por el fuerte terremoto que sufrió el país; es bastante crítica ya que las pérdidas materiales son cuantiosas y el gobierno requiere de importantes sumas de dinero para reconstruir las ciudades devastadas por este desastre natural.

El incremento del IVA al 14% tiene previsto tener una duración de un año por lo que para el año 2017 en teoría el IVA debe volver a su porcentaje anterior es decir 12%; esto sumado a la recuperación del precio del petróleo podría ayudar aunque no tan significativamente a la reducción de la inflación y el desempleo.

La inversión extranjera y nacional continuará viéndose desincentivada debido a que a pesar de los factores positivos que se prevén para el 2017, la reconstrucción de las ciudades devastadas por el terremoto seguirán pesando en la economía del país.

A pesar de las condiciones económicas del país no se debe descartar la posibilidad de que este sea el momento en que muchos emprendimientos puedan comenzar a tomar forma tal vez de una manera un poco lenta, pero siendo positivos los ecuatorianos comenzarán a buscar la forma de reactivar individualmente su economía y con esto también se reactivaría y fortalecería la economía del país.

La consultoría en la actualidad es una de las alternativas que han encontrado muchos profesionales para mejorar sus ingresos y así también muchas empresas han encontrado en esta actividad una fuente muy rentable.

En el Ecuador existen varias firmas nacionales e internacionales dedicadas a la consultoría, la mayor parte de ellas se han enfocado en ofrecer consultoría en temas contables, financieros y jurídicos, pero dentro de las empresas más importantes revisadas, no existe mucha competencia en lo que se refiere a la consultoría en marketing y en seguros por lo que Grupo Silmac podría buscar enfocarse en estas dos áreas. En las áreas donde tiene mayor competencia debe buscar diferenciarse en algún aspecto que le permita obtener alguna ventaja frente a su competencia, o podría enfocarse en algún mercado que se encuentre desatendido.

## **2 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA**

### **2.1 Descripción de la empresa**

Grupo Silmac es una empresa nacional creada hace poco tiempo que ofrece servicios de consultoría y soporte integral a corporaciones, empresarios, emprendedores y también a personas naturales y jurídicas; sus oficinas están ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito. Siendo una empresa recientemente establecida tiene una estructura bastante simple y corta constituida por su representante legal, un director jurídico, un director de proyectos y un director administrativo-financiero cada uno de ellos debidamente capacitados en su área. Los servicios que ofrece la empresa se enfocan en los siguientes campos de acción: administrativo, financiero, marketing, jurídico, seguros y servicios complementarios.

La empresa inició sus operaciones comerciales el 28 de abril del 2016 y ya ha tenido contratos para prestación de servicios en el área de marketing, jurídica, seguros y financiera; su experiencia ha sido relativamente satisfactoria pero hay factores de la competencia que la empresa ha logrado detectar superficialmente por ejemplo en el área de marketing se ha determinado que la competencia es alta y el acceso a clientes es un poco limitado; en lo referente a servicios jurídicos y seguros la competencia también tiene un nivel alto sin embargo el acceso a los clientes es un poco más fácil; dentro del área financiera también se ha detectado alta competencia y la empresa ha podido darse cuenta de que las ventajas o desventajas en este tipo de servicio están definidas por la competencia de precios.

Con las premisas presentadas en los párrafos anteriores, se determina que la empresa al haber comenzado sus actividades recientemente requiere de una guía más clara y definida respecto a su entorno, su mercado, sus objetivos y las estrategias que le permitirán establecerse de manera más sólida.

## **2.2 Características diferenciadoras del servicio**

La empresa Grupo Silmac oferta servicios de consultoría, por concepto según Philip Kotler, un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible su creación puede o no estar relacionada con un producto físico. Muchos servicios son intangibles, en el sentido de que no incluyen casi ningún elemento físico, como la tarea del consultor de gestión, pero otros pueden tener un componente físico, como los servicios de un restaurante (Kotler, Bloom, Hayes, & Thomas, 2004).

De acuerdo a la definición antes mencionada Grupo Silmac ofrece servicios intangibles y sus estrategias podrían direccionarse hacia marcar diferencia entre el servicio que entregan y el que entrega la competencia para esto la empresa ha buscado apoyarse en la diversificación. Así busca llegar a sus clientes poniendo a su disposición una amplia gama de servicios relativos a consultoría en diferentes áreas en atención a la demanda actual:

- Consultoría Administrativa
- Consultoría Financiera
- Consultoría en Marketing
- Consultoría Jurídica
- Consultoría en Seguros
- Asistencia en Servicios Complementarios

## **2.3 Definición de ventajas competitivas**

La ventaja competitiva de la diversificación es el principal enfoque de Grupo Silmac, al utilizar este tipo de estrategia lo que se busca es aprovechar las afinidades de diferentes tipos de negocio en el caso de la empresa en estudio sería la afinidad entre diferentes tipos de áreas.

La creación de valor mediante esta estrategia debe generarse en torno a tres ambientes el poder de mercado, las economías de alcance y los costes de transacción (Peral, 2011).

- Poder de Mercado, esto puede lograrse a través de diferentes mecanismos como por ejemplo reducir precios por debajo de los precios de la competencia para provocar que los clientes consuman el servicio ofrecido por la empresa en lugar del de la competencia; otra forma puede ser aprovechar una cuota de mercado otorgando preferencia de compra a ciertos clientes (Peral, 2011).
- Economías de alcance, cuando se utiliza la ventaja de la diversificación se puede lograr este tipo de economías en las que los mismos insumos utilizados para uno de los productos, en este caso servicios; puede usarse para generar otros servicios (productos) similares y así reducir los costos (Peral, 2011).
- Costes de Transacción, está estrechamente relacionado con las economías de alcance, y para determinarlos es importante conocer que es lo más conveniente si aprovechar la diversificación internamente en la empresa o externamente con contratos con compañías independientes. Los costos de transacción contienen los costos de redactar, negociar, revisar y hacer cumplir un contrato (Peral, 2011).

## **2.4 Definición de Misión, Visión y Valores Corporativos**

### **2.4.1 Misión**

#### Actual:

Brindar el apoyo necesario a los clientes para que se desarrollen y consoliden empresarialmente, mediante la búsqueda de un crecimiento sostenido que les permita permanecer y perdurar en el mercado; proporcionando servicios de consultoría, en las áreas administrativa, financiera, marketing, jurídica y de seguros, además de ofrecer soporte empresarial y personal; con un equipo de colaboradores de alto nivel, calificado, capacitado y diversificado.

#### Propuesta:

Grupo Silmac como una empresa seria y comprometida, pone a disposición de los clientes un servicio de consultoría de calidad en diferentes áreas, respondiendo así a las

necesidades y demandas del mercado actual, con la finalidad de constituir un apoyo al crecimiento y desarrollo de pequeñas y medianas empresas.

### **2.4.2 Visión**

#### Actual:

Lograr consolidarse en el mercado local y nacional como una de las empresas pioneras en la prestación de servicios de consultoría y soporte empresarial integral dentro de los próximos 5 años.

#### Propuesta:

Grupo Silmac pretende llegar a ser la primera opción en servicios de consultoría para las pequeñas y medianas empresas, ofreciendo un servicio confiable y eficiente garantizado gracias a su personal debidamente calificado y capacitado de acuerdo a las necesidades actuales.

### **2.4.3 Valores**

#### Integridad

Trabajar con honestidad y transparencia, basándose en normas claras y permanentes.

#### Innovación

Buscar constantemente mejorar los servicios que brinda la empresa, a través de una preparación adecuada, actualizada y calificada en todas las áreas de consultoría y soporte empresarial.

#### Responsabilidad

Encaminar a la organización dentro de prácticas de responsabilidad social y corporativa.

## Trabajo en equipo

Aplicar parámetros de colaboración, cooperación y compañerismo.

### **2.5 Definición de Fortalezas y Debilidades**

#### **2.5.1 Fortalezas**

- La empresa tiene una amplia gama de servicios de consultoría a disposición de los potenciales clientes.
- El equipo de profesionales encargados de llevar a cabo las consultorías cuenta con los conocimientos necesarios para brindar un servicio calificado.
- La empresa mantiene precios que le permiten ser competitiva en el mercado.
- La empresa busca cubrir la mayor cantidad de necesidades que sus potenciales clientes puedan tener en las diferentes áreas de competencia de una empresa.
- La empresa ofrece servicios complementarios, que hacen diferencia frente a otras empresas consultoras que no lo tienen en su cartera de servicios.

#### **2.5.2 Debilidades**

- Al ser una empresa nueva, no tiene mucho reconocimiento en el mercado.
- La empresa no dispone de software que le ayude a tener un control de sus operaciones.
- La inversión en instalaciones y equipo no permite que la empresa tenga solidez en estos aspectos.

- Actualmente la empresa no cuenta con programas que contribuyan al desarrollo de sus empleados, lo cual podría significar una desventaja frente a la competencia ya que sus colaboradores pueden no estar suficientemente actualizados.

## **2.6 Objetivos**

Los objetivos se establecen como un marco que permite visualizar el horizonte al que la empresa desea llegar logrando los resultados que la empresa pretende alcanzar en un tiempo determinado.

### **2.6.1 General**

Lograr consolidarse como una empresa reconocida en servicios de consultoría y soporte integral en el Distrito Metropolitano de Quito en los próximos 3 años.

### **2.6.2 Corto plazo**

- Incrementar en un 20% la venta de servicios categorizados como “Muy Complejos” para el segundo año de funcionamiento.
- Mantener al personal plenamente capacitado y actualizado destinando un 10% del presupuesto a programas educativos que permitan a los colaboradores estar siempre a la vanguardia.

### **2.6.3 Largo plazo**

- Lograr al menos 5 contratos empresariales “Muy complejos” cada año a partir del segundo año de funcionamiento.
- Adquirir licencias de software actualizado después del tercer año de funcionamiento, que permita llevar a cabo de mejor manera los servicios de consultoría ofrecidos por la empresa.

Ampliar las oficinas de la empresa y modernizarlas para el tercer año de funcionamiento con el fin de mantener siempre una imagen impecable frente a los clientes actuales y que atraiga a potenciales nuevos clientes.

### 3 PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

#### 3.1 Definición de la matriz FODA



**Figura 5: FODA**

#### 3.1.1 Análisis Matriz FODA

- Destacar la amplia gama de servicios que ofrece Grupo Silmac para dar a conocer a la empresa en el mercado, sería una excelente forma de comenzar a ganar reconocimiento en el entorno de las empresas consultoras.

- Consolidarse inicialmente en el espacio geográfico que rodea a la empresa; para que así a posterior pueda ampliar su cobertura habiendo ganado una buena reputación en su fase inicial.
- Buscar financiamiento para poder invertir sobre todo el software que permita apoyar de mejor manera las actividades de la empresa frente al cliente y que pueda ofrecerle al mismo resultados mucho más eficientes.
- Implementar planes de capacitación que fortalezcan y mejoren los conocimientos de los colaboradores para que puedan responder con mayor competencia frente a las necesidades y requerimientos de los clientes.
- Priorizar la entrega de servicios de consultoría en Marketing ya que existe demanda y la competencia es baja, por lo que se podría aprovechar esta oportunidad que presenta el mercado.
- La presente situación económica del país a pesar de resultar amenaza para la empresa también puede conllevar una oportunidad, ya que la competencia extranjera no se ve motivada y no entra al país esto permite que las empresas nacionales nuevas puedan potencializarse debido a que no tienen que enfrentarse a nuevas multinacionales de renombre ya posicionadas a nivel mundial.
- Si bien es cierto ya existen grandes firmas de renombre en el país que constituyen una fuerte competencia para empresas consultoras pequeñas que recién ingresan al mercado; existe una parte del mercado constituido por las empresas individuales, pequeñas y medianas que debido a sus recursos económicos menores y a sus actividades menos voluminosas no acceden a los servicios que prestan las grandes consultoras del país, sea debido a costos o por otras razones; por lo que aquí Grupo Silmac podría aprovechar la oportunidad atendiendo a este nicho de mercado.

