

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA  
EMPRESA DE ASESORÍA EN EMPRENDIMIENTO Y SISTEMAS DE  
GESTIÓN DE LA CALIDAD EN PYMES DE LA CIUDAD DE QUITO,  
ECUADOR.**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN PRODUCTIVIDAD**

**LUIS EDUARDO FERRÍN ARTEAGA**

**DIRECTOR: ING. JORGE CISNEROS**

**DICIEMBRE, 2011**



## **NOMBRES DE DIRECTOR E INFORMANTES**

AUTOR: Luis Eduardo Ferrín Arteaga

PROFESOR DIRECTOR:           Ing. Jorge Cisneros

PROFESOR INFORMANTE 1:   Ing. Juan Carlos Latorre

PROFESOR INFORMANTE 2:   Ing. Edmundo Maldonado

## **DEDICATORIA**

El actual plan de disertación lo dedico a mis padres que me apoyaron durante todo el proceso de mi educación superior y han sabido motivarme para la consecución de mis objetivos. También dedico este trabajo al conjunto de profesores, compañeros y amigos que hicieron de toda mi experiencia en la universidad, una serie de recuerdos que llevare en mi corazón por toda mi existencia.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios, nuestro creador, por toda la fortaleza que me ha dado para continuar en un proceso que tuvo sus buenos como también complicados momentos. Agradezco también a mis padres por darme el apoyo necesario para la consecución de mis objetivos. Y por último, pero no por ello menos importante, reconozco la ayuda que me prestó mi director de tesis como los informantes en su trabajo al encaminar el proceso de elaboración del presente plan de disertación.

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

#### 1. ANÁLISIS EXTERNO, 4

##### 1.1. ANÁLISIS ECONÓMICO, 4

1.1.1. Tasas de Inflación, 4

1.1.2. Tasas de Interés, 5

1.1.3. Producto Interno Bruto, 7

1.1.4. Índice Riesgo País, 8

1.1.5. Mercado Laboral, 10

1.1.6. Análisis Político, 13

1.1.7. Análisis Socio – Cultural, 15

1.1.8. Análisis Global, 16

#### 2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, 18

2.1. CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS DOMINANTES DE LA INDUSTRIA, 18

2.2. CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA, 19

2.3. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER, 22

2.3.1. Rivalidad entre los competidores existentes, 22

2.3.2. Amenaza de los nuevos competidores, 24

2.3.3. Amenaza de servicios sustitutos, 26

2.3.4. El poder de los proveedores, 27

2.3.5. Poder de los compradores, 27

2.3.6. Fuerzas Impulsoras de cambio en la industria, 28

2.3.7. Factores clave para el éxito competitivo (FCE), 30

2.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO, 32

2.4.1. Descripción del producto, 32

2.4.2. Definición del problema, 33

2.4.3. Definición de objetivos, 33

2.4.4. Diseño de la investigación, 33

2.4.5. Segmentación de mercado y selección mercado meta, 34

2.4.6. Delimitación del mercado meta, 35

2.4.7. Técnica de Recolección de datos, 35

2.4.8. Determinación de la muestra, 36

2.4.9. Diseño de la encuesta, 38

2.4.9.1.	¿Cuál es el conocimiento promedio de computación de los empleados?,	38
2.4.9.2.	¿Conoce el aprendizaje online o e-learning?,	40
2.4.9.3.	¿Conoce la Norma ISO 9001?,	41
2.4.9.4.	¿Ha recibido asesorías en Sistemas de Gestión de Calidad?,	42
2.4.9.5.	¿Le gustaría recibir asesorías en Sistemas de Gestión de Calidad?,	43
2.4.9.6.	¿Cómo adquiere noticias y nuevos conocimientos empresariales?,	44
2.4.9.7.	¿Creé que es importante acceder a una certificación ISO?,	45
2.4.10.	Análisis de la Demanda,	48
2.4.11.	Análisis de la Oferta,	50
2.4.12.	Análisis de Precios,	52
2.4.13.	Análisis de Comercialización,	53
2.5.	PLAN DE MARKETING,	54
2.5.1.	Estrategias de Producto,	54
2.5.1.1.	Descripción general del servicio,	54
2.5.1.2.	Marca,	59
2.5.1.3.	Posicionamiento,	61
2.5.2.	Estrategia de Precios,	65
2.5.3.	Estrategias de Plaza,	68
2.5.4.	Estrategias de Promoción,	69
2.5.4.1.	Publicidad en medios,	69
3.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO,	83
3.1.	VISIÓN,	83
3.2.	MISIÓN,	83
3.3.	VALORES CORPORATIVOS,	83
3.4.	CULTURA CORPORATIVA,	85
3.4.1.	Cultura Innovadora,	86
3.4.1.1.	Comportamientos,	86
3.4.1.2.	Símbolos,	86
3.4.1.3.	Sistemas,	87
3.4.1.4.	Creencias,	87
3.4.2.	Cultura de las personas primero,	87
3.4.2.1.	Comportamientos,	87

- 3.4.2.2. Símbolos, 88
    - 3.4.2.3. Sistemas, 88
    - 3.4.2.4. Creencias, 89
  - 3.5. OBJETIVOS INSTITUCIONALES Y POLÍTICAS GENERALES, 89
  - 3.6. ANÁLISIS FODA, 91
    - 3.6.1. Fortalezas, 91
    - 3.6.2. Oportunidades, 91
    - 3.6.3. Debilidades, 91
    - 3.6.4. Amenazas, 91
    - 3.6.5. Respecto a la Empresa, 92
    - 3.6.6. Respecto al Medio Ambiente, 92
    - 3.6.7. Objetivo del análisis FODA, 92
  - 3.7. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS Y SUS NECESIDADES, 94
- 4. ANÁLISIS TÉCNICO – OPERATIVO, 97
  - 4.1. METODOLOGÍA DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS, 97
  - 4.2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES GENERALES, 100
    - 4.2.1. Servicio de Asesoría en Certificaciones ISO 9000, 102
    - 4.2.2. Mejoramiento de procesos específicos, 103
    - 4.2.3. Auditoría y mejoramiento de sistemas de calidad, 103
    - 4.2.4. Capacitación en temas de calidad, 104
    - 4.2.5. Implementación de Balanced ScoreCard, 104
  - 4.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, 105
  - 4.4. LOCALIZACIÓN, 110
    - 4.4.1. Macrolocalización, 110
    - 4.4.2. Microlocalización, 111
  - 4.5. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 112
    - 4.5.1. Procesos Estratégicos → Marketing, 112
    - 4.5.2. Procesos Fundamentales / Estratégicos → Gestión de la calidad, 113
    - 4.5.3. Procesos de Soporte → Recursos Humanos, 113
    - 4.5.4. Procesos de Soporte → Contabilidad y Compras, 114
  - 4.6. INFRAESTRUCTURA FÍSICA, 114
- 5. ESTUDIO FINANCIERO, 116
  - 5.1. INVERSIÓN INICIAL (ANEXOS # 10 y 11), 116

5.2.	FINANCIAMIENTO Y RENDIMIENTO ESPERADO (ANEXO # 12),	120
5.3.	REMUNERACIÓN Y ROL DE PAGOS (ANEXO # 13),	121
5.4.	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS Y DIFERIDOS (ANEXO # 14),	124
5.5.	COSTO PROMEDIO POR ASESORÍA (ANEXO # 15),	127
5.6.	PRESUPUESTO DE INGRESOS (ANEXO # 16),	130
5.7.	PRESUPUESTO DE GASTOS (ANEXO # 17),	131
5.8.	BALANCE DE RESULTADOS (ANEXO # 18),	132
5.9.	PRESUPUESTO DE CAJA (ANEXO # 19),	134
5.10.	BALANCE GENERAL INICIAL (ANEXO # 20),	136
5.11.	FLUJO NETO DE CAJA (ANEXO # 21),	138
6.	ANÁLISIS DE RIESGO,	142
6.1.	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS,	142
6.1.1.	Riesgos de Mercado,	143
6.1.2.	Riesgos Operativos,	144
6.1.3.	Riesgos Financieros,	144
6.1.4.	Riesgos Políticos y legales,	145
6.2.	DESGLOSE DE LA ESTRUCTURA DE RIESGOS,	145
6.3.	REDUCCIÓN / MITIGACIÓN DEL RIESGO Y PLANES DE CONTINGENCIA,	147
6.3.1.	Salidas de personas claves de la empresa,	147
6.3.2.	Entrada de nuevos competidores,	148
6.3.3.	Reducción de la demanda del servicio,	149
6.3.4.	Aumento de las tasas de impuestos,	150
6.4.	SALIDA ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO,	150
6.5.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES,	152
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,	153
	BIBLIOGRAFÍA,	162

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el Ecuador, la cultura de contratar asesorías en temas relacionados con el mejoramiento de procesos y el aumento de la calidad en las operaciones de las empresas, es una tendencia únicamente accesible a las empresas con bastantes recursos debido a los altos costos de dichas asesorías.

El presente plan de disertación analiza la factibilidad en la creación de una empresa de asesoría en temas de calidad y mejoramiento de procesos para las pymes en la ciudad de Quito buscando los datos necesarios en el mercado para analizar esta propuesta.

La información se obtuvo principalmente de encuestas realizadas a pymes de la ciudad de Quito, y de análisis de información tanto cualitativo como cuantitativa basada en estudios anteriores como en estadísticas proporcionadas por entidades gubernamentales y privada que se encargan de dar una imagen clara de la composición económica de las industrias ecuatorianas.

El estudio demuestra que existe un mercado potencial para la empresa de asesoría siempre y cuando se busque una nueva matriz de ingresos y haya una diferenciación con respecto a las empresas que dan asesorías a clientes mucho más grandes.

## INTRODUCCIÓN

La problemática mundial actual obliga a las empresas a optimar sus actividades para poder competir con organizaciones nacionales e internacionales a escala nunca antes vista. Y si hay algo que nunca ha cambiado y que sigue siendo una piedra fundamental para mejorar las operaciones de la empresa es la búsqueda continua de la calidad.

En esa búsqueda continua de calidad, hay un método que ha servido mucho, que es la contratación de expertos externos que asesoren a los empleados y directores a optimizar las actividades de la empresa. Desafortunadamente, dentro de esa tendencia, se han visto excluidas las pequeñas y medianas empresas, debido a los altos costos de dichas asesorías.

Es por ello que se ha buscado crear un proyecto a modo de alternativa a estas asesorías, en el que prime la innovación antes que el costo. En consecuencia con esta premisa, se ha creído conveniente integrar la tecnología para facilitar el acceso de los servicios que ofrecerá la empresa a las pymes que busquen generar más calidad desde los empleados, más que con los asesores. Y es así como nació la propuesta de incluir a las asesorías el servicio de aulas virtuales para que los empleados puedan mejorar sus conocimientos en los temas a tratar desde cualquier lugar y sin restricción de tiempo y espacio.

En el capítulo 1 se analiza el entorno en el que se va a desenvolver la empresa desde todos los ángulos posibles, incluyendo el político, económico, social, cultural, tecnológico, legal y

laboral. Se estudia todas las influencias que estos entornos tendrán sobre la empresa y como disminuir, o al menor, predecir sus consecuencias en el accionar de la organización.

El capítulo 2 trata sobre el estudio del mercado de la oferta y la demanda relacionadas con el servicio propuesto por el proyecto. Estudia la demanda de clientes, es decir las necesidades que ellos tienen, y que buscan para satisfacer dichos requerimientos. Se analiza la oferta al considerar como se debe ofrecer el servicio al cliente en términos de precios, distribución, servicio y publicidad.

El capítulo 3 analiza estratégicamente el futuro de la empresa, definiendo una misión, una visión y unos valores que encaminaran las actividades de la empresa. Además en un estudio introspectivo se examinan cuáles serán las fortalezas y oportunidades como también las debilidades y amenazas que tendrán la empresa al salir al mercado.

El capítulo 4 genera un diseño de operaciones en la que se basaran las actividades de la empresa. Se definen los recursos que necesitarán la empresa para funcionar, ya sean materiales o humanos, como el personal de la empresa. También se crea un diseño organizacional para los puestos de trabajo como para los procesos que seguirán para cumplir las necesidades de los clientes externos e internos.

El capítulo 5 lleva todo lo anteriormente expuesto al campo financiero, donde cada decisión que se tomó en el proyecto se verá reflejada económicamente en este capítulo. Se detalla la inversión que se necesitará para poner en marcha el proyecto, los gastos que incurrirán en la empresa durante su funcionamiento y los estados financieros para un posterior análisis de rentabilidad que mostrará si el proyecto es o no rentable.

El capítulo 6 finaliza el proyecto con un examen de los riesgos inherentes al mercado, a las operaciones y al financiamiento para desarrollar estrategias de prevención y corrección para evitar poner riesgo la continuidad de la organización. También se incluyen una serie de actividades para seguir, como última opción posible, si es inevitable una salida del mercado.

## 1. ANÁLISIS EXTERNO

### 1.1. ANÁLISIS ECONÓMICO

#### 1.1.1. Tasas de Inflación

“La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular, lo que se diferencia de la devaluación, dado que esta última se refiere a la caída en el valor de la moneda de un país en relación con otra moneda cotizada en los mercados internacionales”<sup>1</sup>.

En los últimos años, el Ecuador ha tenido una baja considerable en los niveles de inflación, como muestra el siguiente gráfico:



Esto debido a que desde el año 2000, el presidente Jamil Mahuad decidió pasar de la moneda corriente en este entonces, que era el Sucre, a la moneda de mayor

<sup>1</sup><http://es.wikipedia.org/wiki/Inflaci%C3%B3n>

utilización en todo el mundo, el Dólar. Paradójicamente, ese mismo año, esta decisión provoco que la inflación sea la más alta en los últimos 30 años, alcanzando casi el 100%, produciendo un nuevo record en los anales de la economía ecuatoriana, situación que produjo la salida extraordinaria de personas a otros países por el excesivamente bajo poder adquisitivo del país.

En los dos últimos años, la inflación se ha mantenido en menos del 10%, con algunas subidas provocadas por el exceso de dinero que flotaba en el mercado, debido a razones como:

- Entrega de fondos de reservas.
- Incremento de sueldos
- Aumento de los depósitos a corto plazo.

La tendencia es a mantenerse en los niveles parecidos a los anteriores si no suceden cuestiones extraordinarias o políticas incorrectas por parte del gobierno.