## **3.2 Matriz de Evaluación de Factores**

### **3.2.1 Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)**

En esta matriz se puede resumir y evaluar los factores externos que afectan positiva o negativamente a la empresa, es decir determinar las condiciones de su entorno; para medir esto se establecerá:

- Un peso que dé como resultado 1, siendo 0 menos importante y 1 más importante.
- Una calificación, que indique que tan eficientemente la empresa puede responder frente a las oportunidades o a las amenazas de su entorno. El rango que se establece para esto es de 1 (una respuesta deficiente) a 4 (respuesta eficiente).
- Finalmente se obtiene el peso ponderado multiplicando el peso por la calificación.

**Tabla 3: Matriz EFE**

<b>Matriz EFE</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
• Demanda en consultoría de MKT y baja competencia.	0,17	2	0,34
• Externalización de actividades de apoyo.	0,15	3	0,45
• Medianas y pequeñas empresas desatendidas por empresas consultoras grandes.	0,1	1	0,1
• Situación económica de poca inversión extranjera aleja la competencia de firmas consultoras multinacionales.	0,05	1	0,05
<b>Total Peso Ponderado Oportunidades</b>			<b>0,94</b>
<b>Amenazas</b>			
• Contracción de la economía ecuatoriana.	0,15	1	0,15
• Bajo poder adquisitivo tanto de la población como de las empresas.	0,1	3	0,3
• Presencia de competidores fuertes como firmas de renombre en el área de consultoría.	0,2	1	0,2
• Restricción de importaciones dificultaría la capacidad de adquirir licencias de software extranjero.	0,08	1	0,08
<b>Total Peso Ponderado Amenazas</b>			<b>0,73</b>

Analizando la matriz EFE, se puede ver que la ponderación de las amenazas (0.73) es menor que las ponderaciones de las oportunidades (0.94) por lo que a pesar de que la diferencia sea mínima podría decirse que el entorno es relativamente favorable para la empresa.

### 3.2.2 Matriz EFI (Evaluación de factores Internos)

En esta matriz se puede resumir y evaluar los factores internos que contribuyen o afectan a la empresa, es decir determinar las condiciones propias internas de la empresa; para medir esto se establecerá:

- Un peso que dé como resultado 1, siendo 0 menos importante y 1 más importante.

- Una calificación, que indique que tan eficientemente la empresa puede responder frente a las oportunidades o a las amenazas de su entorno. El rango que se establece para esto es de 1 (mayor debilidad) a 4 (más fortaleza).
- Finalmente se obtiene el peso ponderado multiplicando el peso por la calificación.

**Tabla 4: Matriz EFI**

<b>Matriz EFI</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
• Amplia gama de servicios.	0,15	2	0,3
• Colaboradores con conocimientos en sus áreas.	0,05	3	0,15
• Precios competitivos	0,1	2	0,2
• Servicios complementarios (limpieza, mensajería, trámites, etc.)	0,1	2	0,2
<b>Total Peso Ponderado Oportunidades</b>			<b>0,85</b>
<b>Debilidades</b>			
• Empresa nueva, desconocida en el mercado.	0,14	1	0,14
• Poca cobertura geográfica	0,09	1	0,09
• Software deficiente.	0,12	1	0,12
• Escasa inversión en instalaciones y equipo	0,1	1	0,1
• Poca o nula capacitación a sus colaboradores	0,15	2	0,3
<b>Total Peso Ponderado Amenazas</b>			<b>0,75</b>

Analizando la matriz EFI, se puede ver que la ponderación de las debilidades (0.75) es menor que la ponderación de las fortalezas (0.85) por lo que a pesar de que la diferencia no es considerablemente alta podría decirse que el ambiente interno otorga a la empresa una mayor fortaleza y por tanto le es favorable.

### **3.3 Cadena de Valor**

En la segunda edición del Palermo Business Review del año 2008 páginas 83 a la 96 se replantea la figura de la Cadena de Valor tradicional presentada por Michael Porter, ajustándola a un modelo que haga mejor referencia una empresa dedicada a la entrega de servicios y no productos, y en base a ella se ha generado la siguiente cadena de valor para Grupo Silmac (Alonso, 2008).

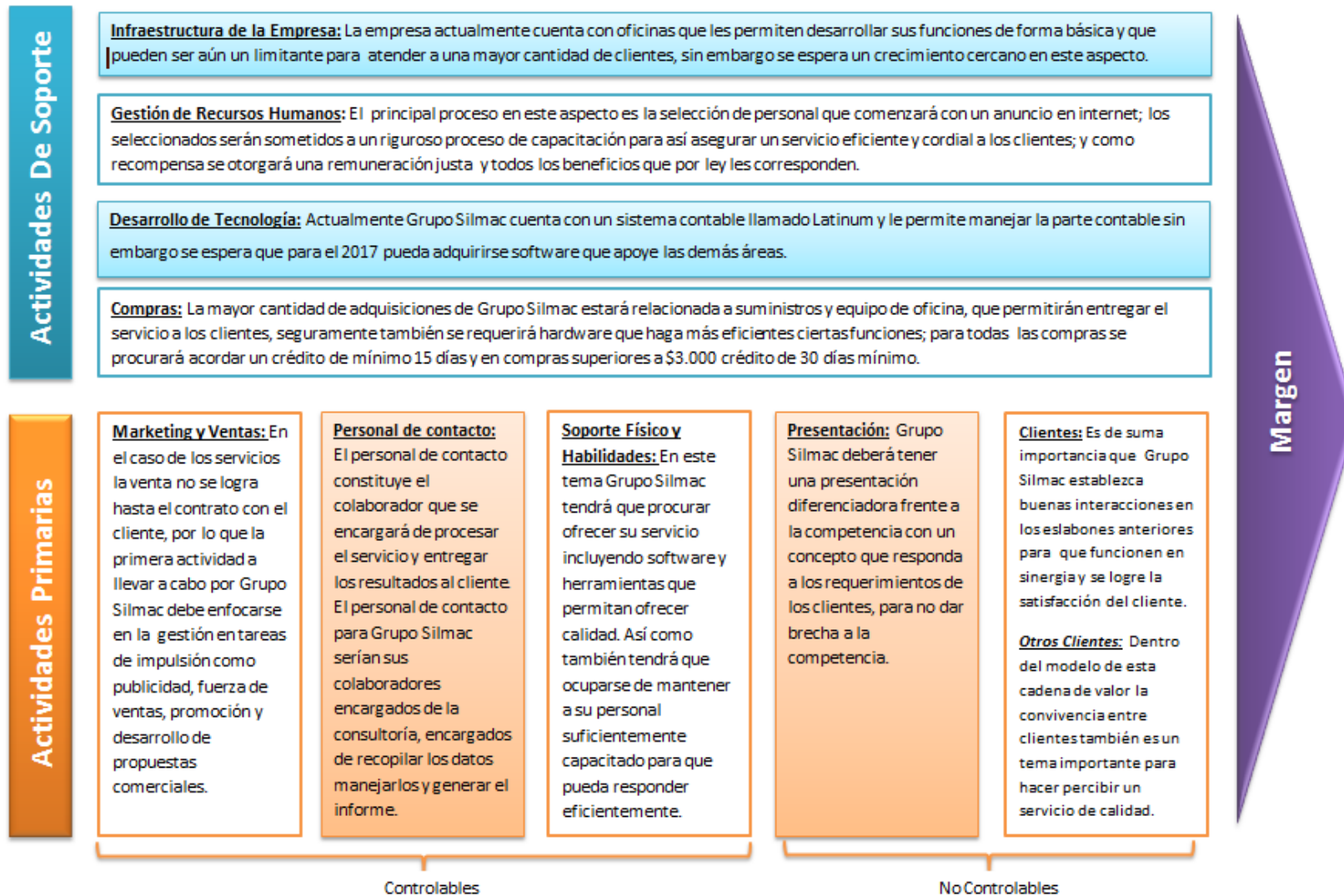


Figura 6: Cadena de Valor

### 3.4 Mapa Estratégico

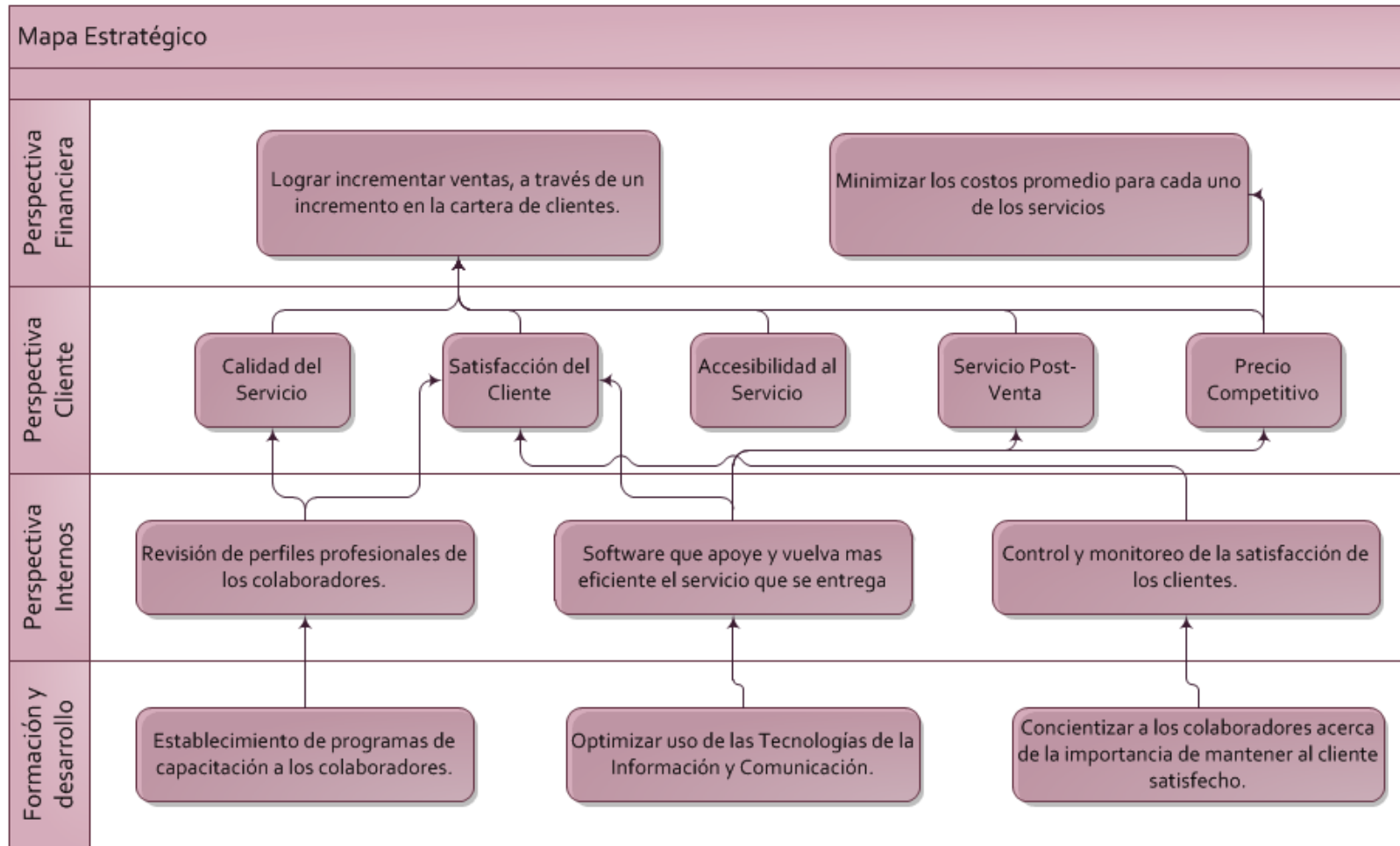


Figura 7: Mapa Estratégico

### 3.4.1 Estrategias Generales

- Establecer un plan de publicidad que permita dar a conocer a la empresa.
- Asegurar un servicio de calidad mediante la oferta de personal plenamente capacitado y actualizado.
- Provocar un marketing boca a boca basado en el servicio de calidad y en el reconocimiento de los clientes para que lo transmitan en nuevos potenciales clientes.

### 3.4.2 Estrategias del Servicio (Marketing Mix)

#### 3.4.2.1 Producto

Las estrategias para el producto en este caso el servicio debe enfocarse en el diseño del mismo en modificar, ampliar o eliminar servicios, crear líneas de producto, definir la marca y la garantía que tiene el cliente de recibir un servicio de calidad.

- Con el fin de identificar a la marca del servicio de Grupo Silmac, debe definirse un logo que transmita seriedad, eficiencia y confiabilidad a los clientes, para esto el logo se ha basado en la teoría del color donde el azul transmite la seriedad y confiabilidad que se desea perciban los potenciales clientes.



**Figura 8: Logotipo Grupo Silmac**

A su vez dentro del logotipo se ha colocado el slogan: *“Impulsándote a crecer”*, el slogan procura dar apoyo a una de las metas de la empresa que es ser un soporte y apoyo para el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.

- Las líneas de producto en este caso servicios se clasificarán en 4 tipos de servicios y dentro de ellas su sub-clasificación:

- **Servicios de Administración**

- Consultoría Administrativa Incluye temas como Manejo de Nómina, Sistemas de Comunicación Interna, Manejo de Personal, Motivación e Incentivación de personal, Manejo de Funciones por cargo, entre otras.
- Consultoría Financiera Incluye propuesta de sistemas que faciliten el manejo de temas contables y tributarios, tecnología que permita una mejor y más eficiente obtención de reportes financieros para la toma de decisiones, opciones de organización y mejoramiento del manejo financiero de la empresa; entre esto temas como Manejo de Cartera de Clientes, Relacionamiento con proveedores en relación a plazos de crédito, Manejo de Inversiones, Manejo de Capital de Trabajo, entre otras.

- **Servicios de Marketing**

- Consultoría en Marketing Incluye Asesoramiento en Marca, Posicionamiento en el Mercado, Definición de Mercado y Tipo de clientes, canales de publicidad, asesoramiento en imagen empresarial, Nuevas tecnologías para llegar al cliente, relacionamiento con el cliente, guías de pre-venta, venta y post-venta, entre otras.

- **Servicios Legales**

- Consultoría Jurídica Incluye asesoramiento mercantil y tributario, manejo de marcas y patentes, manejo de Registros Sanitarios, asesoramiento en gestión de permisos para importaciones y exportaciones, asesoramiento en código laboral, entre otras).

▪ **Otros Servicios**

- Consultoría en Seguros Incluye Asesoramiento en tipos de seguro, Coberturas de seguros, costo – beneficio de contar con un seguro, asesoramiento en la contratación de un seguro en relación a la necesidad y realidad del cliente, entre otras.
- Asistencia en Servicios Complementarios Incluye asesoramiento para la contratación externa de servicios de limpieza, mensajería, Courier, entre otras.



**Figura 9: Mapa de Servicios de Consultoría ofrecidos por Grupo Silmac S.A.**

- Implementar un sistema de control de servicio al cliente, con el fin tener información que permita mejorar continuamente la calidad del servicio.

Para esto se solicitará a los clientes llenar el siguiente formato, posterior a la adquisición del servicio:



Estimado Cliente,

La siguiente encuesta tiene como finalidad dar continuidad a mejoras, para así entregarle siempre un servicio de calidad. Sírvase llenarla de acuerdo a su criterio.

- ¿Qué servicio o servicios adquirió con la empresa?

<input type="checkbox"/>	Consultoría Administrativa	<input type="checkbox"/>	Consultoría en Marketing
<input type="checkbox"/>	Consultoría Financiera	<input type="checkbox"/>	Consultoría Jurídica
<input type="checkbox"/>	Consultoría en Seguros	<input type="checkbox"/>	Asistencia en Serv. Complementarios

- ¿Su solicitud fue atendida de manera inmediata y cordial?
  - De acuerdo
  - Medianamente de acuerdo
  - Medianamente en desacuerdo
  - En Desacuerdo
- ¿La información recibida por el servicio que adquirió fue de utilidad para usted o su empresa?
  - De acuerdo
  - Medianamente de acuerdo
  - Medianamente en desacuerdo
  - En Desacuerdo
- ¿La información recibida por el servicio que adquirió se ajusta a las condiciones del medio actual?
  - De acuerdo
  - Medianamente de acuerdo
  - Medianamente en desacuerdo
  - En Desacuerdo
- Si desea dejarnos alguna sugerencia o recomendación por favor detállela en las siguientes líneas:

---

---

---

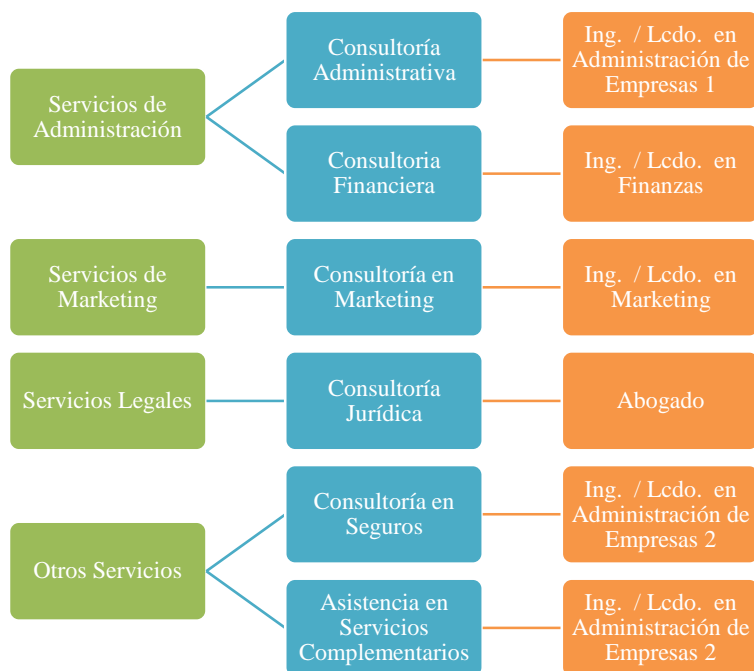
---

Agradecemos su gentil colaboración y recuerde que trabajamos para brindarle un servicio de calidad.

### **Figura 10: Formato Encuesta Servicio al Cliente**

La información recopilada en este formato será evaluada de manera trimestral y permitirá conocer, si los colaboradores de Grupo Silmac tienen una buena actitud frente a los clientes y si se encuentran debidamente capacitados, esto para asegurar el servicio de calidad que se promete a los clientes.

- Una parte principal para que el producto (servicio) que entrega Grupo Silmac a sus clientes sea siempre de calidad, confiable, y eficiente, es la capacitación constante del personal; para esto primero se necesita saber qué tipo de profesionales necesita la empresa para entregar cada uno de los servicios que ofrece:



**Figura 11: Mapa de Profesionales requeridos para cada tipo de servicio**

Para el buen desarrollo de la empresa se necesita 5 colaboradores profesionales en las áreas en las que se enfocan los servicios entregados por la empresa.

- Dos profesionales en el Área de Administración de empresas para poder dar soporte a los servicios de consultoría Administrativa, Financiera, Seguros y Asistencia en Servicios Complementarios.
- Un profesional en el área de Marketing.
- Un abogado que se encargue de la Consultoría Jurídica.
- Un profesional en Finanzas para el servicio de Consultoría Financiera.

Para que los profesionales en las diferentes áreas puedan dar una respuesta confiable y eficiente a las necesidades y requerimientos de los clientes, deben estar constantemente capacitados tanto en temas relacionados a su área de especialidad como en temas de tecnología que apoye a cada una de las áreas.

Para esto los colaboradores jefes de cada área, tendrán acceso a elegir ellos mismo los cursos o eventos que les ayuden a tener un conocimiento más amplio de sus áreas, y que les permitan ser mucho más eficientes en la respuesta a lo que los clientes buscan y necesitan, lógicamente esta elección deberá tener la aprobación del Gerente General; así Grupo Silmac tendría que destinar al menos un 10% de su presupuesto a la capacitación de sus colaboradores ya que de esto depende el generar un servicio de calidad que es lo que la empresa pretende perciba el cliente y con lo que la empresa busca fidelizar al cliente y provocar un marketing de boca a boca.

- La imagen corporativa constituye también una parte importante de la presentación del producto o en este caso servicio para esto Grupo Silmac:
  - Utilizará una voz humana y amigable para el PBX de la empresa, que contenga la información suficiente para poder contactar directamente al cliente con el área que desea consultar.
  - La empresa necesita una recepcionista que pueda ayudar al cliente a dirigirse con el personal adecuado, el perfil profesional de esta persona, puede ser una estudiante de la carrera de administración de empresas, o afines, sin embargo más importante que el título profesional que tenga esta persona es la actitud que demuestre, debe ser carismática y sobre todo muy amable.
    - Los colaboradores de las distintas áreas de consultoría deben presentar de forma escrita y digital la información que el cliente solicitó y deben hacerlo en material corporativo; es decir, hojas membretadas, carpetas con diseño corporativo, CD´s con impresión de diseño corporativo.

### 3.4.2.2 Precio

- La determinación del precio de los servicios conviene realizarla en base a las horas requeridas para la realización, culminación y entrega final de los servicios requeridos por cada cliente; adicional a esto debe establecerse una categorización de acuerdo a la complejidad que tiene la consultoría o asesoría que demande el cliente. Con esto Grupo Silmac debe establecer los siguientes precios de acuerdo al grado de complejidad:

**Tabla 5: Tarifas de los Servicios por Grado de Complejidad**

<i>Grado de complejidad</i>	<i>Tarifas por hora</i>
Poco Complejo	\$ 7,00
Medianamente Complejo	\$ 12,00
Muy Complejo	\$ 25,00

Para referencia, por ejemplo dentro de la categoría “Poco Complejo” podría incluirse temas como la declaración de impuestos de una persona natural no obligada a llevar contabilidad; dentro de la categoría “Medianamente Complejo” podría incluirse el manejo de nómina de una microempresa (menos de 10 trabajadores); en la categoría de “Muy Complejo” estarían trabajos de consultoría y asesoría que constituyan un proyecto, que tomen mucho más tiempo que las categorías anteriores como por ejemplo la implementación y traslado de información de un sistema contable a otro. Esta categorización estará a criterio de los profesionales de Grupo Silmac, lógicamente antes de presentar la propuesta económica al cliente primero debe pasar por la autorización de gerencia general.

- Las condiciones de pago que manejará la empresa sería similar a la que manejan la mayoría de empresas de servicios empresariales, un anticipo y pago total contra entrega; el anticipo sería del 40% del valor final estimado y el 60% contra la entrega completa del servicio.

### 3.4.2.3 Plaza

- El entorno interno y externo es muy importante en la distribución de servicios por lo que Grupo Silmac en sus oficinas debe reflejar sobriedad, seriedad y confiabilidad; sin verse aburrido, debido a que la empresa busca proyectar una imagen de una consultora de actualidad que contribuya al crecimiento de otras empresas con sus conocimientos de vanguardistas. Para esto la empresa dispone de un piso de 200m<sup>2</sup> en un sector empresarial del DMQ este lugar se encuentra en la Coruña y Francisco de Orellana, allí colocar cinco Oficinas una para cada profesional en las áreas de consultoría que ofrece la empresa y tres oficinas administrativas de la empresa (Gerencia General, Marketing y Ventas, y Contabilidad y Tesorería), cada una de 4m<sup>2</sup> para comodidad de los clientes, todas las oficinas deben estar separadas entre sí por paredes en MDF color negro y hacia afuera con paredes de vidrio con partes esmeriladas, que transmitan transparencia y a la vez discreción a los clientes, la combinación más sobria que se pueda hacer al mobiliario interno de cada oficina sería blanco gris y negro. Adicional cada oficina debe estar identificada por una placa con el área del servicio que atiende y el logo de la empresa.



**Figura 12: Oficina**

**Fuente:** (Pinterest, s.f.)

- En cuanto al mercado al que debe dirigirse Grupo Silmac tendría mayor éxito enfocándose en la atención y prestación del servicio a micro, pequeñas y medianas empresas.