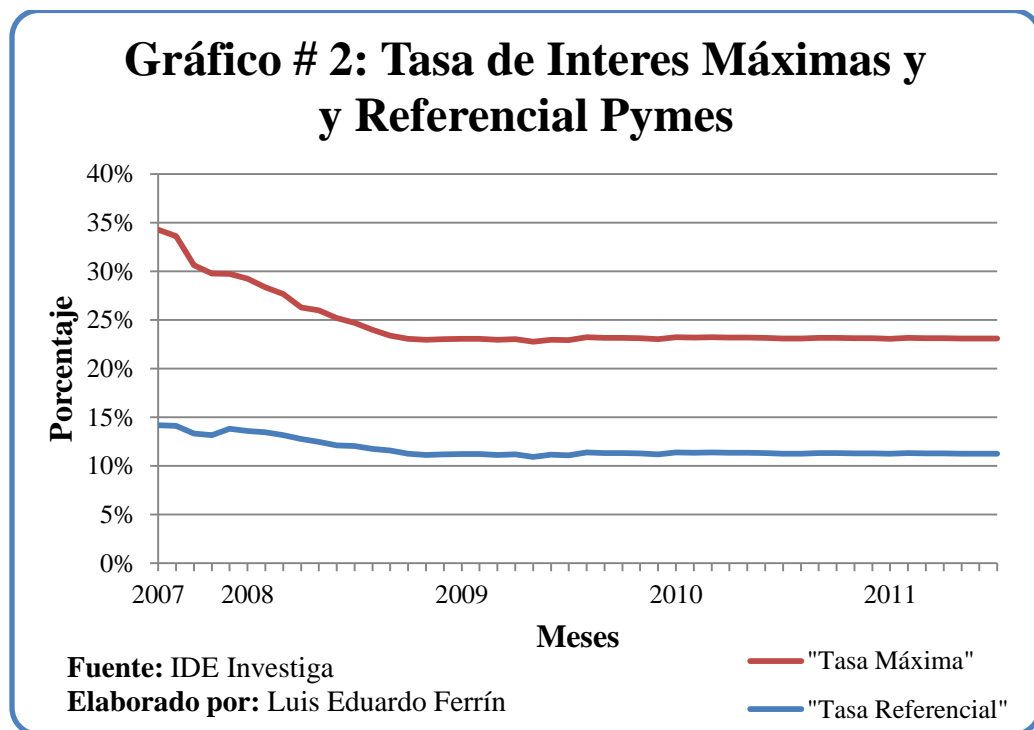
### **1.1.2. Tasas de Interés**

Las tasas de interés pueden ser activas o pasivas, activas son las que cobra el banco por los diferentes servicios que ofrece la entidad. La tasa pasiva es la que paga el banco a los depósitos que efectúan personas o empresas.

Este es un factor preponderante para el desarrollo de la empresa, principalmente en las tasas activas, ya que de ella dependerá si la empresa puede o no adquirir préstamos que sirvan ya sea para iniciar el negocio o para realizar futuras inversiones.

Para la empresa, el crédito productivo para Pymes es el más importante ya que es al que podrá acceder las empresas en sus inicios para las inversiones necesarias.

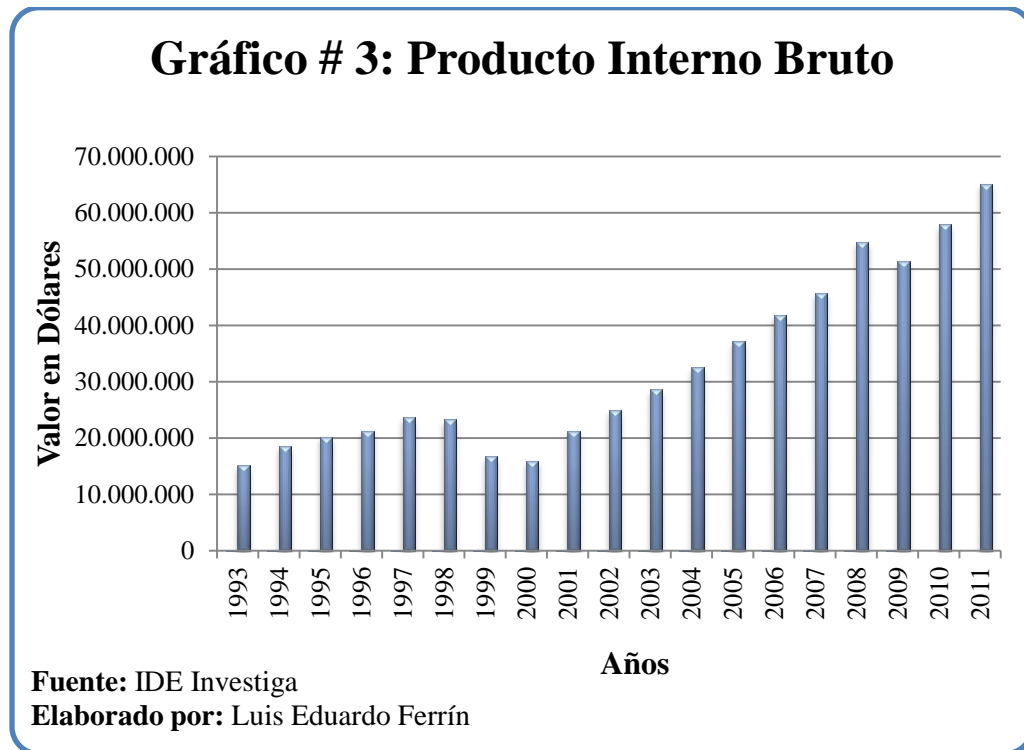
Según el Banco Central del Ecuador, la evolución de las tasas de interés para este tipo de servicio es:



Para el mes de agosto del 2011, la tasa referencial establecida por BCE se ha colocado en 11,27%, mientras que la máxima se ubica en 11,83% en claro descenso con respecto a 2007, cuando esta se ubicaba en 19,52%. Esto

influenciado por el crecimiento en la creación de Pymes en el Ecuador. Esto es una gran ventaja para las empresas que quieran acceder a un crédito para mejorar sus operaciones.

### 1.1.3. Producto Interno Bruto

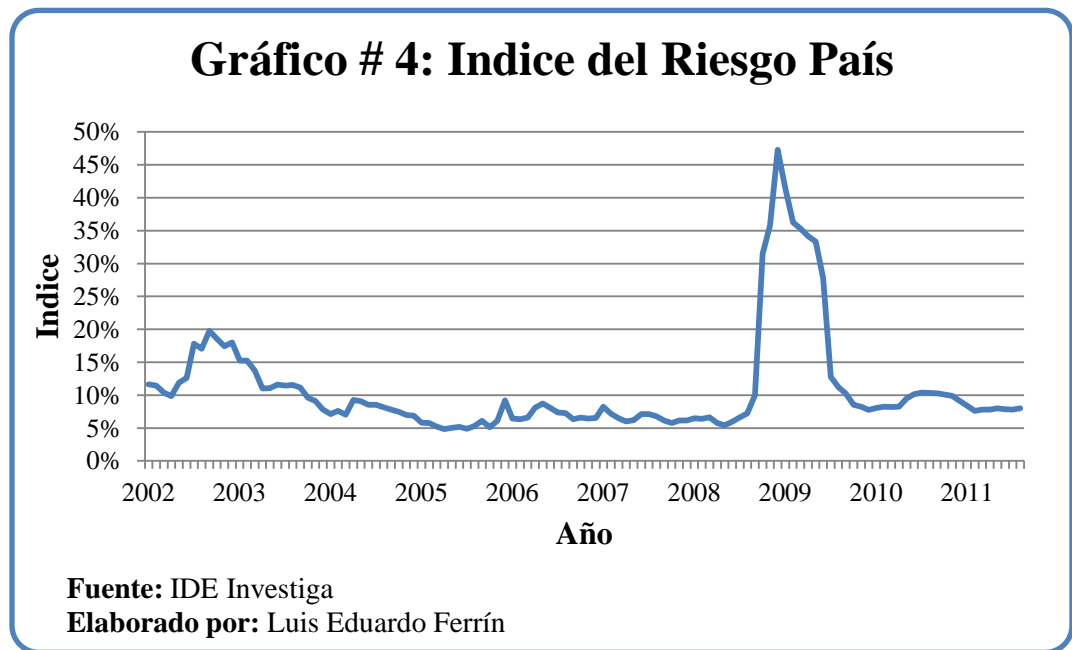


El PIB ha ido incrementándose en los últimos años, consecuencia del sistema dolarizado aprobado en el 2000.

Aunque dentro de estas cifras es preocupante la escasa participación de las pymes, ya que estas aportan únicamente el 10% cuando este tipo de empresas forman el 76%

del sector manufacturero al cual pertenecen la mayoría de ellas<sup>2</sup>. Este dato es muy importante, ya que la mayoría de expertos piensan que si este tipo de empresas empiezan a despuntar económicamente, el progreso que podrían generar en el país sería extraordinario.

#### 1.1.4. Índice Riesgo País



El índice de riesgo país es la seguridad que tiene un inversionista, de gastar en cierto país, principalmente calculado por la posibilidad de que aquel país pague las deudas que tiene con sus acreedores.

El Ecuador siempre ha tenido un mediano índice de riesgo país pero en diciembre del 2008, este llegó a su máximo en toda la historia cuando estuvo cerca de

<sup>2</sup> [http://www.mic.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=253:estrategias-para-fomentar-las-pymes&catid=37:prensa&Itemid=103](http://www.mic.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=253:estrategias-para-fomentar-las-pymes&catid=37:prensa&Itemid=103)

alcanzar los 5000 puntos. Este fenómeno, principalmente se dio porque se decidió no cancelar en la fecha debida los Bonos Global 2012 y 2015<sup>3</sup>.

Desde ese momento, el índice ha bajado constantemente (en agosto del 2011 se ubicó en 799 puntos) pero aún se mantiene bastante lejos de otros como Chile, Perú y Brasil.

Esto provoca que los inversionistas prefieran otros destinos en Latinoamérica para crear negocios, lo que nos pone en desventaja en el comercio exterior.

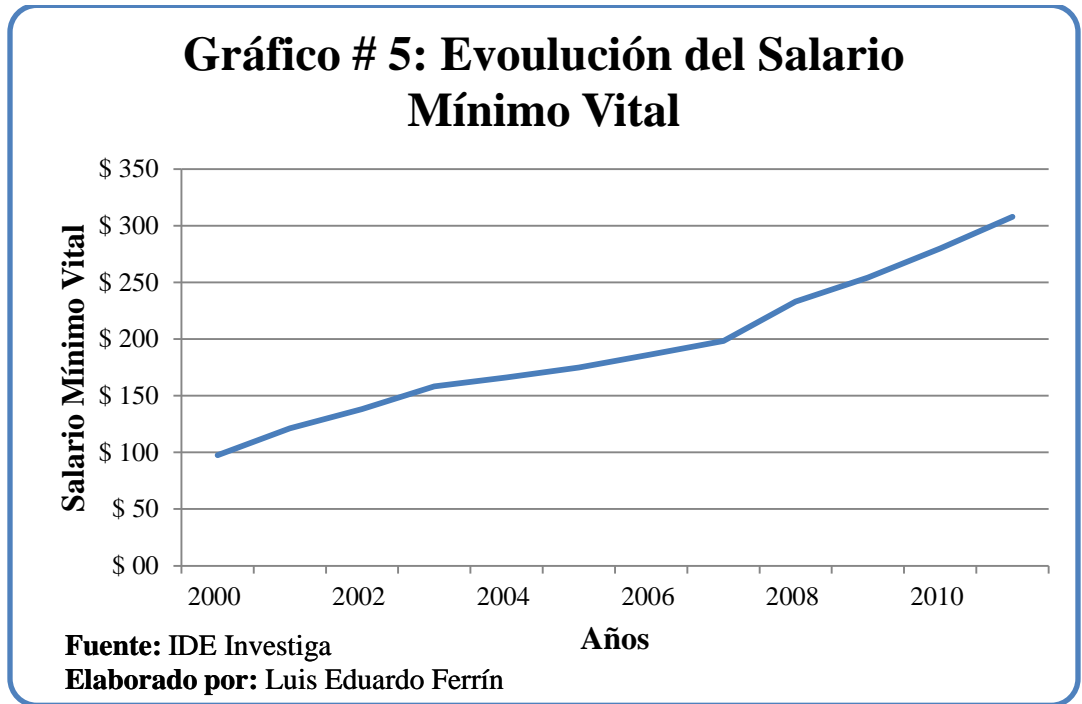
Añadiendo a esto, en el Índice de Competitividad Global que cada año elabora el Foro Económico Mundial, en el que Ecuador ocupa el lugar número 105 de 133 países, aun cuando Chile ocupa el lugar 30.

Esto empeora las previsiones extranjeras del beneficio de invertir en nuestro país. Esto se ha visto remarcado por la nueva política económica del presidente Rafael Correa en la que quita importancia a las inversiones extranjeras como motor de desarrollo.

---

<sup>3</sup><http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/los-costos-del-alto-riesgo-pais-325915.html>

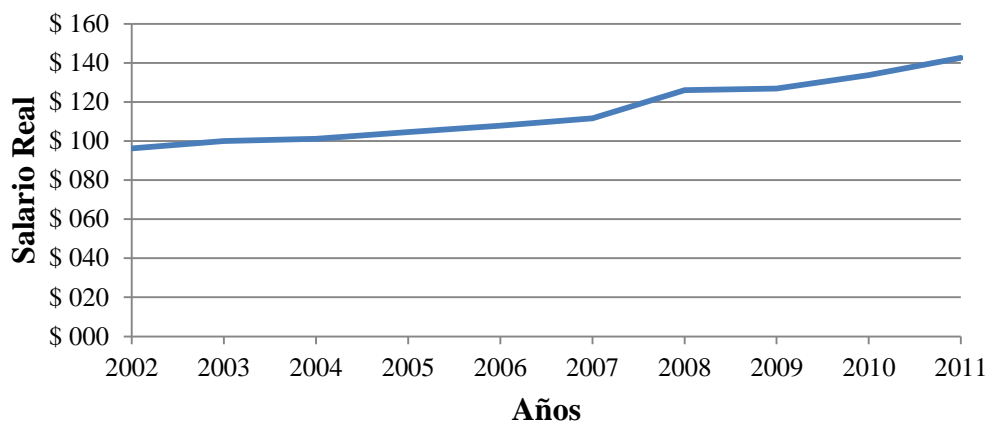
### 1.1.5. Mercado Laboral



Desde el año 2000 el salario mínimo vital ha ido incrementándose constantemente y más aún en los últimos 2 años gracias a las políticas del actual presidente que ha aumentado el salario cada año y se prevé otro aumento para el siguiente. Esto podría causar un incremento en los costos de aquellas industrias de uso intensivo de mano de obra con la consecuente pérdida de competitividad frente a otros países con menores costos de mano de obra.

Esto lo demuestra la siguiente gráfica de evolución del salario real que obviamente no ha tenido el mismo comportamiento creciente que el salario mínimo vital.

### Gráfico # 6: Salario Real

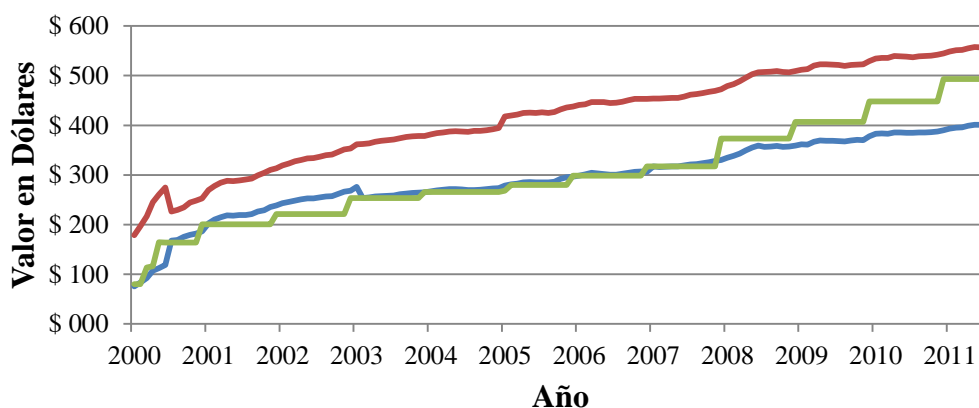


Fuente: IDE Investiga

Elaborado por: Luis Eduardo Ferrín

En relación con esto, la brecha entre el ingreso familiar<sup>4</sup> y la canasta básica, según el INEC, ha tenido el siguiente comportamiento<sup>5</sup>:

### Gráfico # 7: Comparación entre Canasta Vita, Básica e Ingreso Familiar



Fuente: IDE Investiga

Elaborado por: Luis Eduardo Ferrín

— Canasta Vital

— Canasta Básica

— Ingreso Familiar

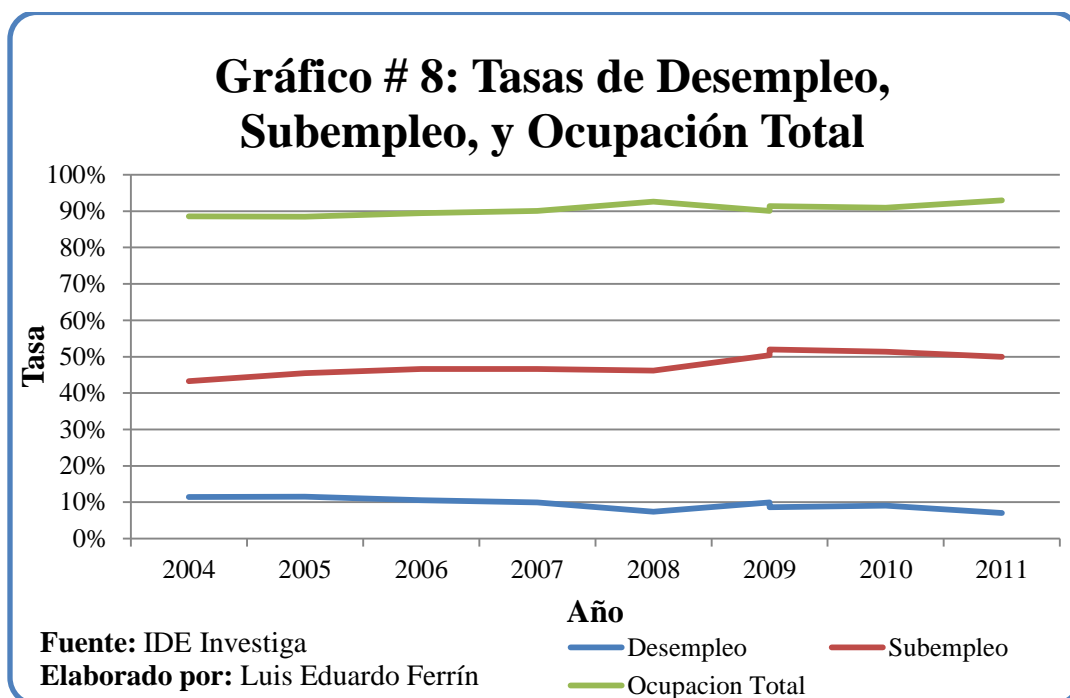
<sup>4</sup> Ingreso mínimo mensual de un hogar tipo de 4 miembros con 1,6 perceptores de ingresos

<sup>5</sup> [http://www.inec.gov.ec/c/document\\_library/get\\_file?folderId=16147&name=DLFE-26301.pdf](http://www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=16147&name=DLFE-26301.pdf)

Según la gráfica, se nota claramente que la canasta básica sigue estando por encima del ingreso familiar, consecuencia de los altos precios de algunos productos y el bajo salario que aún tienen la mayoría de personas.

No obstante, con la canasta vital, la situación es un poco diferente, ya que con los últimos aumentos al salario básico, el ingreso familiar pudo sobrepasar en un poco la canasta vital, pero hay que recordar que dicha canasta no contiene sino, los producto de más imperante necesidad, pero lo que, la diferencia no cubre otras necesidades que sin ser tan importantes, son también vitales para el desarrollo familiar.

Por otro lado, el mercado laboral a nivel de ocupación, empleo y subempleo ha tenido el siguiente comportamiento:



En los niveles de desempleo y ocupación total, no ha habido cambios drásticos en los últimos años, con un ligero aumento del desempleo en el último año, aunque esto se puede atribuir a la crisis financiera mundial, con efectos similares aún en países desarrollados.

Pero a nivel de subempleo, ha habido constantes variaciones, y en especial en el último año donde esta ha aumentado casi en un 10%, consecuencia del aumento del trabajo informal, especialmente en aquellas personas que han perdido sus empleos.

#### **1.1.6. Análisis Político**

En el sector político, el Ecuador se ha visto afectado por una serie de cambios de gran magnitud en comparación con gobiernos anteriores.

Lo más importante es el nuevo modelo político imperante en el país desde hace unos 5 años, el de la “Revolución Ciudadana” o también llamado “Socialismo del siglo XXI” por sus mayores representantes.

Las bases de este nuevo movimiento son:

- Nacionalismo
- Defensa de los recursos naturales.
- Sobreprotección a la industria nacional.

- Férrea oposición al capitalismo salvaje o imperialismo también llamado Integración económica, social y política de los estados de la región.

La principal consecuencia de este manejo político es el poco interés que ha generado en inversionistas extranjeros la posibilidad de invertir en el país.

Esto se ha visto agravado con nuevas políticas como impuestos a la salidas de capitales, lo que no hace sino empeorar la imagen ante inversionistas extranjeros.

Son preocupantes también las nuevas actitudes del actual gobierno en contra de empresas extranjeras, principalmente petroleras, hasta llegar al punto de expropiarles concesiones ya dadas y que lo único que provocan es la caída de la producción de crudo, y juicios internacionales de inmensas proporciones. Según la revista Gestión del mes de octubre del presente año, “desde 2001 el país ha acumulado 23 demandas internacionales. [...] El mayor número de demandas se ha presentado entre 2008 y 2009. Hasta ahora las demandas suman \$5.492 millones pero la cifra aumentará a medida que las firmas definan los montos de los reclamos exigidos al país. Esta cifra representa casi la mitad del Presupuesto del Estado aprobado inicialmente para este año (\$ 12.605 millones). [...], entre 2008 y 2009, se plantearon 10 [demandas]”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Revista Gestión, octubre del 2009, Dinediciones.

También es de definir la extensa publicación de nuevas leyes y reglamentos, especialmente en el ámbito tributario, con la consecuente carga que se ha impuesto a las empresas, aunque esto tiene como razón de ser la crisis internacional, y la baja de los precios del petróleo como mayor ingreso del país.

### **1.1.7. Análisis Socio – Cultural**

El cambio más importante que está sufriendo el Ecuador a nivel cultural es el de la educación. En el mandato del Eco. Rafael Correa, se ha estado buscando un giro al sistema educativo nacional, que al final es la base de cualquier deseo de progreso de una nación.

La primera gran política emitida en este aspecto fue la gratuidad de la educación universitaria pública. Esto va a permitir que más personas accedan a este nivel, y que puedan proporcionar progreso al país y a ellos mismos.

A continuación, se aprobó la evaluación a los profesores de los colegios y escuelas del todo el país. Aunque hubieron airados reclamos, esta puede ser una medida eficiente para la mejora de la pedagogía y de los contenidos impartidos en dichos establecimientos.

Por último, y a mi parecer el más importante para generar progreso en el país, es la acción emprendida por el ejecutivo, para convertir a las universidades de simples

centros de educación en centros de investigación. Esto, a través de entidades como el CONEA<sup>7</sup>, y el CONESUP<sup>8</sup>, y mediante la nueva Ley de Educación Superior, los cuales han buscado que las universidades no se funden con el único afán de buscar ganancias económicas sino también ganancia “social”, ya que se espera que los institutos de educación superior generen investigación de calidad para que esta pueda generar nuevas oportunidades de desarrollo, en campos jamás explorados.

### **1.1.8. Análisis Global**

El principal acontecimiento que está afectando a las empresas nacionales es la crisis financiera mundial. Entre las consecuencias de esta crisis están:

- Crecimiento de los niveles de desempleo y subocupación.
- Decrecimiento de la industria de la construcción.
- Descenso en el consumo y en general, en el comercio.
- Aumento de la inflación.
- Reducción del PIB
- Aumento de la pobreza.
- Reducción de los niveles de inversión
- Reducción del precio y producción de petróleo.

---

<sup>7</sup> Consejo Nacional De Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador.

<sup>8</sup> Consejo Nacional de Educación Superior

Ante estos efectos, el Ecuador es más que vulnerable a la vista de la política económica actual de renegar del modelo de globalización imperante.

Otro acontecimiento importante es el crecimiento de las llamadas “economías en desarrollo”, y especialmente visible en Latinoamérica con el despegue económico, social y cultural de países como Chile, Perú y Brasil, mientras que el “grupo” con el que mejores relaciones tenemos, es decir Venezuela y Bolivia, se están rezagando del resto.

## 2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

### 2.1. CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS DOMINANTES DE LA INDUSTRIA<sup>9</sup>

Los datos que se muestran a continuación y en capítulos siguientes sobre la distribución de la industria se obtuvieron de la página virtual con información empresarial de la Superintendencia de Compañías, llamada “Infoempresas”<sup>10</sup>. Los datos obtenidos de la misma página web se muestran en los anexos 1 – 5.

- **Volumen del Mercado:** \$ 500 millones de dólares aprox.
- **Campo de Rivalidad Competitiva:** Principalmente nacional, rara vez, se ofrecen los servicios fuera del país.
- **Índice de crecimiento del mercado:** 12 – 15% anual aprox.
- **Número de compañías en la industria:** Aproximadamente 1250.
- **Clientes:** Prácticamente cualquier empresa del mercado.
- **Grado de integración:** Posible integración hacia atrás con institutos de educación para obtener personal calificado, esto a nivel de asociaciones, o creación de institutos.
- **Facilidad de ingreso/salida:** El mayor escollo a la hora de entrar a la industria es la de obtener una base rentable de clientes.
- **Tecnología/Innovación:** No es obligatoria en la prestación del servicio. Se requieren las más elementales.
- **Características del producto:** Elevada diferenciación en función de los intereses del cliente.

---

<sup>9</sup> THOMPSON, Arthur. (2001). *Administración Estratégica*. Ed. McGraw-Hill. p. 75

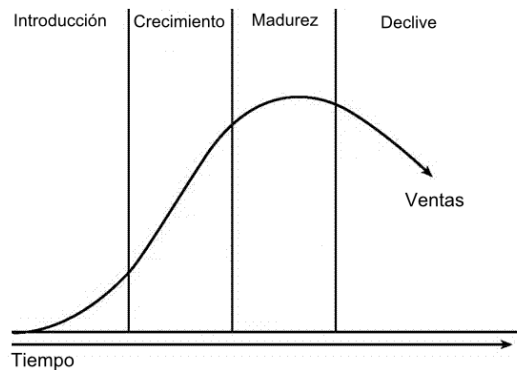
<sup>10</sup> <http://www.infoempresas.supercias.gov.ec>

- **Economías de escala:** Baja, al no ser un servicio de volumen, sino diferenciado.
- **Efecto del aprendizaje y la experiencia:** Factor importante en la industria, ya que se basa en el conocimiento.
- **Utilización de la capacidad:** N/A.
- **Rentabilidad de la industria:** Superior al promedio, ya que los precios depende de los servicios que se otorguen y de las necesidades del cliente.

## 2.2. CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

En todas las industrias, existe una evolución natural, ya sea en su estructura como en su tamaño medido según las ventas. En base a esta evolución pasan por las siguientes etapas:

**Imagen # 1: Ciclo de vida de las industrias**



**Fuente:** [http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Ciclo\\_Producto.png](http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Ciclo_Producto.png)

**Elaborado por:** Wikipedia.com

El siguiente cuadro resume las características de cada etapa según diferentes factores.<sup>11</sup>

**Tabla # 1:** Características de las etapas de una industria

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Nuevos Participantes	Pocos	Efecto contagio	Consolidación	Salida
Poder Compradores	Bajo	Muy bajo (demanda>oferta)	En aumento	Alto (demanda<oferta)
Poder proveedores	Medio	Alto	En decadencia	Bajo
Amenaza Sustitutos	Inexistente	Bajo	En crecimiento	Sustitutos causan la decadencia
Competencia	Baja	Baja (centrado en crecimiento)	Intensa	En descenso por la salida

**Fuente:** FRIEND, Graham. (2008). *Como diseñar un plan de negocio*.  
**Elaborado por:** Luis Eduardo Ferrín

Como se dijo antes, todas las industrias pasan por las 4 etapas mencionadas en la gráfica, aunque la duración de cada industria en cada etapa es diferente. Por ejemplo, en la industria automovilística, han estado en la etapa de consolidación indefinidamente, y eso porque el automóvil se ha convertido en un bien básico.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> FRIEND, Graham. (2008). *Como diseñar un plan de negocio*. Peru: Editorial The Economist. p. 67

<sup>12</sup> Cfr. C., HILL (2005). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. Colombia: Ed. McGraw-Hill Hall. p. 61

En la industria de la asesoría y la consultorías empresariales se puede realizar el siguiente resumen:

<b>Tabla # 2: Características Industria de Asesorías</b>	
Nuevos Participantes	Consolidación
Poder Compradores	Muy bajo
Poder proveedores	N/A
Amenaza Sustitutos	N/A
Competencia	Intensa
<b>Elaborado por:</b> Luis Eduardo Ferrín	

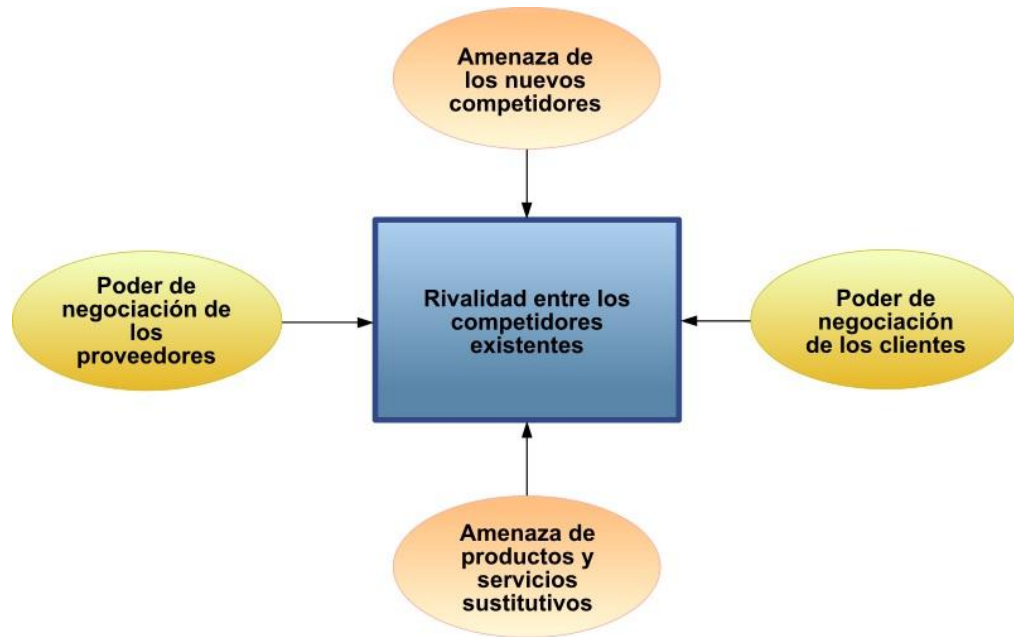
En base a estos datos<sup>13</sup>, se puede decir que la industria de asesorías empresariales se encuentra en la etapa de madurez, lo que da una breve impresión de que la industria podría ofrecer beneficios a las empresas que están ingresando.