#### 3.4.2.4 Promoción

- La forma más económica y efectiva de promocionar a la empresa sería a través de la creación de redes de contacto por lo que la empresa debe realizar actividades que le permitan acercarse y relacionarse más estrechamente con sus potenciales clientes. Algunas de las formas de lograr esto serían:
  - Correo electrónico, la empresa puede editar artículos relacionados con temas interesantes y de actualidad en las diferentes áreas a las cuales se orienta su consultoría, estos artículos se enviarían inicialmente a una red de contactos como amigos y colegas, y posteriormente se continuaría difundiendo hacia clientes, buscando a la vez generar una recomendación del servicio a otros potenciales clientes.
  - Grupo Silmac debe realizar llamadas telefónicas para incrementar su red de contactos. Estas llamadas deben primero hacerles sentir importantes a los potenciales clientes, segundo procurar conocer acerca de sus temas de interés, las expectativas para sus negocios, entre otra información que contribuya a generar una propuesta de servicio que pueda interesarle.
  - Grupo Silmac también debe organizar eventos como seminarios o charlas acerca de temas de actualidad que puedan ser de interés para potenciales clientes, de esta forma también puede alimentarse la red de contactos.
- Para publicidad Grupo Silmac debe enfocarse en algunos medios que le permitan llegar a sus potenciales clientes:
  - Uno de los principales medios para estar al alcance de potenciales clientes es la WEB, por lo que Grupo Silmac debe tener una página Web, con un diseño que denote la confiabilidad y seriedad de la empresa y que a su vez sea amigable para que el cliente pueda encontrar fácilmente la información de su interés.

- Adicional con la finalidad de llegar a clientes jóvenes, la empresa debe tener una cuenta de Facebook donde de igual manera exponga de manera amigable la información acerca de los servicios que ofrece.
- Otra forma de publicitar la empresa debe ser a través de la publicación de artículos o clips informativos que deben ser enviados vía e-mail a su red de contactos y a sus clientes para fidelizarlos y provocar una recomendación a nuevos clientes.
- Promoción de ventas; dentro de este tema la empresa debe utilizar herramientas como:
  - Tarjetas de Presentación, donde se incluya información acerca de los colaboradores que respaldan la entrega de un servicio eficiente y de calidad.
  - Folletos informativos, debe incluir información clave respecto de los servicios de consultoría que ofrece Grupo Silmac, así como los datos de contacto de la empresa como dirección, página web y teléfonos.
  - Material Promocional tales como esferos, libretas, llaveros, calendarios, agendas, entre otros, que contengan y reflejen la imagen corporativa de la empresa.
  - La empresa debe participar y colocar stands en ferias empresariales donde se podría exhibir y dar a conocer la marca, así como atraer a potenciales clientes.
- Ofrecer descuentos en épocas de baja demanda para atraer a clientes.

#### *3.4.2.5 Tres P's adicionales para los servicios*

- Personas

Esta P en los servicios denota la importancia de las personas en la entrega de un servicio, en este caso un servicio de consultoría tiene que ser dado por una persona

por lo que como ya se había mencionado antes el personal de Grupo Silmac debe estar constantemente capacitándose en temas de actualidad y reforzando los conocimientos de su área con el fin de poder entregar un servicio de confiable y de calidad a los clientes.

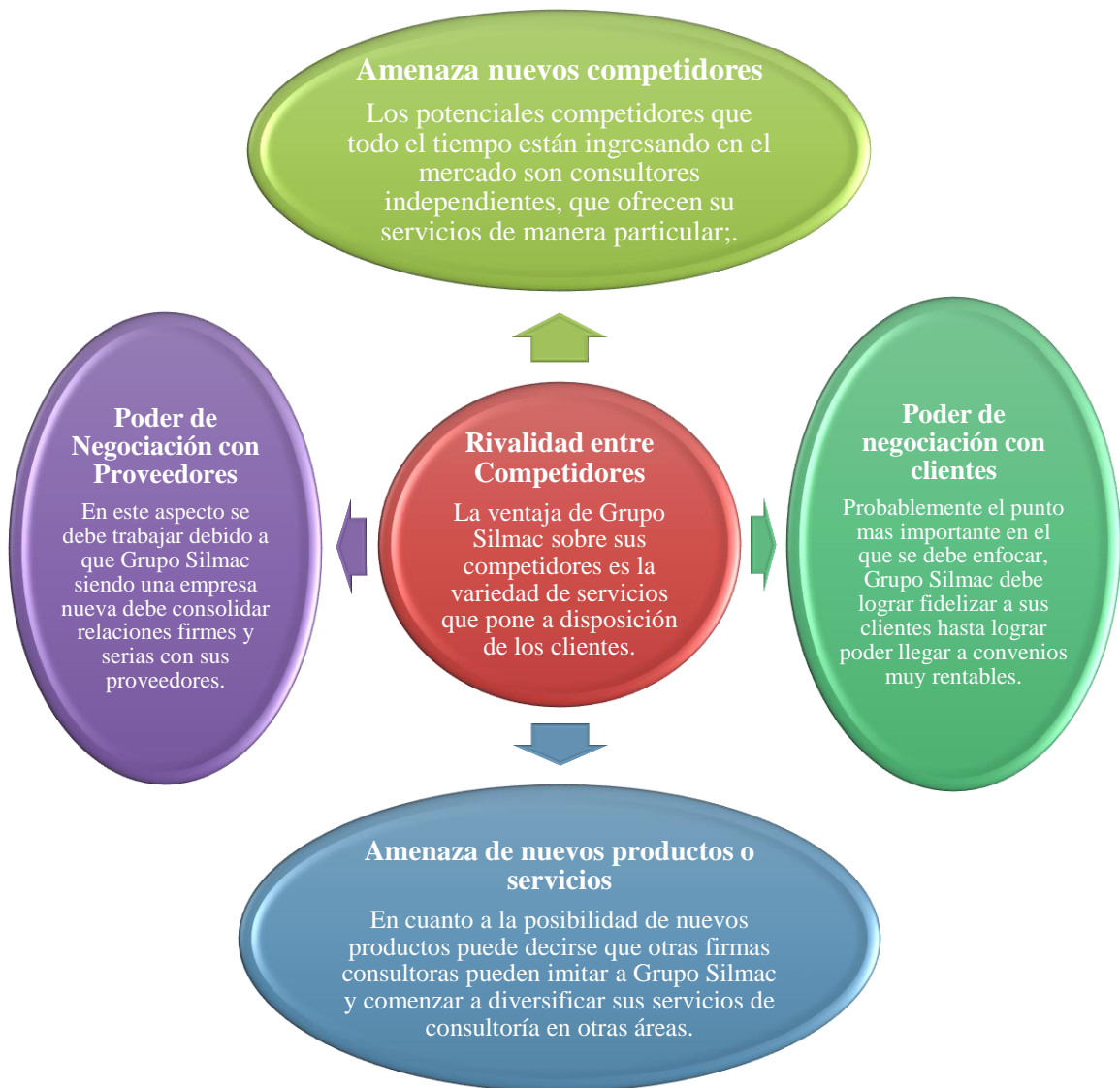
- Procesos

Esta P hace referencia a la facilidad y accesibilidad del cliente a los servicios que proporciona la empresa, por lo Grupo Silmac debe establecer procesos lo más simples posible, sobre todo en aquellos que involucran al cliente, pues lo que menos debe querer la empresa es que el cliente sienta que está perdiendo el tiempo en papeleo y burocracia.

- Atención al Cliente

En el área de venta de servicios, la parte de atención al cliente forma un pilar esencial para atraer y fidelizar a los clientes, a quién no le gusta ser tratado de manera cordial y quién no vuelve a un lugar donde se sintió como en casa? por esta razón el personal de Grupo Silmac debe recibir al menos una capacitación anual que los motive entregar una atención cordial, atenta y amable a todos sus clientes.

### 3.4.3 Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter



**Figura 13: Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter**

#### 3.4.3.1 Amenaza de nuevos competidores

En el sector de la consultoría, la mayor cantidad de potenciales competidores con una empresa que ingresa al mercado ofreciendo este tipo de servicios; son los consultores independientes, que ofrecen sus servicios de manera particular, sin embargo sobre ellos Grupo Silmac ofrece una diferenciación marcada por ser figura más sólida por ser una empresa y lógicamente a través del tiempo al ir alcanzando sus metas también será capaz de brindar un servicio muy superior al que puedan ofrecer los consultores particulares.

#### *3.4.3.2 Rivalidad entre competidores*

La ventaja de Grupo Silmac sobre sus competidores es la variedad de servicios que pone a disposición de los clientes, que lo diferencia de las actuales firmas que compiten actualmente en el mercado y que en su mayoría enfocan sus servicios a una sola área, sea la consultoría financiera, contable, de marketing, legal, entre otras.

#### *3.4.3.3 Amenaza de nuevos productos o servicios*

En cuanto a la amenaza de entrada de nuevos productos o servicios lo que podría esperarse es que otras firmas consultoras comiencen a diversificar sus carteras de servicios con consultorías a otras áreas imitando así a Grupo Silmac y debido a la fortaleza que tendrían por ser empresas más reconocidas y con mayor tiempo en el mercado además de recursos financieros mucho más sólidos podrían convertirse en competidores potencialmente peligrosos lo que conllevaría que Grupo Silmac buscara otras formas de sobresalir en el mercado.

#### *3.4.3.4 Poder de negociación con proveedores*

Al ser una empresa nueva, debe constituir una tarea primaria el que se logren establecer relaciones serias y firmes con los proveedores, tanto para darles seguridad a los mismos como para poder adquirir los insumos y servicios que requiera la empresa para el desarrollo de sus funciones de manera puntual, con calidad, con ciertos beneficios es decir poder realizar compras a crédito, obtener descuentos, firmar convenios, entre otras.

#### *3.4.3.5 Poder de negociación con clientes*

Probablemente este sea el aspecto en el que Grupo Silmac deba poner mayor esfuerzo puesto que básicamente del factor cliente es del que depende en buen porcentaje la empresa, por lo que se debe lograr que el cliente esté satisfecho al máximo primero con el fin de fidelizarlo entregándole un servicio de calidad y segundo logrando establecer relaciones mucho más duraderas que le permitan a posterior llegar a convenios importantes y que a su vez desemboquen en el marketing boca a boca que Grupo Silmac busca con el fin de poder llegar a potenciales clientes.

## **4 ANÁLISIS FINANCIERO**

Mediante la aplicación de las estrategias propuestas en este plan, la empresa Grupo Silmac debe obtener los resultados que se presentan en los numerales a continuación.

### **4.1 Flujo de Caja**

#### **4.1.1 Costos y Gastos**

Para obtener el Flujo de Caja de la empresa Grupo Silmac, inicialmente deben establecerse los costos y gastos que el plan propuesto generaría.

Como parte más importante de los costos y gastos, y debido al alto monto que estos implican, está el gasto que genera la nómina de la empresa.