---

<sup>13</sup> Estos datos serán analizados a mayor profundidad en el estudio de las fuerzas de Porter.

## 2.3. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

**Imagen # 2:** Las 5 fuerzas de Porter



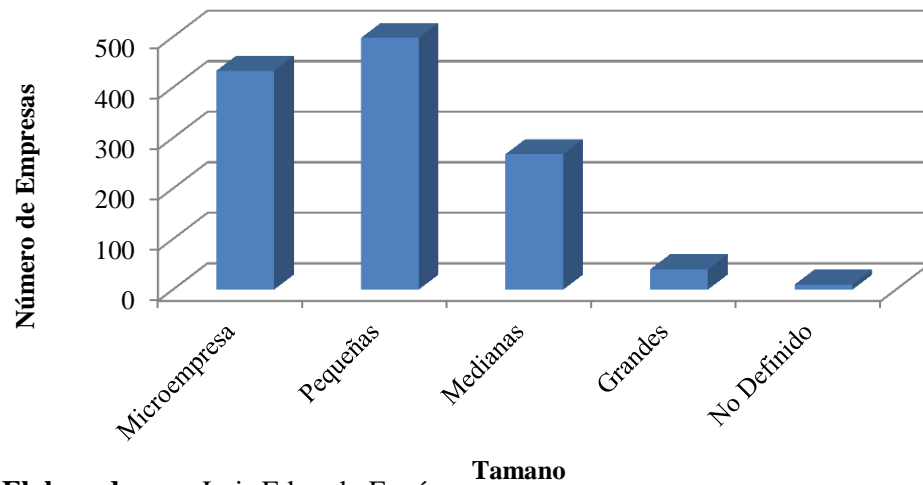
**Fuente:** [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)  
**Elaborado por:** Wikipedia.com

### 2.3.1. Rivalidad entre los competidores existentes

- **Número de competidores:** Aproximadamente 1250 empresas distribuidas de la siguiente manera según su tamaño<sup>14</sup>:

<sup>14</sup> Las empresas no definidas son aquellas que no presentan estados financieros a la Superintendencia de Compañías, por lo que no se las puede clasificar.

### Gráfico # 9: Clasificación de empresas por tamaño



**Elaborado por:** Luis Eduardo Ferrín  
**Fuente:** Superintendencia de Compañías

Esto hace muy difícil que una sola empresa pueda dominar el mercado, por lo menos no si lleva a cabo las mismas estrategias que sus competidores.

- **Comportamiento de la demanda:** La demanda de los servicios de asesoría están aumentando rápidamente con la necesidad que tienen las empresas de mejorar la eficiencia de sus operaciones. Esto se demuestra en el incremento de las asesoras empresariales, y de las ventas de dichas empresas. Con el aumento de la demanda, la rivalidad se vuelve menos intensa debido a la sobre demanda existente.
- **Armas competitivas:** Dentro de la industria no se ocupan de manera generalizada estrategias competitivas como reducción de precios, ya que la

industria no está basada en el precio sino en el conocimiento. Cada cliente puede exigir un servicio diferenciado que motiva tener diferentes precios.

- **Costo de cambiar del cliente:** Aunque el costo “económico” del cliente de cambiar de empresa es bajo, existe otro costo que es el que la empresa oferente tiene conocimiento clave sobre el cliente que se puede perder si este cambia de empresa. Este conocimiento es clave para futuras asesorías al mismo cliente.
- **Diversificación de la competencia:** La competencia, aunque bajo una misma industria, puede ofrecer servicios totalmente diferentes, lo que hace que muchas veces sea difícil pronosticar sus acciones a mediano y largo plazo.
- **Adquisición de compañías:** En esta industria, como se observó en el gráfico, existe un gran porcentaje de micro y pequeñas empresas, lo que podría motivar que las grandes compañías adquieran a las más débiles. Esto genera una mayor importancia a la hora de crear estrategias para obtener una mayor participación y evitar posibles adquisiciones.

### 2.3.2. Amenaza de los nuevos competidores

- **Economías de escala:** Dentro de esta industria no existe economías de escala ya que no se vende en base al volumen. Las economías de escala dentro de los

servicios se puede aplicar al servicio post-venta, pero este dependerá de la modalidad que se escoja.

- **Acceso a conocimientos prácticos de nueva tecnología y especializados:** En el siglo XXI, con la ayuda del internet, prácticamente cualquier persona puede tener acceso a los últimos avances tecnológicos. Una posible restricción es la capacidad del país de atraer estas nuevas tecnologías, pero con el fenómeno de la globalización y el comercio electrónico, esta barrera también puede ser solventada.
- **Efectos de la curva de aprendizaje y experiencia:** Este es un factor sumamente importante en industrias basadas en el conocimiento. Cuando se puede bajar los costos en base a la curva de aprendizaje y la experiencia, esta estrategia puede generar barreras de entrada a la industria.
- **Preferencia y lealtad del cliente:** Dentro de la industria de las asesorías, la lealtad del cliente es quizás la variable más importante, ya que muchos clientes prefieren contratar a empresas con las que ya han trabajado por el simple hecho de que ya poseen conocimientos claves de la empresa que les pueden ayudar en la prestación del servicio.
- **Requerimientos de los recursos:** En las empresas de servicios, por lo general, no se requieren grandes inversiones de recursos, ya que mucho de la operación

normal de la empresa proviene del conocimiento de las personas que ya viene dado por estudios anteriores en universidades mayormente.

### **2.3.3. Amenaza de servicios sustitutos**

En la industria de las asesorías y consultorías, los principales productos sustitutos son los cursos que podrían recibir las personas en las universidades o en institutos especializados. El cliente, en vez de contratar un servicio de asesoría, puede enviar a sus empleados a seguir cursos para adquirir las competencias necesarias para que el propio empleado pueda asesorar a la empresa. Esto además genera la ventaja de que no se proporciona información confidencial sobre la empresa a terceros. Estos sustitutos además son a veces más atractivos en cuanto al factor precio lo que genera una gran fuerza competitiva a las empresas que pertenecen a esta industria.

Además la empresa no tiene ningún costo al cambiar a estos productos lo que genera aún más competencia.

Pero un factor en contra de estos cursos es que en el país, se mantiene una línea habitual en la oferta de dichos cursos, ya que existe una ausencia marcada de cursos no tradicionales como sistemas de gestión de calidad, u otros, y si los hay tienen precios exorbitantes, para la Pymes del país.

#### 2.3.4. El poder de los proveedores

Dentro de industrias basadas en conocimientos, el principal proveedor, si se le puede llamar así, son los institutos educativos, principalmente las universidades. Y para ellos, su principal preocupación es que su producto, los estudiantes, obtengan una plaza de trabajo para cuando dejen la universidad.

Dentro de este contexto, se puede indicar que el principal proveedor para la empresa sería la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, ya que es la única universidad de la ciudad, que tiene la carrera de “Ingeniería comercial con mención en Productividad”, en la que se forman estudiantes con conocimientos para la asesoría en Sistemas de Gestión de la Calidad”, lo que en un mediano – largo plazo puede ocasionar una escases de personal capacitado para trabajar en la empresa.

#### 2.3.5. Poder de los compradores

- **Costos de cambiar:** En la industria de asesorías, el costo más alto que tienen los clientes para cambiar de empresa es el del conocimiento que llegan a tener los asesores sobre la empresa del cliente. Cuando el cliente cambia de empresa, estos conocimientos se pierden, ya que la nueva empresa debe adquirirlos nuevamente. Esto le cuesta a la organización recursos y tiempo muy valiosos.

- **Número de compradores:** El número de compradores en esta industria es muy superior a la oferta total, ya que cualquier empresa con capacidad y recursos suficientes podría adquirir los servicios que se están ofertando. De ahí, que es más fácil para las empresas oferentes encontrar nuevos clientes continuamente.
- **Información sobre precios, productos y costos del vendedor:** Con respecto a los precios, es difícil que los clientes conozcan los precios de cada servicio, por el mismo hecho de que cada cliente puede tener diferentes necesidades y así el precio acordado será diferente. Por el contrario, la información sobre los productos deben estar a disposición de todos los clientes para incrementar la participación en el mercado
- **Integración hacia atrás:** Como se aludió más arriba, los clientes tienen la posibilidad de capacitar a sus propios empleados para formar su equipo personal de “asesores”, aunque esto depende de los intereses de la empresa como también de sus recursos económicos, y de la existencia de centros de capacitación adecuados en el país.

### 2.3.6. Fuerzas Impulsoras de cambio en la industria

Las condiciones de la industria y la competencia cambian *debido a que están en movimiento fuerzas que crean incentivos o presiones para el cambio*. Las fuerzas dominantes se conocen como fuerzas impulsoras, debido a que tienen la mayor

influencia sobre la clase de cambios que tendrán luego en las estructuras y en el medio ambiente de la industria.<sup>15</sup>

Para la industria de la asesoría empresarial, las principales fuerzas impulsoras de cambio son:

- **Cambios en el índice de crecimiento a largo plazo:** Como se indica en el Anexo # 2, el crecimiento en el número de empresas ha sido del 102% y 220% en los ingresos totales. Esto indica que la industria ha sido lo suficientemente atractiva para atraer nuevos competidores y esto ha generado un aumento del ingreso total que es un crecimiento espectacular para un país que no es muy asiduo en la contratación de asesorías.
- **Cambios en quienes compran el producto:** Generalmente la industria está basada en las grandes empresas como clientes de las asesorías y consultoras empresariales. Esto ha cambiado en los últimos años donde algunas Pymes con una eficiente gestión de los recursos ha logrado adquirir estos servicios, esto dado que la competencia ha bajado los costos continuamente.
- **Innovación en el servicio:** Hace algunos años la consultoría o asesoría por norma era la contable o tributaria, ya que era la que mayores consecuencias tenía si se la descuidaba. Aunque ahora sigue siendo una muy importante área

---

<sup>15</sup> THOMPSON, Arthur. (2001). Op. Cit. p. 90

de mejora, y eso lo demuestra el enfoque de las 4 grandes auditoras mundiales<sup>16</sup>, las empresas han empezado a interesarse en otras áreas, tómesese como ejemplo, las ventas, recursos humanos, producción, etc.

- **Cambio tecnológico:** En los últimos años ha habido más avances tecnológicos que en los anteriores 200 años. Esto ha generado un cambio sustancial en la forma de hacer negocios y ha ampliado el campo de acción de cualquier empresa. Esto se aplica de manera especial en la prestación de servicios que pueden utilizar la tecnología para disminuir los tiempos y costos de producción.
- **Difusión de conocimientos técnicos prácticos:** En industrias como las basadas en conocimientos, a medida que este se difunde, las ventajas competitivas que se puedan poseer, se van erosionando, y la distancia entre las grandes compañías y las pequeñas también se va disminuyendo hasta llegar a un punto donde todas las empresas compiten en igualdad de condiciones.

### 2.3.7. Factores clave para el éxito competitivo (FCE)

Los factores clave para el éxito conciernen a lo que cada miembro de la industria debe hacer de una manera competente o concentrarse en su logro con el fin de tener éxito tanto en el aspecto competitivo como financiero<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Así se conoce a las 4 mayores auditoras mundiales que son: Deloitte, PricewaterhouseCoopers, KPMG, y Ernst & Young.

<sup>17</sup> THOMPSON, Arthur. (2001). Op. Cit. p. 102

- **FCE relacionados con la tecnología**
  - Capacidad técnica para mejorar el proceso de producción.
  - Experiencia en tecnologías determinadas.
  - Capacidad de utilizar Internet para difundir información tomar pedidos y entregar servicios.
  
- **FCE relacionados con la fabricación**
  - Calidad en la fabricación.
  - Nivel elevado de productividad laboral.
  
- **FCE relacionados con mercadotecnia**
  - Ayuda técnica rápida y precisa.
  - Servicio cortés al cliente.
  - Publicidad inteligente.
  - Habilidades de comercialización.
  
- **FCE relacionados con las habilidades**
  - Talento superior de la fuerza laboral.
  - Experiencia en tecnología particular.
  - Habilidad para desarrollar mejoramientos del producto.
  
- **Otros tipos de FCE**
  - Reputación favorable de los clientes.

- Empleados amables y corteses.

## **2.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Según Philip Kotler, “Investigación de Mercado es el diseño, la obtención, el análisis, y la presentación sistemática de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa”.

### **2.4.1. Descripción del producto**

Aunque en el plan de Marketing se explicara en más detalle sobre el servicio que se va a ofrecer, aquí se indicará una breve descripción con fines de introducir los objetivos y problemas de la encuesta.

El servicio se compone de una asesoría en temas de mejoramiento de procesos, calidad y en general de sistemas de gestión aplicado a pymes. Junto con este servicio se ofrecerá la funcionalidad de “aulas virtuales” para poder ofrecer una asesoría en todo momento a las personas encargadas de encaminar este proceso dentro de cada organización.

#### **2.4.2. Definición del problema**

¿Ofrecer un servicio de asesoría en SGC en modalidad presencial o virtual creara suficiente preferencia de compra y rentabilidad entre las pymes de la ciudad de Quito, para justificar su costo?

#### **2.4.3. Definición de objetivos**

Los objetivos de la investigación de mercado son:

- ¿Cuál es la percepción de las pymes de las asesorías empresariales en materia de SGC?
- ¿Cuál es la manera más eficiente de hacer conocer al mercado objetivo la existencia de un nuevo servicio de asesoría en materia de SGC en modalidad virtual o presencial?
- ¿Cuál sería la preferencia del mercado objetivo de implementar SGC en sus empresas como paso previo para acceder a acreditación bajo normas ISO?
- ¿Qué percepción tienen las pymes sobre la certificación ISO 9001?

#### **2.4.4. Diseño de la investigación**

La investigación que se va a realizar va a ser de 2 tipos:

- **Exploratoria:** Específicamente se va a utilizar este método para conocer estadísticas sobre la intención que tienen las pymes de capacitación para sus empleados.
- **Descriptiva:** Mediante la aplicación de cuestionarios se buscará conocer cuántas pymes accederían a asesorías y cursos virtuales en materia de SGC según una escala de precios previamente analizados.

#### 2.4.5. Segmentación de mercado y selección mercado meta

Segmentación de mercado es dividir un mercado en grupos distintos de compradores en base a sus necesidades, características o comportamiento, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos.

Dentro de las industrias basadas en conocimientos, como las de asesorías empresariales, segmentar el mercado en base al precio no es recomendable ya que muchas veces el cliente espera recibir un servicio personalizado y de calidad, aún a costa del precio.

Por esta misma razón, se va a utilizar lo que Philip Kotler llama en su libro “Fundamentos de Marketing”<sup>18</sup>, Marketing Individual

---

<sup>18</sup>KOTLER, Philip. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Editorial Prentice Hall. México: p. 238

#### **2.4.6. Delimitación del mercado meta**

Mercado meta es aquel conjunto de posibles clientes cuyas necesidades desea la empresa satisfacer mediante la oferta de productos o servicios dirigidos especialmente a ese mercado.

El mercado meta que busca la empresa son las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito, que desean implementar en un futuro un sistema de calidad bajo la norma ISO 9001.

#### **2.4.7. Técnica de Recolección de datos**

Para la recolección de información se utilizará la técnica de encuestas. Esta metodología permitirá una rápida obtención de los datos como un ahorro en el costo de la investigación. Además logra que la información sea confiable y libre de parcialización.

La toma de las encuestas se la realizará a pymes de la ciudad, mediante el sistema de encuesta por teléfono para acelerar la recolección y análisis de los resultados.

### 2.4.8. Determinación de la muestra

En estudios de investigación de mercado, la mayoría de las ocasiones es imposible encuestar a todo el mercado objetivo, ya sea por costos o por localización. Para evitar ello se selecciona un tamaño representativo de elementos dentro de esa población para realizar la investigación y sacar conclusiones que puedan aplicarse a todo ese universo de posibles clientes.

Existen muchas fórmulas para determinar el tamaño de la muestra, pero casi todos proveen el mismo resultado en términos estadísticos. Para el presente estudio se tomara la formula citada por el Eco. Ramiro Canelo en su libro “Formulación y Evaluación de Proyectos”<sup>19</sup>.

**Fórmula # 1:** Cálculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 * \delta^2 * N}{(Z^2 * \delta^2) + (e^2 * N)}$$

**Fuente:** CANELOS, Ramiro. (2003). *Formulación y Evaluación de un Plan de Negocio*. Ecuador: UIDE. p. 77

**Elaborado por:** Luis Eduardo Ferrín

Dónde:

**Z** = Valor del nivel de confianza

**δ** = Varianza Máxima

**N** = Población

---

<sup>19</sup> CANELOS, Ramiro. (2003). *Formulación y Evaluación de un Plan de Negocio*. Ecuador: UIDE. p. 77

**e** = Error estimado

**n** = Tamaño de la muestra

Pero cabe aclarar que en vez de utilizar la varianza máxima se va a utilizar valores de p y q como valores de la población que cumplen con las condiciones para ser incluidas en el estudio. Normalmente se aplica 0.50 para p y q, pero todo dependerá de si se establece un porcentaje de la población que cumple ciertos requisitos para ser estudiados.

**p** = Porcentaje de la población que cumplen los requisitos para el estudio

**q** = 1 – p

Dicho así, la formula quedaría así:

**Fórmula # 2:** Cálculo del tamaño de la muestra (con factores de p y q)

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

**Fuente:** CANELOS, Ramiro. (2003). *Formulación y Evaluación de un Plan de Negocio*. Ecuador: UIDE. p. 77

**Elaborado por:** Luis Eduardo Ferrín

Con dicha fórmula, se puede calcular el tamaño de la muestra para que sea representativo de la población.

Para el cálculo se van a utilizar los siguientes valores:

**Z** = Un valor de 1.96 que corresponde a un nivel de confianza del 95%

**p** = 85 %<sup>20</sup>

**q** = 15%

**N** = 5242 pymes en la ciudad de Quito

**e** = 5%

Con base a estos datos, se debería tomar un total de 188 encuestas para que el estudio sea representativo.

#### **2.4.9. Diseño de la encuesta**

La finalidad de esta encuesta es la de obtener información sobre asesorías en gestión de calidad así como datos de su producción, comercialización y por ende sus costos. La encuesta que se utilizó se encuentra en el Anexo # 6

##### **2.4.9.1. ¿Cuál es el conocimiento promedio de computación de los empleados?**

---

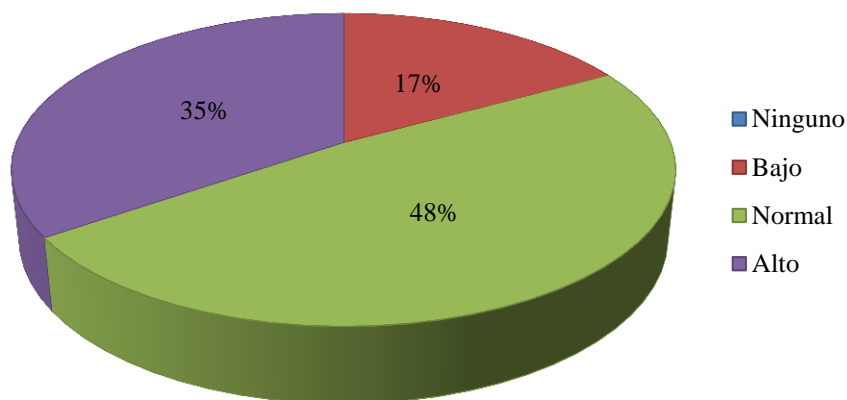
<sup>20</sup>Dato obtenido por un estudio de prueba realizado en base a la encuesta final elaborado con el mercado meta según 20 encuestas.

**Tabla # 3:** ¿Cuál es el conocimiento promedio de computación de los empleados?

	Valor	%	Acumul.	% Acum.
Ninguno	0	0%	0	0%
Bajo	32	17%	32	17%
Normal	91	48%	123	65%
Alto	65	35%	188	100%
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>		

Elaborado por: Luis Eduardo Ferrín

**Gráfico # 10**  
**¿Cuál es el conocimiento promedio de computación de los empleados?**



Elaborado por: Luis Eduardo Ferrin Arteaga

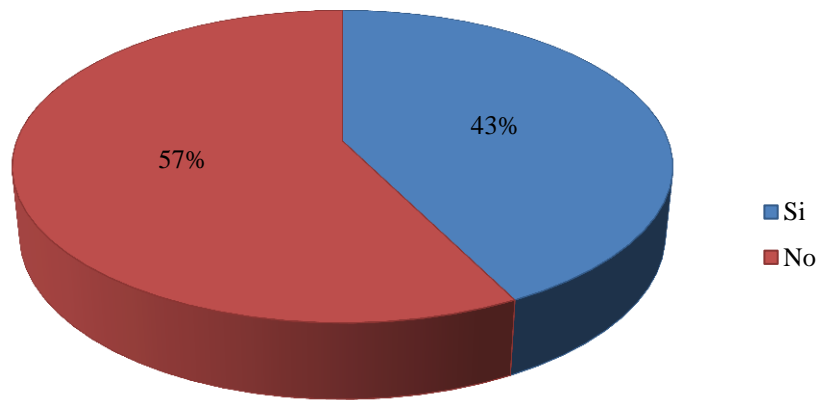
El 83% de los gerentes indicó que sus empleados tienen un conocimiento entre normal y alto de computación. Esto permitirá que la empresa pueda utilizar la tecnología como medio para mejorar el servicio de asesoría.

### 2.4.9.2. ¿Conoce el aprendizaje online o e-learning?

<b>Tabla # 4: ¿Conoce el aprendizaje online o e-learning?</b>				
	<b>Valor</b>	<b>%</b>	<b>Acumul.</b>	<b>% Acum.</b>
Si	80	43%	80	43%
No	108	57%	188	100%
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>		

**Elaborado por:** Luis Eduardo Ferrín

**Gráfico # 11**  
**¿Conoce el aprendizaje online o "e-learning"?**



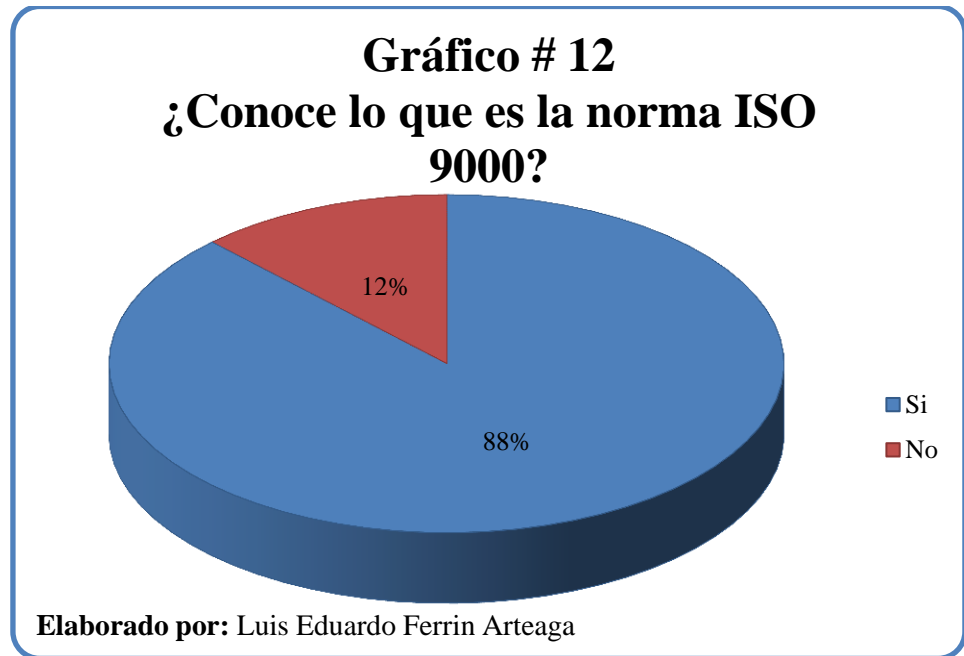
**Elaborado por:** Luis Eduardo Ferrin Arteaga

El 57% de los gerentes no conoce lo que es el aprendizaje online o e-learning, por lo que la empresa tendrá que ofrecer una inducción de cómo se tendría que utilizar estos sistemas en caso de que se lo combine con el servicio de asesoría.

### 2.4.9.3. ¿Conoce la Norma ISO 9001?

<b>Tabla # 5: ¿Conoce la Norma ISO 9001?</b>				
	<b>Valor</b>	<b>%</b>	<b>Acumul.</b>	<b>% Acum.</b>
Si	165	88%	165	88%
No	23	12%	188	100%
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>		

**Elaborado por:** Luis Eduardo Ferrín



El 88% de las empresas conocen la Norma ISO 9000 y los objetivos de acreditación, por lo que saben muy bien cuáles son los beneficios que generan una asesoría en Sistema de Gestión de Calidad.

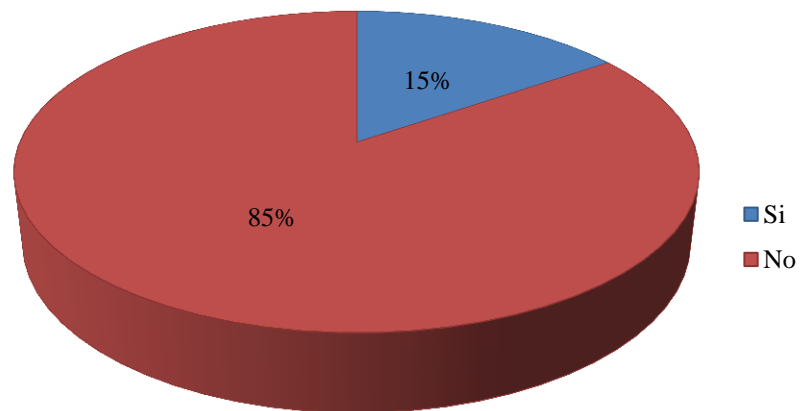
#### 2.4.9.4. ¿Ha recibido asesorías en Sistemas de Gestión de Calidad?

**Tabla # 6:** ¿Ha recibido asesorías en sistemas de gestión de calidad?

	Valor	%	Acumul.	% Acum.
Si	29	15%	29	15%
No	159	85%	188	100%
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>		

Elaborado por: Luis Eduardo Ferrín

**Gráfico # 13**  
¿Ha recibido asesorías en Sistemas de Gestión de Calidad?



Elaborado por: Luis Eduardo Ferrin Arteaga

El 85% de las empresas encuestadas no han recibido asesorías en sistemas de calidad, por lo que existe un gran mercado latente para el servicio que se propone dar la empresa.

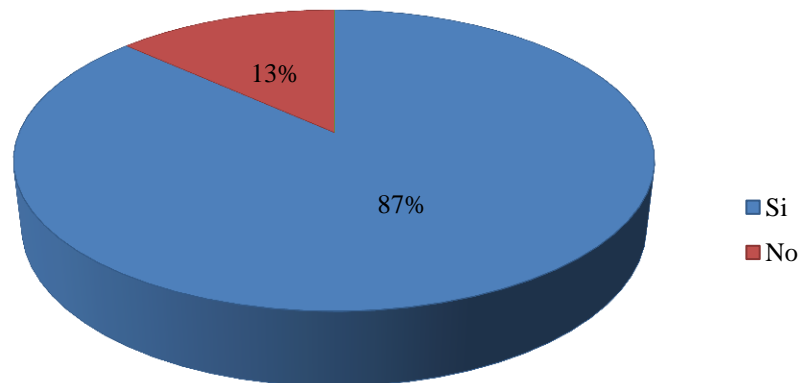
#### 2.4.9.5. ¿Le gustaría recibir asesorías en Sistemas de Gestión de Calidad?