**Tabla 6: Costos Nómina del Personal**

<i>Colaboradores Productores del Servicio</i>	<i>Salarios Individuales</i>	<i>Décimo 3ro</i>	<i>Décimo 4to</i>	<i>Fondos de Reserva</i>	<i>IESS Patronal (11,15%)</i>	<i>Nómina Anual</i>
Ing. / Lcdo. Admin. de Empresas	800,00	800,00	386,00	800,00	89,20	12.656,40
Ing. / Lcdo. Admin. de Empresas	800,00	800,00	386,00	800,00	89,20	12.656,40
Ing. / Lcdo. Financiero	800,00	800,00	386,00	800,00	89,20	12.656,40
Ing. / Lcdo. En Marketing	800,00	800,00	386,00	800,00	89,20	12.656,40
Abogado	800,00	800,00	386,00	800,00	89,20	12.656,40
Pasante 1	386,00	386,00	386,00	386,00	43,04	6.306,47
Pasante 2	386,00	386,00	386,00	386,00	43,04	6.306,47
Pasante 3	386,00	386,00	386,00	386,00	43,04	6.306,47
<b>Totales</b>	<b>5.158,00</b>	<b>5.158,00</b>	<b>3.088,00</b>	<b>5.158,00</b>	<b>575,12</b>	<b>82.201,40</b>

<i>Colaboradores Administrativos</i>	<i>Salarios Individuales</i>	<i>Décimo 13ro</i>	<i>Décimo 14to</i>	<i>Fondos de Reserva</i>	<i>IESS Patronal (11,15%)</i>	<i>Nómina Anual</i>
Gerente General	2.000,00	2.000,00	386,00	2.000,00	223,00	31.062,00
Profesional en Marketing y Ventas	800,00	800,00	386,00	800,00	89,20	12.656,40
Profesional Contable	700,00	700,00	386,00	700,00	78,05	11.122,60
Recepcionista	450,00	450,00	386,00	450,00	50,18	7.288,10
Persona de Limpieza	386,00	386,00	386,00	386,00	43,04	6.306,47
<b>Totales</b>	<b>4.336,00</b>	<b>4.336,00</b>	<b>1.930,00</b>	<b>4.336,00</b>	<b>483,46</b>	<b>68.435,57</b>

<b>Valores Nómina Mensuales</b>	<b>9.494,00</b>	<b>791,17</b>	<b>418,17</b>	<b>791,17</b>	<b>1.058,58</b>	<b>13.694,27</b>
<b>Valores Nómina Anuales</b>	<b>113.928,00</b>	<b>9.494,00</b>	<b>5.018,00</b>	<b>9.494,00</b>	<b>12702,972</b>	<b>150.636,97</b>

Debe tomarse en cuenta también el gasto que genera la depreciación de los activos; los servicios que se debe pagar a terceros sobre todo por temas de publicidad y promoción (participación en eventos, material promocional, tarjetas de presentación, entre otros), así como también los gastos por servicios públicos, alcuotas, impuestos y suministros tanto de oficina como de limpieza; estos rubros se detallan a continuación.

**Tabla 7: Otros Costos y Gastos**

<i>Costo / Gasto</i>	<i>Valor Mensual</i>	<i>Total Mensual</i>	<i>Total Anual</i>
<b><i>Depreciación costo histórico</i></b>		<b>1.477,81</b>	<b>17.733,67</b>
Edificios	1.000,00		12.000,00
Muebles y enseres	255,31		3.063,67
Equipos de computación	222,50		2.670,00
<b><i>Servicios pagados a 3ros</i></b>		<b>2.500,00</b>	<b>29.500,00</b>
Imprenta (Folletos, Tarjetas Presentación, Otros)	1.500,00		18.000,00
Material Promocional	500,00		6.000,00
Capacitación	500,00		5.500,00
<b><i>Servicios Públicos y alícuotas</i></b>		<b>1.350,00</b>	<b>16.200,00</b>
Energía Eléctrica	350,00		4.200,00
Agua	100,00		1.200,00
Teléfonos	100,00		1.200,00
Internet	200,00		2.400,00
Alícuota	600,00		7.200,00
<b><i>Impuestos y multas</i></b>		<b>120,00</b>	<b>1.440,00</b>
Impuesto Predial	120,00		1.440,00
<b><i>Publicidad</i></b>		<b>200,00</b>	<b>2.400,00</b>
Feria y eventos	200,00		2.400,00
<b><i>Gastos varios</i></b>		<b>845,00</b>	<b>10.140,00</b>
Suministros de Oficina	695,00		8.340,00
Suministros de Limpieza	150,00		1.800,00
		<b>19.045,89</b>	<b>228.050,64</b>

#### 4.1.2 Ingresos

Por otro lado, la empresa generará ingresos y como es normal inicialmente sus resultados conllevaran una pérdida, sin embargo se espera que desde el segundo año de funcionamiento la empresa sea capaz de generar ganancias.

#### *Año 1*

En el primer año de funcionamiento de la empresa, al ser nueva en el mercado será más atractiva para clientes que requieran servicios de poca complejidad, pero la empresa debe enfocar sus esfuerzos en conseguir clientes que requieran servicios de mediana

complejidad, con el fin de comenzar a darse a conocer entre clientes un poco más grandes que requieran servicios más complejos.

**Tabla 8: Ingresos Año 1**

<b>Año 1</b>				
<i>Grado de complejidad</i>	<i>Tarifas por hora</i>	<i>% de horas en cada tipo de complejidad</i>	<i>Horas Anuales en cada trabajo</i>	<i>Total (\$)</i>
Poco Complejo	7,00	30%	4.350,00	30.450,00
Medianamente Complejo	12,00	45%	6.525,00	78.300,00
Muy Complejo	25,00	25%	3.625,00	90.625,00
			<b>Total</b>	<b>199.375,00</b>

**Pérdida** (28.675,64)  
**% Pérdida** -13%

**Año 2**

Para el segundo año la empresa debe procurar mantener cantidad de servicios de mediana complejidad con el fin de mantenerse en pie, pero debe comenzar a buscar clientes interesados en servicios más complejos con el fin de incrementar el tiempo que dedican a esta categoría de servicios ya que es la mejor pagada.

**Tabla 9: Ingresos Año 2**

<b>Año 2</b>				
<i>Grado de complejidad Año 2</i>	<i>Tarifas por hora</i>	<i>% de horas en cada tipo de complejidad</i>	<i>Horas Anuales en cada trabajo</i>	<i>Total (\$)</i>
Poco Complejo	7,00	15%	2.175,00	15.225,00
Medianamente Complejo	12,00	40%	5.800,00	69.600,00
Muy Complejo	25,00	45%	6.525,00	163.125,00
			<b>Total</b>	<b>247.950,00</b>

**Ganancia** 19.899,36  
**% Ganancia** 9%

### **Año 3**

Los esfuerzos por involucrarse mayormente en los servicios más complejos deben ser mayores, por el valor que tiene este es el tipo de servicios, es esta categoría la que permite el crecimiento de la empresa.

**Tabla 10: Ingresos Año 3**

<b>Año 3</b>				
<i>Grado de complejidad Año 3</i>	<i>Tarifas por hora</i>	<i>% de horas en cada tipo de complejidad</i>	<i>Horas Anuales en cada trabajo</i>	<i>Total (\$)</i>
Poco Complejo	7,00	12%	1.740,00	12.180,00
Medianamente Complejo	12,00	33%	4.785,00	57.420,00
Muy Complejo	25,00	55%	7.975,00	199.375,00
<b>Total</b>				<b>268.975,00</b>

**Ganancia 32.914,36**

**% Ganancia 14%**

### **Año 4**

El tiempo que la empresa dedica a los servicios poco y medianamente complejos debe reducirse para enfocarse en los servicios de mayor complejidad para así incrementar ganancias.

**Tabla 11: Ingresos Año 4**

<b>Año 4</b>				
<i>Grado de complejidad Año 4</i>	<i>Tarifas por hora</i>	<i>% de horas en cada tipo de complejidad</i>	<i>Horas Anuales en cada trabajo</i>	<i>Total (\$)</i>
Poco Complejo	7,00	10%	1.450,00	10.150,00
Medianamente Complejo	12,00	20%	2.900,00	34.800,00
Muy Complejo	25,00	70%	10.150,00	253.750,00
<b>Total</b>				<b>298.700,00</b>

**Ganancia 70.649,36**

**% Ganancia 31%**

## ***Año 5***

Los servicios prestados en la categoría poco complejos deben ocupar la menor cantidad de tiempo posible para así poder dedicar la mayor cantidad de tiempo a los servicios muy complejos y lógicamente tratar de mantener el tiempo que se dedique a los servicios medianamente complejos para tener un punto de apoyo en ellos para las operaciones de la empresa,

**Tabla 12: Ingresos Año 5**

<b>Año 5</b>				
<i>Grado de complejidad Año 5</i>	<i>Tarifas por hora</i>	<i>% de horas en cada tipo de complejidad</i>	<i>Horas Anuales en cada trabajo</i>	<i>Total (\$)</i>
Poco Complejo	7,00	5%	725,00	5.075,00
Medianamente Complejo	12,00	15%	2.175,00	26.100,00
Muy Complejo	25,00	80%	11.600,00	290.000,00
			<b><i>Total</i></b>	<b><i>321.175,00</i></b>

***Ganancia***      ***93.124,36***

***% Ganancia***      ***41%***

Con los datos de ingresos y costos y gastos mencionados anteriormente, la empresa Grupo Silmac obtendría el siguiente Flujo de Caja:

**Tabla 13: Flujo de Caja**

<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<i>DETALLE</i>	<i>AÑO 0</i>	<i>AÑO 1</i>	<i>AÑO 2</i>	<i>AÑO 3</i>	<i>AÑO 4</i>	<i>AÑO 5</i>
<b>INGRESOS</b>	<b>38.646,67</b>	<b>210.316,97</b>	<b>247.950,00</b>	<b>268.975,00</b>	<b>298.700,00</b>	<b>511.153,34</b>
VENTAS	-	199.375,00	247.950,00	268.975,00	298.700,00	321.175,00
Valor residuo	-	-	-	-	-	189.978,34
Sobregiro Bancario		10.941,97				
Efectivo	38.646,67	-	-	-	-	-
<b>Costos y Gastos</b>	<b>38.646,67</b>	<b>228.050,64</b>	<b>239.706,37</b>	<b>228.050,64</b>	<b>225.380,64</b>	<b>225.380,64</b>
<b>Inversiones</b>	<b>38.646,67</b>	-	-	-	-	-
MUEBLES Y ENSERES	30.636,67	-	-	-	-	-
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	8.010,00	-	-	-	8.010,00	-
<b>Costos</b>	-	<b>228.050,64</b>	<b>239.706,37</b>	<b>228.050,64</b>	<b>225.380,64</b>	<b>225.380,64</b>
Costo Fijo	-	168.276,97	179.932,70	168.276,97	168.276,97	168.276,97
Costo Variable	-	42.040,00	42.040,00	42.040,00	42.040,00	42.040,00
Gastos por depreciación	-	17.733,67	17.733,67	17.733,67	15.063,67	15.063,67
<b>Utilidad Antes Part. Trab.</b>	-	(17.733,67)	8.243,63	40.924,36	73.319,36	285.772,70
<b>15% Part. Trabajadores</b>	-	-	1.236,54	6.138,65	10.997,90	42.865,90
<b>Utilidad antes Impuestos</b>	-	(17.733,67)	7.007,09	34.785,71	62.321,46	242.906,79
<b>Impuesto a la Renta 22%</b>	-	-	1.541,56	7.652,86	13.710,72	53.439,49
<b>Utilidad después Impuestos</b>	-	(17.733,67)	5.465,53	27.132,85	48.610,74	189.467,30
<b>(+) Depreciación</b>	-	17.733,67	17.733,67	17.733,67	15.063,67	15.063,67
<b>Flujo Relevante Proyectado</b>	-	(0,00)	23.199,19	44.866,52	63.674,40	204.530,96

Cabe mencionar que para cubrir el déficit de caja del primer año la empresa debe solicitar un sobregiro bancario, que será pagado en su totalidad más intereses durante el segundo año de funcionamiento.

Adicionalmente, dado que al tercer año el equipo de cómputo estaría totalmente depreciado contablemente, la empresa debería renovar el mismo para el año 4.

Finalmente, para el año 5 de la proyección se debe tomar en cuenta el valor residual de los activos Fijos.

#### **4.2 Valor Actual Neto**

De acuerdo a los Flujos mencionados antes, el valor actual de la inversión hecha por Grupo Silmac en 5 años de funcionamiento sería de \$140.726,00.

**Tabla 14: VAN**

<i>VAN</i>			
<i>AÑO</i>	<i>FLUJOS DE EFECTIVO</i>	<i>FACTOR ACTUALIZACIÓN</i> $1/(1+I)^n$	<i>VALOR ACTUAL</i>
0	\$ (38.646,67)	1,0000	\$ (38.646,67)
1	\$ (0,00)	0,8630	\$ (0,00)
2	\$ 23.199,19	0,7448	\$ 17.279,49
3	\$ 44.866,52	0,6428	\$ 28.840,94
4	\$ 63.674,40	0,5548	\$ 35.324,89
5	\$ 204.530,96	0,4788	\$ 97.927,36
<b><i>VAN =</i></b>			<b><i>\$ 140.726,00</i></b>

TASA DE DESCUENTO =

15,87%

Es pertinente indicar que para obtener la tasa de descuento se tomó dos datos, el primero el rendimiento de los bonos que es del 10.75% y el segundo el riesgo país que está en 5.12%.