**Tabla # 7: ¿Le gustaría recibir asesorías en Sistemas de Gestión de Calidad?**

	Valor	%	Acumul.	% Acum.
Si	163	87%	163	87%
No	25	13%	188	100%
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>		

**Elaborado por:** Luis Eduardo Ferrín

**Gráfico # 14**  
**¿Le gustaria recibir asesorias en**  
**Sistemas de Gestión de la Calidad?**



**Elaborado por:** Luis Eduardo Ferrin Arteaga

Del total de empresas encuestadas, el 87% menciono que si accedería a ser asesorados en sistemas de gestión de calidad. Pero especificaron que lo harían si los costos de dicha asesoría deberían estar dentro de su presupuesto, por lo que la asesoría no debería ser costosa.

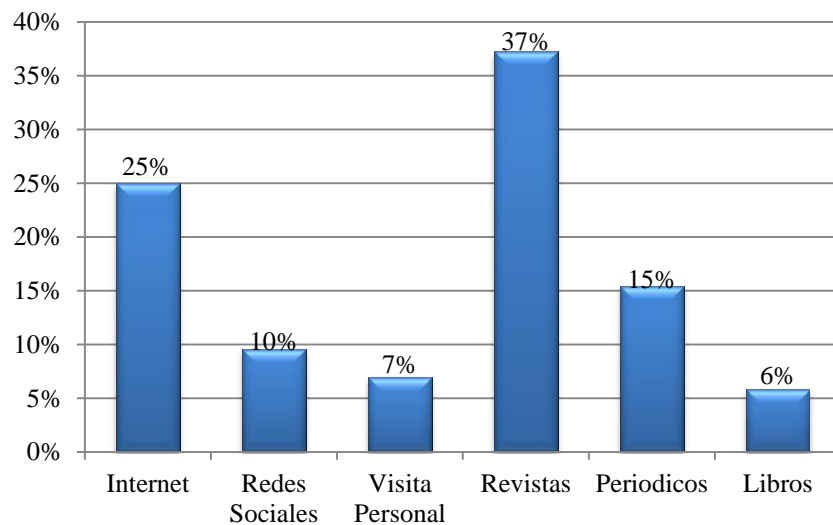
### 2.4.9.6. ¿Cómo adquiere noticias y nuevos conocimientos empresariales?

**Tabla # 8:** ¿Cómo adquiere noticias y nuevos conocimientos empresariales?

	Valor	%	Acumul.	% Acum.
Internet	47	25%	47	25%
Redes Sociales	18	10%	65	35%
Visita Personal	13	7%	78	41%
Revistas	70	37%	148	79%
Periódicos	29	15%	177	94%
Libros	11	6%	159	85%
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>		

Elaborado por: Luis Eduardo Ferrín

**Gráfico # 15**  
¿Cómo adquiere noticias y nuevos conocimientos empresariales?

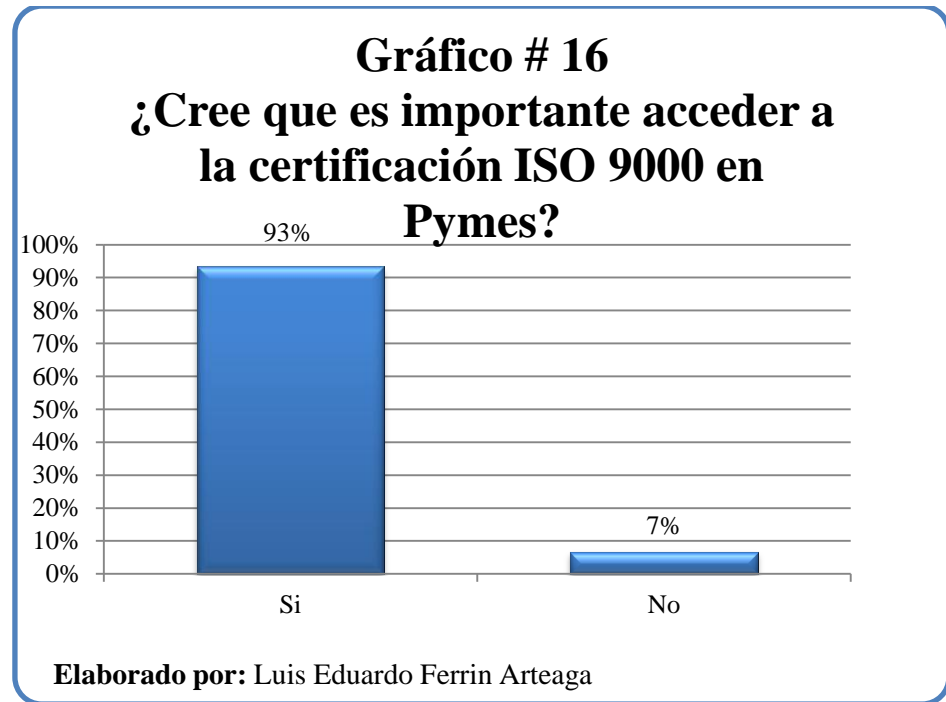


Elaborado por: Luis Eduardo Ferrin Arteaga

El 38% de los gerentes dijeron que ellos actualizan sus conocimientos a través de revistas, como Gestión y Líderes, el 24% lo hace a través de internet y el 17% mediante periódicos. Cabe indicar que solo un 10% lo hace a través de las redes sociales de internet, como Facebook, u otras, por lo que puede ser un gran medio para acercarse a las empresas al no estar tan saturado como los demás.

#### 2.4.9.7. ¿Creé que es importante acceder a una certificación ISO?

<b>Tabla # 9: ¿Creé que es importante acceder a una certificación ISO?</b>				
	<b>Valor</b>	<b>%</b>	<b>Acumul.</b>	<b>% Acum.</b>
Si	154	93%	154	93%
No	11	7%	165	100%
<b>Total</b>	165	100%		
<b>Elaborado por: Luis Eduardo Ferrín</b>				



El 93% de los gerentes creen que es importante acceder a una certificación ISO lo que corrobora que existe un mercado latente para la implementación de sistemas de gestión de calidad.

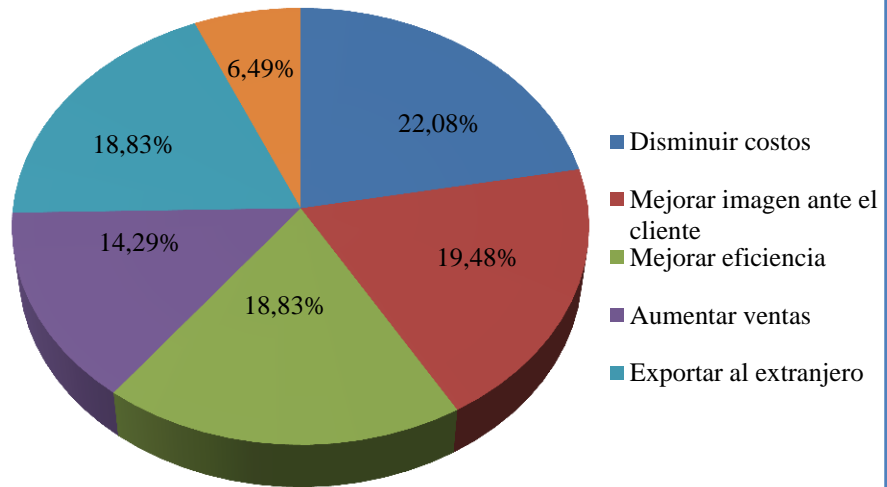
**Tabla # 10: Razones para implementar una norma ISO**

Si	Valor	%	Acumul.	% Acum.
Disminuir costos	34	22,08%	34	22,08%
Mejorar imagen ante el cliente	30	19,48%	64	41,56%
Mejorar eficiencia	29	18,83%	93	60,39%
Aumentar ventas	22	14,29%	115	74,68%
Exportar al extranjero	29	18,83%	144	93,51%
Aumentar rentabilidad	10	6,49%	154	100%
No				
Costo Implementación	6	54,55%	6	55%
Falta de Información	5	45,45%	11	100%

**Elaborado por:** Luis Eduardo Ferrín

### Gráfico # 17

## ¿Porqué es importante acceder a la certificación ISO 9000 en Pymes?



Elaborado por: Luis Eduardo Ferrin Arteaga

Del 93% de los gerentes que creen que es importante acceder a una norma ISO, el 22% menciono que la norma ISO ayudaría a disminuir sus costos, un 20% a mejorar la imagen ante el cliente y un 18% a mejorar su eficiencia, razones que son válidas para implementar un sistema de calidad.

De las personas que dijeron que no creen que la Norma ISO sea importante, dijeron que el costo es prohibitivo en tiempos de crisis y que no existe suficiente información sobre los beneficios.

#### **2.4.10. Análisis de la Demanda**

Como se mencionó anteriormente, la empresa va a ofrecer servicios de asesorías en sistemas de calidad a pymes de la ciudad de Quito, Ecuador.

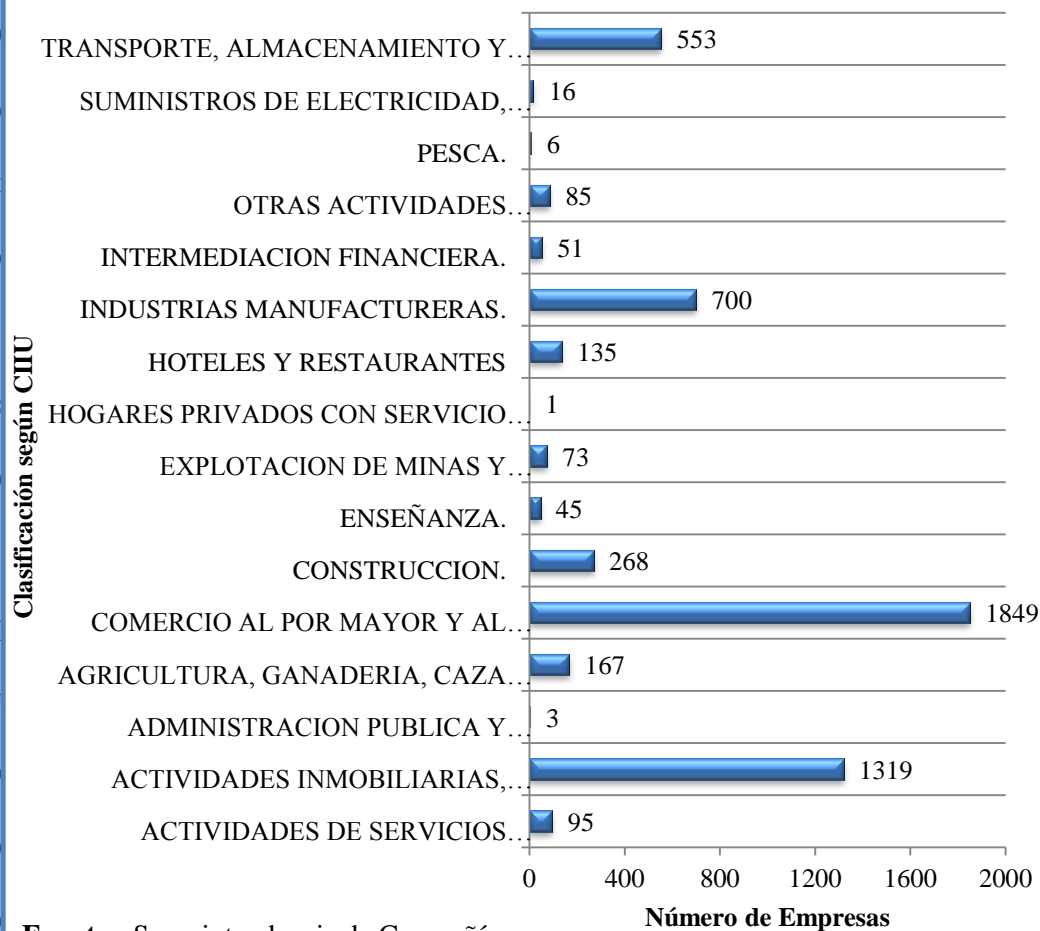
En base a estos datos, y según las estadísticas de varias entidades importantes, como la Superintendencia de Compañías, la Cámara de la Pequeña Industria, y el SRI, existen en la ciudad cerca de 5300 empresas en el rango de pequeñas y medianas empresas.

Además, según su CIU<sup>21</sup>, la siguiente es la distribución al año 2010 de las PYMES:

---

<sup>21</sup> Es el código que asigna la Superintendencia de Compañías, según las actividades que realiza una empresa.

## Gráfico # 18: Distribución Pymes según CIU



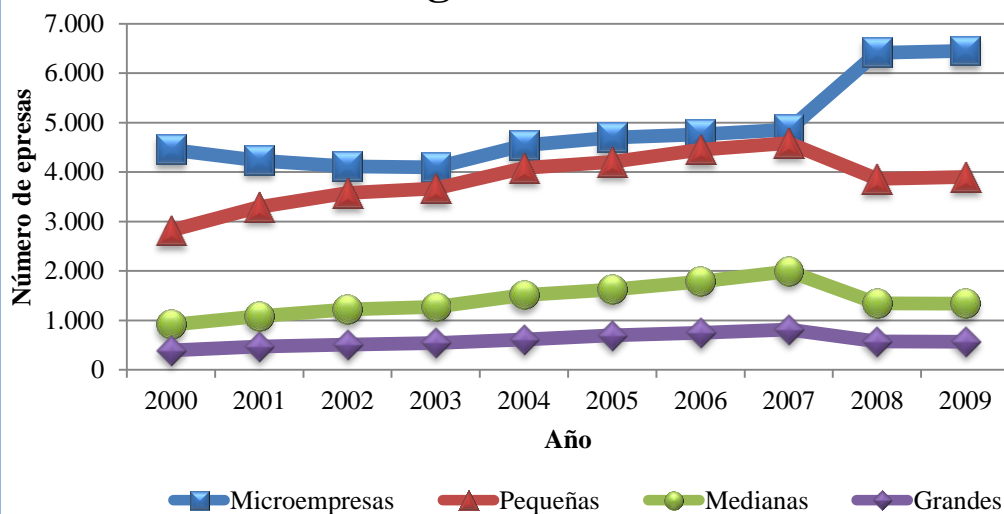
**Fuente:** Superintendencia de Compañías

**Elaborado por:** Luis Eduardo Ferrín

Como se puede ver en el gráfico, las empresas que se dedican al comercio al por mayor y menor, y las del sector inmobiliario y empresarial son las que tienen la mayor proporción sobre el total.

Además, en los últimos años, el crecimiento que han tenido el número de empresas ha sido muy elevado, especialmente en el segmento que pertenece a las microempresas y Pymes, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico # 19: Crecimiento de empresas según tamaño**



**Fuente:** Superintendencia de Compañías

**Elaborado por:** Luis Eduardo Ferrín

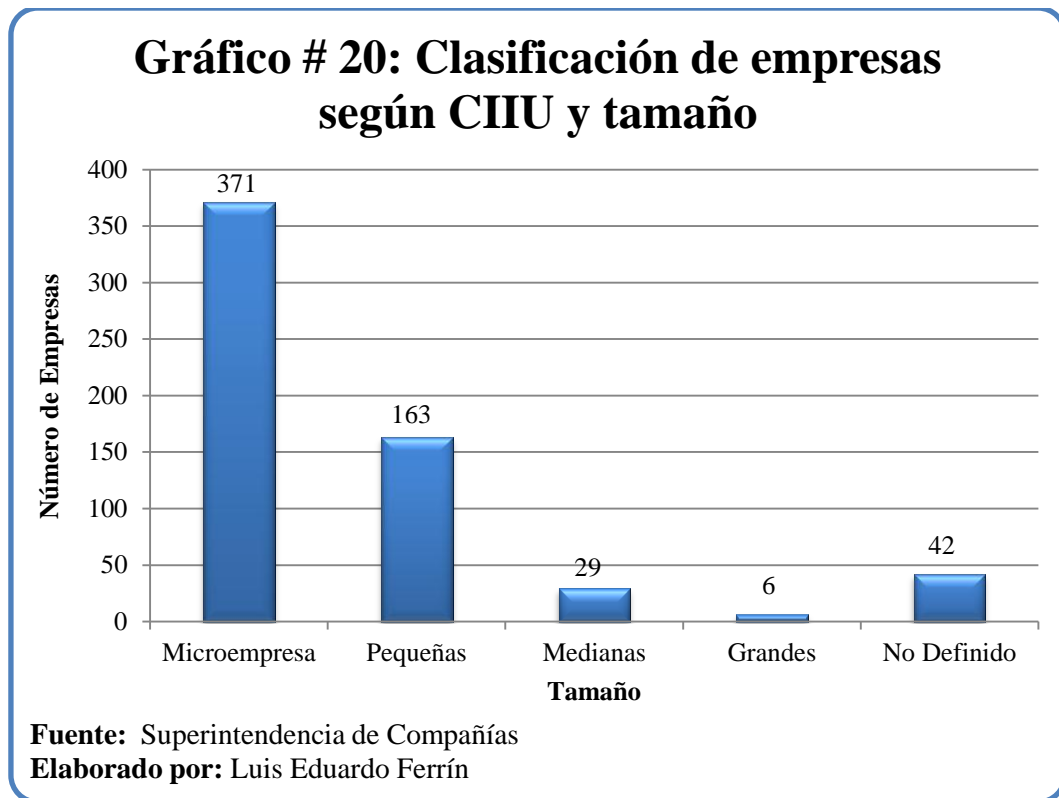
Tal como se muestra en el gráfico, el segmento que más ha crecido en los últimos años ha sido el de las microempresas. Las pymes, aunque han bajado su crecimiento en los 3 últimos años, atribuible a muchas causas, como la crisis mundial, falta de financiamiento, entre otras, aún se mantienen como la mayor proporción dentro del total de empresas en el país.

#### 2.4.11. Análisis de la Oferta

Para este estudio, cabe indicar que se analizó a las empresas incluidas en el CIU 7414.0.03 que contienen a las empresas que se dedican a “Actividades de

asesoramiento y gestión, combinados”, y en el que se encuentran la mayoría de empresas que proveen asesorías empresariales.

En base a esto, se puede analizar la distribución según el tamaño de las empresas que pertenecen a este CIU, como se muestra en el siguiente gráfico:



Como se ve en el gráfico, la gran mayoría de las empresas que se dedican a la asesoría empresarial pertenecen al grupo de microempresas, es decir, empresas que recién están ingresando al mercado. Por otro lado, solo existen 6 grandes empresas que prestan dichos servicios de asesoría, entre las cuales se encuentran:

- ICONTEC, que es una empresa colombiana y que además tiene la potestad de auditar sistemas de calidad, como auditor oficial de la organización ISO.
- Grupo Novatech, con varios años en el país, y amplia experiencia en sistemas de calidad. De hecho, en el mes de enero fue contratado para implementar un SGC en el Ministerio de Turismo.
- Intcomex del Ecuador S.A.
- Quality Services;
- Koneggi
- Netec
- Asecal Ecuador
- Saggita Consultores, entre otras.

#### **2.4.12. Análisis de Precios**

Como se mencionó anteriormente, en industrias basadas en conocimiento, como lo son las asesorías empresariales, el precio no tiende a ser un factor relevante, ya que además de que cada cliente puede pedir un servicio personalizado, en este tipo de servicios predomina el factor de calidad y la experiencia de los asesores, como punto para la toma de decisiones.

Aun así, se puede detallar las formas que usualmente utilizan las empresas asesoras para definir el precio de sus servicios. Algunos de los más importantes son:

- En base a las horas que se piensa invertir en el proyecto.
- Por contrato estable, es decir, se cobra una tarifa mensual por cierto número de horas al mes.
- Por trabajo fijo, es decir un valor exacto sin tomar en cuenta cuanto se demore el servicio.
- Como porcentaje de los beneficios económicos obtenidos.
- Con pago a participación de utilidades
- Mixto.

#### **2.4.13. Análisis de Comercialización**

Para la comercialización del servicio, la manera más eficiente, y quizás la única, de hacerlo es de forma directa y exclusiva con cada cliente, porque así se llegan a conocer las necesidades del cliente, algo que es imprescindible en la prestación de servicios.

Pero antes de llegar al cliente, se tiene que dar a conocer el producto o servicio al cliente, esto quiere decir generar publicidad. En esta área, también existen ciertas preferencias para invertir. Por ejemplo, son contadas las empresas que adquieren publicidad en televisión. La mayoría de ella lo hace a través de medios escritos, como libros, revistas, diarios, etc. Además, en los últimos años, se ha incrementado el uso de medios electrónicos, como internet, aunque cabe decir que

este es un campo que todavía tiene muchas posibilidades por explorar, con las oportunidades que ello conlleva.

## **2.5. PLAN DE MARKETING**

### **2.5.1. Estrategias de Producto**

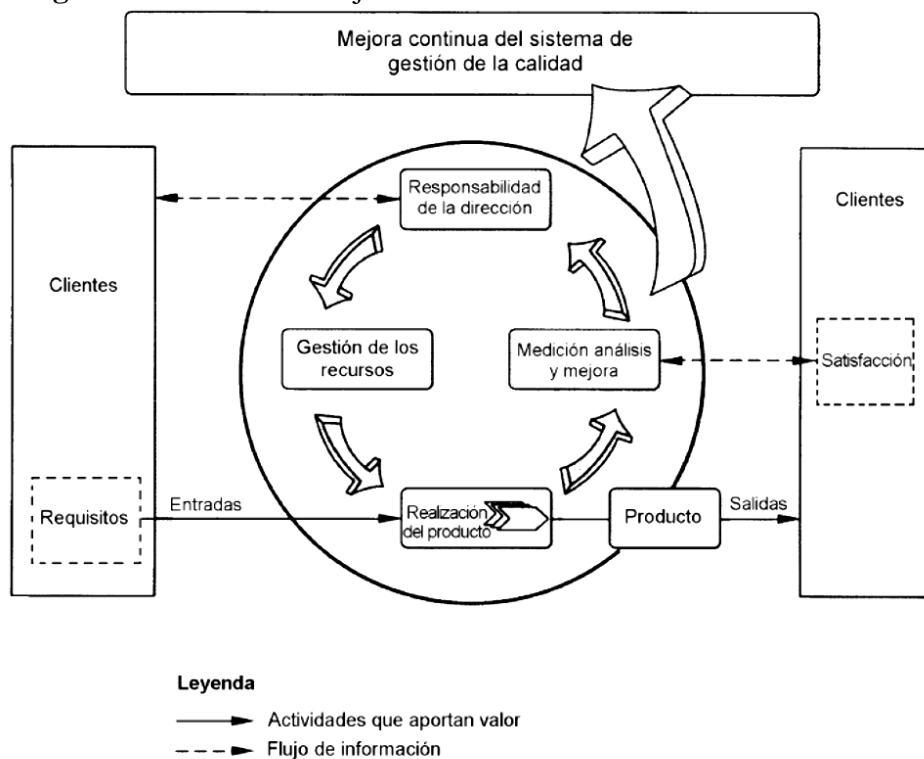
#### **2.5.1.1. Descripción general del servicio**

Antes de detallar los servicios, vale incluir la definición que tiene la organización ISO<sup>22</sup> sobre un sistema de calidad: “Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”.

Cabe indicar que un SGC busca generar en las empresas una forma de administración indicada en el siguiente gráfico (también incluida en las normas ISO).

---

<sup>22</sup>Organización Internacional para la Estandarización, aunque las siglas provienen del griego *ISO* que significa igual.

**Imagen # 3:** Proceso de mejora continua de un sistema de calidad**Figura 1 — Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos****Fuente:** Normas ISO 9000 – 2008**Elaborada por:** Organización ISO

Este proceso sigue las actividades creadas por Edwards Deming, las cuales son:

- Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- Hacer: implementar los procesos.

- Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Todas estas actividades tiene que estar enmarcadas dentro de las necesidades y expectativas de lo que son los clientes, entiéndase, las personas o empresas que compran nuestro producto o servicio, los empleados, los proveedores, y en general, todas las personas, organizaciones o instituciones con las que interactúa la empresa.

Cabe aclarar que para implementar un SGC es necesario llevar una administración por procesos, en la que la empresa deja de trabajar en base a áreas, y lo hace mediante una serie de procesos claramente identificados que son los que vienen a reemplazar a las áreas o departamentos en la manera de ejecutar sus actividades.

En base a este marco teórico, procederé a detallar los servicios que va a ofrecer la empresa desde su inicio y en un futuro cercano. Un detalle más específico del proceso para ofrecer cada tipo de servicio se presentara en el capítulo de Análisis Técnico – Operativo.

### **Servicio de Asesoría en Certificaciones ISO 9000**

Este servicio se enfoca en empresas que deseen en un futuro, auditarse bajo la norma ISO 9000. Con base a esta necesidad, nuestra empresa asesorará al cliente en la mejora de sus procesos y actividades a fin de que cuando dicho cliente quiera acceder a dicha certificación, ya se hayan cumplido la mayoría de requerimientos necesarios para la auditoria definitiva ante los organismos competentes.

Esta asesoría se aplica a toda la organización, por lo que el tiempo de duración puede llevar entre 6 meses y 1 año, dependiendo de la empresa con la que se esté trabajando.

### **Mejoramiento de procesos específicos**

Algunas empresas tienen serias limitaciones al acceder a asesorías completas, ya sea por tiempo o por recursos económicos. Pero estas organizaciones pueden acceder a mejorar uno o varios de sus procesos específicos, tales como ventas, compras, contratación de personal, entre otros.

Para estas empresas se puede ofrecer un servicio de mejoramiento de procesos, en la que se optimiza dichas actividades para que funcione a niveles más altos de eficiencia y productividad.

Dentro de este servicio, pueden existir otros “sub-servicios”, para empresas que requieran asesorías en temas más sencillos, como creación de indicadores para procesos determinados, elaboración de procedimientos, etc.

### **Auditoría y mejoramiento de sistemas de calidad**

Dicho servicio es para aquellas empresas que ya hayan obtenido la certificación ISO 9000 y deseen corregir “No conformidades”<sup>23</sup>. Este servicio se aplica casi exclusivamente a aquellas empresas cuya información del sistema de gestión de calidad ya se posea, especialmente por haber recibido anteriormente el servicio de asesoría en certificación en norma ISO 9000.

### **Capacitación en temas de calidad**

Este servicio se enfoca en aquellas empresas que deseen tener en su personal a individuos que conozcan del mejoramiento de la organización en temas de calidad.

---

<sup>23</sup> Es el término que utiliza la Norma ISO 9000 a los incumplimientos de requisitos de procesos con respecto a la norma.

La capacitación puede ser presencial, en el lugar donde deseé la empresa o a través de la modalidad e-learning, donde los empleados pueden acceder a dichos cursos desde cualquier lugar con accesos a una computadora o internet. Esta última modalidad servirá para evitar que el empleado deje de trabajar en su horario normal, y al mismo tiempo, se capacite en temas que sean beneficios para la persona y la empresa.

### **Implementación de Balanced ScoreCard**

En un futuro cercano a un máximo de 5 años, la empresa estará en capacidad de asesorar a las empresas en la implementación de la herramienta llamada Balanced ScoreCard, cuyo objetivo es facilitar la planificación estratégica de la empresa valiéndose de indicadores importantes en el movimiento de la empresa que lleven a un nivel más operativo la misión y visión de la organización.<sup>24</sup>

#### **2.5.1.2. Marca**

Según Philip Kotler, marca es nombre, termino, signo, símbolo diseño, o combinación de estos elementos, que busca identificar los bienes o

---

<sup>24</sup>Robert S. Kaplan y David P. Norton. *Cuadro de Mando Integral*.

servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de sus competidores.<sup>25</sup>

Al ser un conjunto de servicios, el objeto que se va a comercializar, es difícil darles a dichos servicios un nombre específico, tal como se hace con productos físicos como bebidas, alimentos, etc.

En cambio, a los servicios se los denominará tal como se los presentó más arriba, es decir, por el concepto mismo de dichos servicios y no por marcas comerciales que los representen.

Por otro lado, siempre es necesario dotar de un nombre de marca a la organización en sí, para presentarla al mercado que sirva para las acciones de publicidad y marketing que se quiera emprender.

El nombre comercial que se va a utilizar, al menos provisionalmente, será, el de “Nova Calidad Asesores”, donde se busca que el término “Nova” indique una nueva forma de llevar las asesorías de calidad. El logo que usará la empresa es este:

---

<sup>2525</sup>KOTLER, Philip. (2003). Óp. Cit. pág. 288

**Imagen # 4:** Logo Empresa



### **2.5.1.3. Posicionamiento**

Para escoger una estrategia de posicionamiento adecuada, se necesita seguir 3 pasos importantes:

#### **Identificación de ventajas competitivas**

Se puede identificar ventajas competitivas si se analiza toda la cadena de contacto con el cliente a fin de encontrar ventajas con respecto a la competencia.

Según lo anterior se puede encontrar 4 tipos de ventajas competitivas.

- Diferenciación por producto

- Diferenciación por canal
- Diferenciación por personas
- Diferenciación por imagen

En base a estas premisas y a la información obtenida de las encuestas, se ha decidido que la empresa se va a diferenciar por producto y por personas.

La diferenciación en producto se va a basar en contratos de un plazo mayor a los acostumbrados en los que la empresa ofrecerá servicios de asesorías en calidad integrales, es decir, a más de la asesoría misma, se buscara que se incluya capacitaciones a los empleados sobre los temas de la asesoría, pero que se sustenten bajo la plataforma de educación virtual o e-learning. Además, como los contratos serán a un mayor plazo, se añadirá servicios de control sobre las asesorías efectuadas, para saber que los indicadores de procesos se cumplan junto con otras actividades de observación.