### 4.3 TIR

La tasa interna de retorno para la empresa Grupo Silmac tomando los flujos de efectivo de los primeros 5 años de funcionamiento será de 70.64%; lo que quiere decir que el proyecto es altamente rentable, ya que la rentabilidad que se estima es muy superior a las expectativas mínimas, que se tiene del mismo.

**Tabla 15: TIR**

<i>TIR</i>	<b>70,64%</b>	70,64%
------------	---------------	--------

<i>AÑO</i>	<i>FLUJOS DE EFECTIVO</i>	<i>FACTOR ACTUALIZACIÓN (TIR=102,05%)</i>	<i>VALOR ACTUAL</i>
0	\$ (38.646,67)	1,0000	\$ (38.646,67)
1	\$ (0,00)	0,5860	\$ (0,00)
2	\$ 23.199,19	0,3434	\$ 7.967,59
3	\$ 44.866,52	0,2013	\$ 9.030,32
4	\$ 63.674,40	0,1180	\$ 7.510,57
5	\$ 204.530,96	0,0691	\$ 14.138,19
<b>VAN</b>			<b>\$ 0,0</b>

#### 4.4 Relación Costo Beneficio

La relación Costo – Beneficio para Grupo Silmac es mayor a uno lo que significa que por cada dólar invertido, se recuperará el dólar y se obtendrá una ganancia de 0.24.

**Tabla 16: Relación Costo Beneficio**

<i>RELACIÓN BENEFICIO COSTO</i>				
<i>AÑO</i>	<i>BENEFICIOS</i>	<i>BENEFICIOS ACTUALIZADOS</i>	<i>COSTOS</i>	<i>COSTOS ACTUALIZADOS</i>
0			\$ -	\$ -
1	\$ 189.950,00	\$ 163.933,72	\$ 226.610,64	\$ 195.573,18
2	\$ 237.075,00	\$ 176.580,91	\$ 226.610,64	\$ 168.786,72
3	\$ 272.600,00	\$ 175.231,76	\$ 234.620,64	\$ 150.818,01
4	\$ 298.700,00	\$ 165.710,95	\$ 223.940,64	\$ 124.236,41
5	\$ 511.153,34	\$ 244.735,05	\$ 223.940,64	\$ 107.220,51
<b>SUMA =</b>		<b>\$ 926.192,38</b>		<b>\$ 746.634,82</b>
<b>RELACIÓN B / C =</b>			<b>\$ 1,24</b>	

TASA ACTUALIZACIÓN 15,87%

#### 4.5 Tiempo de recuperación de la inversión

**Tabla 17: Periodo de Recuperación de la Inversión**

<i>PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN</i>		
<i>AÑO</i>	<i>FLUJOS DE EFECTIVO</i>	<i>FLUJOS ACUMULADOS</i>
0	\$ 38.646,67	
1	\$ (0,00)	\$ (0,00)
2	\$ 17.279,49	\$ 17.279,49
3	\$ 28.840,94	\$ 46.120,42
4	\$ 35.324,89	\$ 81.445,32
5	\$ 97.927,36	\$ 179.372,67

Periodo de recuperación de la inversión

$$\text{PRI} = a + (b - c) / d$$

#### DATOS

<i>a</i> =	2
<i>b</i> =	\$ 38.646,67
<i>c</i> =	\$ 17.279,49
<i>d</i> =	\$ 28.840,94

	Años	Meses	Días
<b>PRI =</b>	<b>2,74</b>	<b>10,08</b>	<b>2,4</b>

$$\text{PRI} = 2 \text{ años, } 10 \text{ meses, } 2 \text{ días}$$

De acuerdo al análisis presentado en esta sección la inversión realizada será recuperada en un periodo de 2 años, 10 meses y 2 días.

## 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

- En Quito como capital económica y empresarial del país existe una gran oportunidad para las empresas que brindan servicios de consultoría y asesoría; puesto que para muchas de las empresas pequeñas y medianas, les es más sencillo y conveniente monetariamente, contratar servicios contables, manejo de recursos humanos entre otros, de manera externa ya que el mantener personal especializado bajo relación de dependencia conlleva altos costos.
- Actualmente operando en el país existen varias firmas de consultoría y asesoría importantes y de renombre internacional, cada una de ellas muy bien posicionadas y especializadas en algún área en específico, pero al ser empresas de tal importancia también trabajan brindando sus servicios a empresas grandes; por lo que aún queda disponible parte del mercado constituido por las empresas medianas, pequeñas e individuales.
- La mayoría de empresas que brindan servicios de consultoría se especializan en una sola área por lo que las empresas que contratan sus servicios no pueden encontrar todo lo que necesitan en el mismo lugar, por esto resultaría atractivo para las empresas encontrar todos los servicios que requieren en un mismo lugar.
- La diversificación en los servicios que ofrece Grupo Silmac es una característica diferenciadora de las demás empresas dedicadas a la entrega de servicios similares, esto puede constituir una gran ventaja competitiva.
- En una empresa de servicios de consultoría y asesoría, la imagen corporativa que muestre es de suma importancia ya que es lo que primero percibirá el cliente, a partir de lo que esta imagen proyecte los clientes tomarán su decisión inicial de contratar o no el servicio con la empresa.

- Como en cualquier tipo de servicio la atención que el personal dé al cliente es determinante, ya que una mala atención, una descortesía, un desconocimiento, cualquier falla del personal que tiene contacto directo con el cliente puede influir directamente en la decisión del mismo de adquirir el servicio o no y lo más importante de recomendar o no a la empresa con potenciales nuevos clientes.
- Los primeros clientes de una empresa de consultoría o asesoría provienen de una red de contactos inicial conformada por conocidos, amigos, colegas etc., del personal que conforma la empresa.
- Los costos y gastos más altos para la empresa Grupo Silmac, está en la nómina; sin embargo la empresa requiere de más horas trabajadas para poder lograr mayores ingresos, y según lo expuesto aquí, estos ingresos son muy superiores al costo de mantener un colaborador adicional en nómina.
- La empresa Grupo Silmac se presenta como una excelente oportunidad, ya que según los indicadores presentados la operación de la empresa será capaz de alcanzar ganancias desde el segundo año de funcionamiento y recuperar la inversión poco antes de alcanzar el tercer año de operación.

## **5.2 Recomendaciones**

- Se recomienda que Grupo Silmac inicialmente oriente sus esfuerzos hacia conseguir clientes como pequeñas y medianas empresas ya que para ellas resulta más eficiente contratar servicios del tipo que ofrece Grupo Silmac, antes que mantener en su nómina a personal especializado. Claro sin descartar la posibilidad de la empresa de alcanzar clientes mucho más grandes.
- Grupo Silmac tiene una importante ventaja sobre las demás empresas consultoras y de asesoría, ésta es poder ofrecer una amplia gama de servicios (administrativos, financieros, legales, de marketing y servicios complementarios). Por esto Grupo Silmac debe aprovechar de esa ventaja mostrando a sus clientes la facilidad que tienen de encontrar varios tipos de servicios que necesitan en un mismo lugar.

- Ya que los diversos servicios que ofrece Grupo Silmac (administrativos, financieros, legales, de marketing y servicios complementarios) constituyen una ventaja para la empresa, Grupo Silmac debería considerar ampliar su actual gama de servicios hacia otras áreas que pueden ser de gran interés para los clientes, por ejemplo Servicios en el área de Tecnología Informática y Diseño Gráfico.
- Debido a la importancia de la imagen corporativa para empresas de este tipo se recomienda a Grupo Silmac mantener en constante mantenimiento y remodelación sus oficinas, así como innovar en el diseño de su marca, para lograr ser una empresa reconocida en el mercado de la consultoría y asesoría.
- La empresa Grupo Silmac no debe descuidar ni escatimar bajo ninguna circunstancia la capacitación y motivación que tenga su personal con respecto a la atención al cliente, esto con el fin de que la atención que le entreguen a los clientes sea siempre eficiente, cordial y haga que el cliente siempre vuelva y recomiende a otros los servicios que la empresa ofrece.
- La empresa Grupo Silmac debe mantenerse constantemente creando, desarrollado, ampliando y fortaleciendo su red de contactos, con el fin de fidelizar clientes, atraer a otros y provocar un marketing de boca a boca que le permita llegar a nuevos clientes.
- Debido a que las horas trabajadas en la entrega de servicios son las que generan ingresos para Grupo Silmac, podría considerarse en el futuro aumentar su número de colaboradores, inicialmente podría tratarse con pasantes, que no generan un costo tan alto como un profesional, lógicamente estos pasantes deben tener siempre la guía del profesional, así incluso podría comenzar a generarse un plan de carrera interno para la empresa.

## REFERENCIAS


1. Alonso, G. (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*. Recuperado el 28 de noviembre de 2016, de Palermo Business Review: [http://www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/business\\_paralela/review/marketing\\_servicios.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf)
2. Cámara Ecuatoriana de Consultoría - CEC. (s.f.). Recuperado el 22 de 06 de 2016
3. Ekos. (s.f.). *Guía de negocios*. Recuperado el 22 de junio de 2016, de Ekos El Portal de Negocios del Ecuador: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/Resultados.aspx?ids=277&n=Servicios+jur%u00eddicos+y+de+auditor%u00eda>
4. El Universo. (15 de abril de 2016). *Desempleo en Ecuador se ubica en el 5,7%, dice el INEC*. Recuperado el 21 de junio de 2016, de Economía: <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/04/15/nota/5524929/desempleo-ecuador-se-ubica-57-dice-inec>
5. El Universo. (11 de octubre de 2017). *Plan económico de Lenín Moreno para Ecuador se sustenta en impuesto a la renta*. Recuperado el 20 de 11 de 2017, de Economía: <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/10/11/nota/6426475/cinco-temas-tiene-programa-economico-lenin-moreno-ecuador>
6. Elecciones en Ecuador. (s.f.). *Resultados de las últimas encuestas presidenciales - Segunda Vuelta 2017 Ecuador*. Recuperado el 28 de noviembre de 2016, de <http://www.eleccionesenecuador.com/encuestas-presidenciales-ecuador.php>
7. Hector, G. (26 de enero de 2016). *Las 5 causas y 10 efectos de la crisis del petróleo: ¿quién gana, quién pierde y cómo nos afecta?* Recuperado el 21 de junio de 2016, de 20 Minutos: <http://www.20minutos.es/noticia/2653191/0/causas-efectos/crisis-petroleo-barato/perjudicados-beneficiados/>
8. Jiménez, R. (27 de marzo de 2016). *Peso seguirá afectado por precio del petróleo y China*. Recuperado el 22 de 06 de 2016, de El economista: <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2015/12/26/desplome-precio-petroleo-seguira-2016>
9. Kotler, P., Bloom, P., Hayes, & Thomas. (2004). *El marketing de Servicios Profesionales*. España: Editorial Paidós Ibérica.
10. Moraga, H. (22 de abril de 2010). *Opinión: Chile y el aumento de impuestos tras el terremoto*. Recuperado el 21 de junio de 2016, de Universia Chile: <http://noticias.universia.cl/vida->

universitaria/noticia/2010/04/22/262264/opinion-chile-aumento-impuestos-terremoto.html

11. Noboa, A. (20 de junio de 2016). *Rafael Contigo Siempre inició la recolección de firmas antes de recibir la capacitación del CNE*. Recuperado el 25 de noviembre de 2016, de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/rafaelcontigo-inicio-recoleccion-firmas-consulta.html>
12. Orozco, M. (15 de abril de 2015). *El desempleo en Ecuador aumentó al 5,7% en marzo del 2016*. Recuperado el 21 de junio de 2016, de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/desempleo-ecuador-aumento-economia.html>
13. Peral, J. (26 de febrero de 2011). *Blog of Strategic, General and Financial Management*. Recuperado el 28 de noviembre de 2016, de Strategycorner.blogspot.com: <http://strategycorner.blogspot.com/2011/02/la-ventaja-competitiva-de-la.html>
14. Pinterest. (s.f.). *Explora Oficinas Modernas ¡y mucho más!* Recuperado el 3 de 11 de 2017, de <https://www.pinterest.fr/pin/438960294901023775/>
15. PlanetRulers.com. (02 de abril de 2017). *Lenín Moreno, President of Ecuador (Elected on Apr 2, 2017)*. Recuperado el 20 de 11 de 2017, de PlanetRulers: <https://planetrulers.com/ecuador-president/>
16. Precio Petróleo. (02 de junio de 2016). *Petróleo hoy*. Recuperado el 22 de junio de 2016, de <http://www.preciopetroleo.net/petroleo-hoy.html>
17. Redacción Ekos. (03 de febrero de 2016). *Balanza de pagos*. Recuperado el 22 de junio de 2016, de Ekos, El Portal de Negocios del Ecuador: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=7145>
18. Sinmiedosec.com. (16 de marzo de 2015). *Lista de Obras de Rafael Correa en Ecuador*. Recuperado el 21 de junio de 2016, de Sinmiedosec.com: <http://sinmiedosec.com/lista-de-obras-de-rafael-correa-en-ecuador/>
19. teleSUR. (02 de mayo de 2016). *Los daños económicos tras el terremoto de Ecuador*. Recuperado el 21 de junio de 2016, de <http://www.telesurtv.net/news/Los-danos-economicos-tras-el-terremoto-de-Ecuador--20160502-0025.html>
20. Zibell, M. (16 de mayo de 2016). *Terremoto en Ecuador: cómo se vive un mes después en las zonas más afectadas*. Recuperado el 21 de junio de 2016, de BBC Mundo: [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/05/160516\\_ecuador\\_manta\\_pedernales\\_un\\_mes\\_despues\\_terremoto\\_lv](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/05/160516_ecuador_manta_pedernales_un_mes_despues_terremoto_lv)

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Condiciones y Formulario Inscripción en la Cámara Ecuatoriana de Consultoría

 <p>CEC Cámara Ecuatoriana de Consultoría</p>	<p><b>FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN PARA ENTIDADES JURÍDICAS NACIONALES</b></p>	<p>CÓDIGO: AR/01-2 PÁGINA: 1 de 5 REV: 0</p>
--	---	--

### REQUISITOS COMPAÑÍAS NACIONALES


1. Solicitud de afiliación firmada por el Representante Legal de la Compañía Consultora, dirigida a nombre del Ing. Fernando Aguilar, Presidente de CEC.
2. Copia certificada de los Estatutos de Constitución de la Compañía y sus reformas. (El objeto social de la Compañía debe tener vinculación con las actividades de consultoría)
3. Certificado de Cumplimiento de Obligaciones con la Superintendencia de Compañías.
4. Copia Simple de los títulos profesionales de los socios de la Compañía.
5. Formulario de Registro adjunto correctamente ingresado.
6. Una vez aprobada la Compañía por parte del Directorio se deberá cumplir con las obligaciones para con CEC, que son:  
Valor de afiliación: USD 200,00  
Cuota Ordinaria: USD 30,00  
(Se pagará seis cuotas ordinarias por adelantado)

### REQUISITOS UNIVERSIDADES – ESCUELAS POLITÉCNICAS

1. Solicitud de afiliación firmada por la máxima autoridad de la Universidad o Escuela Politécnica dirigida a nombre del Ing. Fernando Aguilar, Presidente de CEC.
2. Copia de los Estatutos de Constitución de la Universidad o Escuela Politécnica y sus reformas. (Por lo menos uno de los puntos del Objeto Social debe tener vinculación con las actividades de consultoría)
3. Carta firmada por la máxima autoridad de la Universidad que detalle el nombre de las personas que se dedican al área técnica de Consultoría.
4. Copia Simple de los títulos profesionales de las personas detalladas en el punto anterior.
5. Formulario de Registro adjunto correctamente ingresado.
6. Una vez aprobada la Sociedad por parte del Directorio se deberá cumplir con las obligaciones para con CEC, que son:  
Valor de afiliación: USD 1.000,00  
Cuota Anual: USD 450,00  
(Se pagará la cuota anual por adelantado)

### REQUISITOS SOCIEDAD SIN FIN DE LUCRO


1. Solicitud de afiliación firmada por el Representante Legal de la Sociedad, dirigida a nombre del Ing. Fernando Aguilar, Presidente de CEC.
2. Copia certificada de los Estatutos de Constitución de la Sociedad y sus reformas. (En el objeto social de la Sociedad deberá tener la actividad de Consultoría)

 <p><b>CEC</b> Cámara Ecuatoriana de Consultoría</p>	<p><b>FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN PARA ENTIDADES JURÍDICAS NACIONALES</b></p>	<p>CÓDIGO: AR/01-2 PÁGINA: 2 de 5 REV: 0</p>
---	---	--

4. Copia Simple de los títulos profesionales de tres socios, los mismos que se responsabilizan de los trabajos técnicos de la Sociedad.
5. Formulario de Registro adjunto correctamente ingresado.
6. Una vez aprobada la Sociedad por parte del Directorio se deberá cumplir con las obligaciones para con CEC, que son:
  - Valor de afiliación: USD 1.000,00
  - Cuota Ordinaria: USD 35,00
  - (Se pagará seis cuotas ordinarias por adelantado)

#### **REQUISITOS ENTIDADES PÚBLICAS**

1. Solicitud de afiliación firmada por el Representante Legal de la Entidad, dirigida a nombre del Ing. Fernando Aguilar, Presidente de CEC.
2. Copia del documento que avala la creación de la Entidad.
3. Copia Simple de los títulos profesionales de por lo menos tres funcionarios que vayan a encargarse de la responsabilidad técnica de los trabajos de consultoría.
4. Formulario de Registro adjunto correctamente ingresado.
5. Una vez aprobada la Entidad por parte del Directorio se deberá cumplir con las obligaciones para con CEC, que son:
  - Valor de afiliación: USD 200,00
  - Cuota Ordinaria: USD 30,00
  - (Se pagará seis cuotas ordinarias por adelantado)

 <b>CEC</b> <small>Comisión Ejecutiva de Comercio</small>	<b>FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN PARA ENTIDADES JURÍDICAS NACIONALES</b>	<b>CÓDIGO:</b> AR/01-2 <b>PÁGINA:</b> 3 de 5 <b>REV:</b> 0
---	--	--

**I. Identificación:**

1.- NOMBRE O RAZÓN SOCIAL:	
2.- SIGLAS:	
3.- RUC:	
4.- DIRECCIÓN DE LA OFICINA PRINCIPAL:	
5.- CIUDAD:	
6.- PROVINCIA:	
7.- TELEFONOS:	
8.- FAX:	
9.- CASILLA POSTAL:	
10.- AÑO DE CONSTITUCIÓN:	
11.- REPRESENTANTE LEGAL:	
12.- MAIL:	
13.- WEB SITE:	

**II. Tipo de Organización de la Entidad Jurídica:**

1.- LIMITADA:	
2.- EN NOMBRE COLECTIVO:	
3.- OTROS (ESPECIFICAR):	


**III. Socios de la Entidad Jurídica:**

NOMBRE	TÍTULO PROFESIONAL
1.	
2.	
3.	
4.	

En caso de que sean más socios adjuntar en hoja separada la lista completa.

**IV. Especialidad:**

Actuarial	Hidráulica	
Acuicultura	Informática	
Administración	Ingeniería Eléctrica	
Aeropuertos	Ingeniería Forestal	
Agrícola	Ingeniería Mecánica	
Antropología y Sociología	Ingeniería Química	
Arqueología y Museología	Medio Ambiente y Ecología	
Arquitectura	Mercadotecnia	
Asesoría Legal	Oceanografía	
Asesoría Tributaria	Petróleo y Gas	
Auditoría	Petroquímica	
Biología	Planificación Regional	
Comunicación e Imagen	Planificación Urbana	
Desarrollo Sustentable	Población	
Diseño Industrial	Puertos y obras Marítimas	
Diseño Naval	Recursos Humanos	
Economía y Finanzas	Riego	
Educación	Salud	
Estructuras	Sanitario	

	<b>FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN PARA ENTIDADES JURÍDICAS NACIONALES</b>	<b>CÓDIGO:</b> AR/01-2 <b>PÁGINA:</b> 4 de 5 <b>REV:</b> 0
---	--	--

Geografía Y Geodesia		Telecomunicaciones	
Geología y Minas		Transporte	
Geotecnia		Turismo	
Gestión de la Calidad		Vías y Pavimentos	
Gestión de Riesgos			

<b>Otras Especifique.....</b>	<b>X</b>

**Notas:**


1. Priorizar según especialización de la Entidad Jurídica dando numeración a cada uno de los campos.
2. Por cada especialidad escogida por favor adjuntar el certificado de trabajo que acredite la experiencia.

v. **Campos de Consultoría**

		<b>X</b>
<b>1</b>	ESTUDIOS BÁSICOS	
<b>2</b>	ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD	
<b>3</b>	DISENO Y PLANEACIÓN	
<b>4</b>	EVALUACIÓN DE PROYECTO	
<b>5</b>	SUPERVISIÓN Y FISCALIZACIÓN DE OBRAS	
<b>6</b>	GERENCIA DE PROYECTOS	
<b>7</b>	SERVICIOS ESPECIALES	
	MONITOREO	
	CONTROL DE OPERACIÓN	
	AVALUOS	
	INVENTARIOS	
	CAPACITACIÓN A PERSONAL	
	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	
<b>8</b>	ASESORÍA ESPECIALIZADA	
<b>9</b>	INVESTIGACIÓN	
	OTROS: ESPECIFIQUE	

**VI. Otros Servicios de Consultoría**

		<b>X</b>
<b>1</b>	HIDROLOGÍA Y METEOROLOGÍA	
<b>2</b>	MODELOS MATEMÁTICOS	
<b>3</b>	EXPLORACIÓN SUBTERRÁNEA	
<b>4</b>	MECÁNICA DE SUELOS Y MATERIALES	
<b>5</b>	SISMOLOGÍA	
<b>6</b>	CONTROL DE CALIDAD	
<b>7</b>	INVESTIGACIÓN DE CAMPO	
<b>8</b>	ESTADÍSTICA Y MUESTREO	
<b>9</b>	COSTOS	
<b>10</b>	DOCUMENTOS DE LICITACIÓN	
	OTROS: ESPECIFIQUE	

 <p><b>CEC</b> Centro de Estudios y Consultoría</p>	<p><b>FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN PARA ENTIDADES JURÍDICAS NACIONALES</b></p>	<p>CÓDIGO: AR/01-2 PÁGINA: 5 de 5 REV: 0</p>
--	---	--

**FIRMO ESTE DOCUMENTO COMO RESPONSABLE DE QUE ESTA INFORMACIÓN ES VERÍDICA**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

RÚBRICA: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_ a, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2\_\_\_\_\_

Nota: La Entidad Jurídica Consultora que llene este formulario, puede anexar cualquier otro tipo de información que estime conveniente a sus intereses.

## Anexo 2: Modelo Encuesta de Satisfacción del Cliente



### *Encuesta de Satisfacción del Cliente*

Estimado Cliente,

La siguiente encuesta tiene como finalidad dar continuidad a mejoras, para así entregarle siempre un servicio de calidad. Sírvese llenarla de acuerdo a su criterio.

- ¿Qué servicio o servicios adquirió con la empresa?

	Consultoría Administrativa		Consultoría en Marketing
	Consultoría Financiera		Consultoría Jurídica
	Consultoría en Seguros		Asistencia en Serv. Complementarios

- ¿Su solicitud fue atendida de manera inmediata y cordial?
  - De acuerdo
  - Medianamente de acuerdo
  - Medianamente en desacuerdo
  - En Desacuerdo
- ¿La información recibida por el servicio que adquirió fue de utilidad para usted o su empresa?
  - De acuerdo
  - Medianamente de acuerdo
  - Medianamente en desacuerdo
  - En Desacuerdo

- ¿La información recibida por el servicio que adquirió se ajusta a las condiciones del medio actual?
  - De acuerdo
  - Medianamente de acuerdo
  - Medianamente en desacuerdo
  - En Desacuerdo
  
- Si desea dejarnos alguna sugerencia o recomendación por favor detállela en las siguientes líneas:

---

---

---

---

Agradecemos su gentil colaboración y recuerde que trabajamos para brindarle un servicio de calidad.

### Anexo 3: Gasto Suministros

	PRECIO U.	IVA	PRECIO F.	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	VALOR
ARCHIVADORES BENE LOMO 4	\$ 1,55	\$ 0,22	\$ 1,76	9,00	108,00	\$ 190,58
ARCHIVADORES BENE LOMO 8	\$ 1,55	\$ 0,22	\$ 1,76	18,00	216,00	\$ 381,16
BORRADOR QUESO PEQ. PELKIKAN	\$ 0,14	\$ 0,02	\$ 0,16	2,00	24,00	\$ 3,76
CINTA EMBALAJE	\$ 1,02	\$ 0,14	\$ 1,16	20,00	240,00	\$ 279,20
CLIPS ALEX	\$ 0,26	\$ 0,04	\$ 0,30	20,00	240,00	\$ 72,39
CORRECTOR LIQUIDO BIC BOLIGRAFO	\$ 1,78	\$ 0,25	\$ 2,03	2,00	24,00	\$ 48,63
CREMA PARA CONTAR SORTWICK	\$ 1,52	\$ 0,21	\$ 1,73	1,00	12,00	\$ 20,81
ESFEROGRÁFICO DE TINTA AZUL. P/FINA	\$ 0,37	\$ 0,05	\$ 0,42	9,00	108,00	\$ 45,47
ESFEROGRÁFICO DE TINTA NEGRO P/FINA	\$ 0,37	\$ 0,05	\$ 0,42	9,00	108,00	\$ 45,47
ESFEROGRÁFICO DE TINTA ROJO p/fina	\$ 0,37	\$ 0,05	\$ 0,42	9,00	108,00	\$ 45,47
ESFEROS DE GEL PILOT	\$ 2,87	\$ 0,40	\$ 3,27	2,00	24,00	\$ 78,43
FLAS MEMORY 8 GIGAS KINGSTON	\$ 10,26	\$ 1,44	\$ 11,70	1,00	12,00	\$ 140,39
GRAPAS 26/6 DE 5000 UNDS	\$ 0,86	\$ 0,12	\$ 0,98	9,00	108,00	\$ 105,88
HOJAS CORPORATIVAS	\$ 0,04	\$ 0,01	\$ 0,05	500,00	6.000,00	\$ 272,23
LAPIZ PORTAMINAS ROTRING	\$ 5,40	\$ 0,76	\$ 6,16	1,00	12,00	\$ 73,90
MINAS LAPICERO	\$ 0,26	\$ 0,04	\$ 0,30	18,00	216,00	\$ 64,94
PAPEL BOND A4 RESMAS AMERICANO	\$ 3,88	\$ -	\$ 3,88	25,00	300,00	\$ 1.162,65
PEGA UHU	\$ 1,61	\$ 0,22	\$ 1,83	1,00	12,00	\$ 21,96
POS-IT 3X3 PAQUETE DE 3	\$ 1,27	\$ 0,18	\$ 1,45	9,00	108,00	\$ 156,10
PROTECTOR DE HOJAS GRUESO	\$ 0,29	\$ 0,04	\$ 0,33	108,00	1.296,00	\$ 423,51
RECIBERA	\$ 0,75	\$ 0,10	\$ 0,85	2,00	24,00	\$ 20,39
RESALTADOR	\$ 0,49	\$ 0,07	\$ 0,56	18,00	216,00	\$ 121,52
SEPARADORES PLASTICOS	\$ 0,75	\$ 0,10	\$ 0,85	18,00	216,00	\$ 183,57
SOBRES MANILA F4 OFICIO 25X34 CM	\$ 0,08	\$ 0,01	\$ 0,09	450,00	5.400,00	\$ 468,30
TIJERA	\$ 0,52	\$ 0,07	\$ 0,59	1,00	12,00	\$ 7,06
TINTA PARA SELLO	\$ 0,53	\$ 0,07	\$ 0,60	1,00	12,00	\$ 7,24
					<b>Total Anual</b>	\$ 4.441,02
					<b>Total Mensual</b>	\$ 370,08

## Anexo 4: Inversión en Tecnología y Mobiliario

<i>TECNOLOGÍA</i>			
	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>Precio Total</i>
Laptops	8,00	650,00	5.200,00
Computador de escritorio	1,00	350,00	350,00
Infocus	1,00	660,00	660,00
Impresora Láser a color	2,00	585,00	1.170,00
Impresora pequeña Gerencia	1,00	225,00	225,00
Teléfonos	9,00	45,00	405,00
<b>Total</b>			<b>8.010,00</b>

Mobiliario Oficina de 430 metros cuadrados, tomado de los datos de facturas de una empresa real:

Acreedor Sociedad	22369 EC1A						
Nombre Población	ATU ARTICULOS DE ACERO S.A. QUITO						

St	Nº doc.	Clase	Referencia	Fecha doc.	Nº cheque	Impte. MD	Doc. comp.	Texto
<input type="checkbox"/>	1117792	KR	001008000045923	16.06.2011	0013578	10,406.25-	1206364	ATU F45923 45-2372 MUEBLES OFICINA GYE.
<input type="checkbox"/>	1120942	KR	001008000047616	20.09.2011	0013820	14,095.23-	1207684	ATU FC 47616 45-3357 MOBILIARIO GUAYAQUIL
<input type="checkbox"/>	1116406	KR	001008000045137	28.04.2011	001640	29,875.65-	2410041	ATU F/45137 ANTICIPO MOBILIARIO OFICINAS GYQ
* <input type="checkbox"/>						54,377.13-		
** Cuenta 22369						54,377.13-		

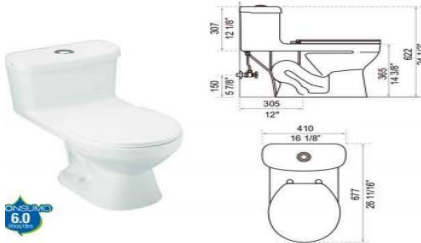
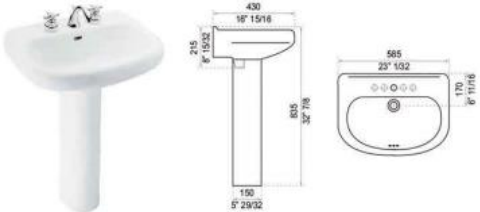
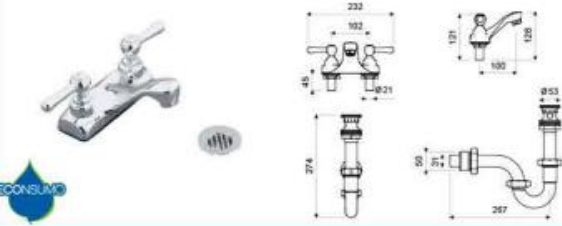
	<i>Metros de Cosntrucción</i>	<i>Costo del Mobiliario</i>
<i>Oficinas Empresa Modelo</i>	430 metros	\$ 54.000,00
<i>Oficinas Grupo Silmac S.A.</i>	200 metros	\$ 25.116,28

Área de Construcción de la empresa tomada como modelo para valorar el costo del mobiliario para Grupo Silmac S.A.


### ÁREAS DE CONSTRUCCION:

CONCEPTO	UNIDAD	Área útil (m2)	ÁREA COMÚN	ÁREA TOTAL	EDAD ACTUAL	Vida técnica-Años	VIDA RESIDUAL-Años
OFICINA Nº 3	m <sup>2</sup>	141,66	71,8572	213,5172	APROX. 5 AÑOS	70,00	65
OFICINA Nº 4	m <sup>2</sup>	140,61	71,3245	211,9345	APROX. 5 AÑOS	70,00	65

**MOBILIARIO ADICIONAL**

Inodoros	4,00	110,53	442,12	 <p><b>E181 INODORO ISCHIA PLUS CON ASIENTO PLUS (E101.10)</b></p> <p>BL \$ 110,53 BO \$ 121,58</p> <p><b>E181-S INODORO ISCHIA ESTÁNDAR CON ASIENTO ESTÁNDAR (E101.01)</b></p> <p>BL \$ 99,53 BO \$ 109,48</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño redondo.</li> <li>• Bajo consumo de agua.</li> <li>• Simple descarga: 6 litros.</li> <li>• Funcionamiento eficiente.</li> </ul> <p><b>Incluye:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiento plus o estándar, según versión.</li> <li>• Herraje Ischia (E102.3B).</li> <li>• Botón de accionamiento superior cromado (EHE.1.3-DH-CR).</li> <li>• Capuchones.</li> </ul>
Lavamanos	4,00	55,02	220,08	 <p><b>E230 LAVABO VENEZIA con pedestal</b></p> <p>BL \$ 55,02 BO \$ 60,53 AM CI \$ 66,56 NE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con agujeros premarcados.</li> <li>• Puede combinarse con monocomando bajo, llave individual, grifería de 4" u 8".</li> <li>• Con agujero rebosadero.</li> </ul>
Grifería baños	4,00	73,15	292,60	 <p><b>E191/16L CR</b></p> <p>CR \$ 73,15</p> <p><b>JUEGO CENTERSET 4" PARA LAVABO</b></p> <p><b>Incluye:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desagüe rejilla.</li> <li>• Sifón plástico.</li> </ul>
Espejos	4,00	110,00	440,00	

Mesón cafetería	1,00	450,00	450,00	<p><b>Muebles De Cocina / Closets En Mdf O Rdf Desde \$150 - Hogar y ...</b>  <a href="https://listado.mercadolibre.com.ec/.../muebles-de-cocina-%2F-closets-en-ndf-o-rdf-d...">https://listado.mercadolibre.com.ec/.../muebles-de-cocina-%2F-closets-en-ndf-o-rdf-d...</a> ▼            Encontrá 51 publicaciones para Muebles De Cocina / Closets En Mdf O Rdf Desde \$150 - Hogar y Muebles en Muebles, Cocina o Decoración para el Hogar en Pichincha ( Quito ), Guayas o Loja - Mercado Libre Ecuador.</p>
Lavaplatos	1,00	63,07	63,07	 <p><b>BL-834</b>  <b>FREGADERO 1 POZO CON ESCURRIDOR</b> Mate \$ 63,07</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabricado en acero inoxidable 304.</li> <li>• Modelo para empotrar.</li> <li>• Reversible.</li> <li>• Medidas: 800 x 480 mm., 0,6 mm.</li> <li>• No apto para triturador.</li> </ul> <p><b>Incluye:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjunto desagüe de canastilla y sifón 1 1/2" (E246.06A.01 DH CR).</li> </ul>
Grifería Lavaplatos	1,00	113,30	113,30	 <p><b>E441/06</b>  <b>JUEGO MONOCOMANDO PARA COCINA CON PICO INDEPENDIENTE SCALA LEVER.</b> \$ 113,30</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El control monocomando puede ser colocado a la izquierda o derecha del pico.</li> </ul> <p><b>Incluye:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangueras flexibles para llave angular.</li> <li>• Pico giratorio.</li> </ul>
Microondas	1,00	195,50	195,50	<p>MICROONDAS 1.0' ELECTROLUX EMDN28G3MLG S</p>  <p>Precio Tventas \$195,50          6 cuotas sin intereses \$32,58</p> <p>Cantidad 1</p> <p><b>¡¡ FABRICA AL CREDITO !!</b>  <b>¡¡ CÍANOS NUESTRO DESPUES !!</b></p> <p>Referencia: PI PG.30000</p>

Cafetera	1,00	300,00	300,00	 <p> <small>PNF1298 200.99</small>  <b>PRECIO SUKASA US\$ 299.69</b>  <small>Cafetera Prima Latte Oster Plateado</small> </p>
Taburetes	5,00	10,00	50,00	
Sala de espera	1,00	1.600,00	1.600,00	
Mesas de centro	2,00	120,00	240,00	
Cuadros decorativos	12,00	50,00	600,00	
Implementos Oficina	9,00	70,00	630,00	
		<b>Total</b>	<b>5.636,67</b>	