La diferenciación en personas, se enfocará en un cambio en la manera de contratar el personal encargado de la asesoría per sé. Es decir, en vez de contratar expertos que aumentan considerablemente los honorarios y los costos de la asesoría, se buscará personal joven, el cual deberá tener experiencia suficiente en procesos para que puedan llevar a cabo las

asesorías pero que no incrementen el costo de la asesoría. Este personal, que en adelante, se llamará “Asesores Integrales de Servicio”, se especializará en cada empresa, es decir, un socio de servicio cubrirá todos los aspectos de negocio relacionados con una misma empresa, para que se genera una experticia especializada que permita que cubra cualquier necesidad que tenga la empresa.

Todo el plan de marketing, deberá enfocarse en estas ventajas competitivas, para poder aprovecharlas eficientemente.

### **Talento y Tecnología**

En industrias basadas en el conocimiento, como lo es la de los servicios de asesoría empresarial, la calidad que los clientes perciben depende en gran medida, de los conocimientos, competencias y habilidades del personal.

Es por ello, que para cumplir las necesidades y expectativas del cliente con respecto al servicio se requieren especificar en términos claros, cuál va a ser el perfil del personal de la empresa.

Para las asesorías que la empresa va a ofrecer al mercado, se busca que el personal cumpla las siguientes condiciones:

- Título universitario o superior.
- Experiencia y conocimiento en auditorías de calidad como de normas ISO y otras relacionadas con la mejora de procesos.
- Competencias como pensamiento crítico, solución de problemas, trabajo en equipo, orientación de servicio, manejo de recursos humanos y financieros entre otras.

Todo el personal de la empresa deberá contar con dichos atributos para que se pueda crear una organización que está orientada al mercado y hacia los requerimientos de los clientes.

Por el lado de la tecnología, el servicio se lo ofrece de manera personal a los clientes, por lo que no se precisa de última tecnología para llevarlo a cabo.

Pero la empresa en un futuro pudiera ofrecer como un servicio complementario la opción de que los empleados reciban cursos sobre sistemas de calidad o normas ISO. Y dentro de este ámbito, están proliferando las técnicas del llamado “e-learning”.

Mediante esta tecnología la empresa permitirá a sus clientes que capaciten a su personal sin que estos pierdan horas de trabajo y con la facilidad de que estos cursos se pueden seguir desde cualquier lugar.

Además, como sucede en los últimos años, con la industria de los sistemas operativos<sup>26</sup>, existe la tendencia de que estos programas de e-learning vayan hacia la modalidad de software libre, lo cual abarata sus costos de manera considerable.

### 2.5.2. Estrategia de Precios

Para seleccionar adecuadamente una estrategia de precios, la siguiente matriz va a servir de base:

<b>Tabla # 11: Matriz de Precios</b>			
	<b>Precio Alto</b>	<b>Precio Medio</b>	<b>Precio Bajo</b>
<b>Calidad Alta</b>	Estrategia superior	Estrategia de Valor Alto	Estrategia de Valor Superior
<b>Calidad Media</b>	Estrategia cobro en exceso	Estrategia Valor Medio	Estrategia Valor Bueno
<b>Calidad Baja</b>	Estrategia de Ganancia Violenta	Estrategia de Economía Falsa	Estrategia de Economía
<b>Fuente:</b> Principios de Marketing , Philip Kotler <b>Elaborado por:</b> Luis Eduardo Ferrín			

<sup>26</sup> Tales como Windows, Linux, MacOS X, etc

Según esta matriz, la empresa va a ofrecer en sus inicios una estrategias de valor medio, en la que el precio este a la par que lo de los competidores, y que la calidad sea media, debido a la experiencia que puedan tener lo Asesores Integrales de Servicio<sup>27</sup> que se integren desde el inicio a la empresa.

En el mediano plazo, la empresa tenderá a seguir una estrategia superior, como consecuencia del aumento de la experiencia de los Asesores Integrales de Servicio y por tal del aumento razonable del precio.

Para los valores referenciales de precios, se buscará que los Asesores Integrales de Servicio cobren entre \$ 1500 y \$ 4000 mensualmente por concepto de la asesoría en sí misma. En el mercado se manejan costos de asesorías por alrededor de los \$ 5000 a \$ 10000 por asesoría. Entonces bajar los costos mediante un cambio en los perfiles de los asesores permitirá manejar dichos costos y aun así obtener utilidades.

Estos valores se irán adecuando de acuerdo con:

- Experiencia del asesor de servicio.
- Sueldos referenciales del mercado
- Aumentos de los costos del servicio, entre otros.

---

<sup>27</sup> Término con el que se referirá al personal que ofrecerá directamente los servicios de asesoría

El costo de servicio cubrirá la realización del servicio mismo, es decir, para el cumplimiento de los requerimientos que se especifiquen en el contrato de servicio.

Junto a ello, se determinará una tasa de hora-hombre sumamente preferencial para que aquellos servicios post-venta que también se incluirán en el contrato, tales como, corrección de errores, capacitaciones extraordinarias, etc. Este valor se cobrará, según interés del cliente, en forma de suscripción, de manera que se cobre una porcentaje de forma mensual o anual, de la misma forma que lo hacen las revistas o periódicos; o también como pagos por servicios efectivamente recibidos.

Además del valor del servicio de asesoría, se cobrará también el valor correspondiente a la utilización de la plataforma de educación virtual, valor que dependerá del número de empleados de la empresa, y costos adicionales como mantenimiento, ingreso de usuarios etc.

Adicionalmente a lo anteriormente indicado, se seguirán las siguientes políticas de precios:

Se ofrecerán descuentos incrementales según el número de asesorías que haya contratado un mismo cliente hasta llegar al límite del 15%. Es decir:

- 1 asesoría: 0%
- 2 – 4 asesorías: 10%.
- Más de 5 asesorías: 15%

Este descuento se aplicará a la asesoría personal, es decir los valores que se cobraran por cuenta de la asesoría virtual a los empleados utilizando la plataforma e-learning, no serán objeto de descuento, ya que obligatoriamente, estos costos tenderán a disminuir en las siguientes asesorías a la misma empresa, ya que no se cobrarán valores por creación de usuarios u otros que se los hacen en la primera vez.

### **2.5.3. Estrategias de Plaza**

Al ser una empresa de servicio, la distribución tiene un concepto diferente al que se utiliza si fuera una empresa de productos tangibles.

En empresas de servicio, la principal variable para establecer estrategias de plaza, es el canal de distribución. La empresa va a utilizar el canal directo de distribución, es decir, que la comunicación con los clientes será directa y sin intermediarios. Incluso se va a prescindir de vendedores, por lo menos en un

inicio, para que los mismos Asesores Integrales de Servicios sean los que manejen toda la cadena de contacto con el cliente a fin de evitar fisuras en el servicio que se va a ofrecer.

#### **2.5.4. Estrategias de Promoción**

Para la promoción de las actividades de la empresa, la empresa seguirá 5 vías principales, las cuales son:

##### **2.5.4.1. Publicidad en medios**

###### **Objetivo**

El objetivo de la publicidad de la empresa será dar a conocer al mercado sobre las actividades que realiza la empresa y los beneficios de contratar una asesoría en sistemas de gestión de calidad.

###### **Presupuesto**

La empresa realizará un presupuesto de publicidad mensual que se aplicará obligatoriamente. Este presupuesto se lo calculará en base a los ingresos del mes inmediatamente anterior, y tomando en cuenta factores

como la efectividad del medio (la cual se determinará en base cálculos matemáticos y en opiniones de actuales y posibles clientes), y el costo por impacto del medio, así, si se comprueba que el medio ha elevado los costos sin explicación alguna, se buscará alternativas de publicidad.

### **Mensaje**

El mensaje que se buscara ofrecer en la publicidad será el de aumentar la calidad de los procesos organizacionales de manera integral en toda la organización a costos razonables.

Se enfocará también en la posibilidad de utilizar la plataforma e-learning para llevar la asesoría a cualquier nivel de toda la empresa.

Se utilizará el eslogan “Un nuevo concepto en Asesorías de Calidad”, el cual indica que el servicio que se ofrece, no es una simple asesoría a los niveles gerenciales, sino que mezcla conceptos de capacitación para generar mejoras de eficiencia sin importar el nivel jerárquico.

### **Medios.**

El principal medio para la publicidad será el escrito, y más específicamente, el de las revistas y periódicos.

Dentro de este medio, se solicitó información a 2 revistas de amplia circulación en el país, las cuales son:

- Revista Vanguardia (En el anexo # 7 se incluye la información original que se recibió de un representante de la revista, el cual incluye suficiente información de utilidad sobre la revista y como publicitar en ella).
- Revista EKOS (En el anexo # 8 contiene información que también se recibió de representante de la mencionada revista).

En base a la información recibida, se seleccionó las opciones de publicidad en la revista EKOS según estas características:

<b>Tabla # 12: Costo Publicidad en Revista EKOS</b>	
<b>Revista</b>	Revista EKOS
<b>Tipo Publicidad</b>	Anuncio
<b>Frecuencia</b>	1 mensual
<b>Sección</b>	Portada Interior
<b>Costo Mensual</b>	\$ 1.039
<b>Elaborada por: Luis Eduardo Ferrín</b>	

Además del medio escrito, se invertirá, según las posibilidades de la empresa, en otros medios que tienen gran capacidad de generar conocimiento sobre la empresa, como son el electrónico, y la publicidad exterior.

Para el medio electrónico, existen algunas grandes posibilidades que tenderán a ser de los más importantes, sino el más, dentro de la estrategia de publicidad de la empresa.

La participación en redes sociales como Facebook, cuya importancia serán primordiales en el futuro, si no lo son ya, como medio para hacer conocer a la empresa en una audiencia mayormente internacional. Para ello se contratará a un asesor de redes sociales que administrará todo el contenido que se suba a esta plataforma.

Por último, se analizará la publicidad móvil, para en un futuro, invertir en ella, pero de manera innovadora, y diferente a los que se hace ahora, enfocada en el mercado consumidor.

### **Página web**

Para la página web, se busca que el diseño sea totalmente innovador, es decir, que no se vean y “sientan” similares a otras páginas, ya sea de empresas de la misma industria o de cualquier industria.

La página incluirá:

- Explicación detallada del portafolio de servicios
- Solicitud de cotizaciones preliminares
- Posibilidad de contactarse con los clientes
- Información de actualidad sobre la industria de servicios de calidad
- Datos de la empresa
- Chat entre clientes actuales y anteriores
- Buzón de preguntas
- Mapa de la ubicación de la empresa
- Acceso a la plataforma de e-learning; etc.

La página estará basada en contenido multimedia, es decir, no se basará en texto fijo como la mayoría de las páginas sino en animaciones continuas, si se puede decir, en similitud como los juegos que existen en el internet.

Además la página se podrá visualizar desde diferentes dispositivos tales como computadores, celulares, computadoras Tablet, como el iPad.

La proveedora de este servicio será la empresa “Insignia”<sup>28</sup> que en la creación del sitio web ofrece:

---

<sup>28</sup><http://www.webinsignia.com/>

- Maquetación y armado de páginas webs
- Generación de menú de navegación
- Organización / clasificación de contenidos
- Diseño gráfico personalizado de plantilla profesional(template a medida)
- Optimización fotográfica peso/calidad para Web
- Creación de Banners en Flash
- Creación de Artículos
- Creación de Header (cabecera) en Flash
- Koktra - Soluciones en Madera    Componente    de    Registro    de    Usuarios
- Componente de Agenda o Eventos
- Componente de Idiomas
- Componente de Galerías
- Características Incluidas en el sitio Web
- Optimizado para buscadores (indexabilidad en buscadores como Google, Yahoo)
- Formulario de contacto y/o Pedidos de Productos
- Contador de visitas/ estadísticas
- Web Mail (con 7-15 cuentas de correo)
- Hosting x 1 año
- Dominio x 1 año

## Posicionamiento en Google.

Este es una forma totalmente innovadora en la promoción de una empresa a través del internet.

Este método el cual Google llama Adworld<sup>29</sup> funciona con las búsquedas que millones de usuarios hacen en cada momento en la página de Google.

Si por ejemplo una persona busca las palabras “asesores de calidad”, obtendrá una página como esta:

### Imagen # 5: Posicionamiento en Google



**Elaborada por:** Luis Eduardo Ferrín

Donde el cuadro en color rojo, son anuncios específicos que una empresa puede colocar según las palabras que busque el cliente.

Este método de publicidad es bastante eficiente porque se paga según el número de clic en el anuncio presentado, es decir, se paga según los

<sup>29</sup><https://adwords.google.es>

clientes que “indudablemente” vieron y pensaron en la publicidad de la empresa.

El pago que se hace va desde los 10 centavos de dólar (\$ 0.10) cada vez que un cliente hace clic en el anuncio de la empresa.

### **Fuerza de Ventas.**

Para la promoción de ventas, se utilizará vendedores. Pero cabe aclarar que serán los mismos asesores los que adquieran el papel de vendedores, ya que quienes mejor que ellos para promocionar el servicio. Así también se ahorran costos al no tener que capacitar a los “vendedores” en la oferta de servicios. El asesor recibirá bonificaciones si el mismo fue el que obtuvo y cerró el negocio con cliente. Esto ya que pueden existir casos en los que un asesor ya esté involucrado en algún proyecto, pero eso no implica que dejen de promocionar los servicios con potenciales clientes.

En esos casos, ese nuevo negocio se transferirá a otro asesor pero el beneficio lo obtendrá quien obtuvo el negocio. Este beneficio ira en proporción con el monto del contrato obtenido.

Además, aunque, más que venta personal, será una presentación personal de los servicios de la empresa. Esto quiere decir que los asesores no llamarán sin discriminación a cualquier empresa. Lo que harán, es

establecer asociaciones con empresas que organicen seminarios y eventos, para así obtener datos de empresas que pudieran ser clientes en el futuro.

Además no se descarta la posibilidad de auspiciar eventos relacionados con las actividades de la empresa, y en un mediano plazo, organizar seminarios propios, para de esta forma, dar a conocer la empresa a un público especializado.

Los stands que manejaran la empresa dentro de dichos eventos tenderán a utilizar el llamado BTL, o lo que es lo mismo, marketing masivo enfocado en segmentos específicos. Por ejemplo, el siguiente es un stand basado en BTL:

**Imagen # 6:** Stand basado en BTLs

**Fuente:** <http://www.milledesign.com>

**Elaborado por:** Milledesign.com

Para dichos Stands se trabajará con la empresa Mille Design<sup>30</sup> que ha tenido a clientes a empresas como:

<sup>30</sup><http://www.milledesign.com/php/index.html>

- Adidas

**Imagen # 7:** Stand basado en BTLs



**Fuente:** <http://www.milledesign.com>  
**Elaborado por:** Milledesign.com

- Banco Internacional

**Imagen # 8:** Stand basado en BTLs



**Fuente:** <http://www.milledesign.com>  
**Elaborado por:** Milledesign.com

Esta empresa cobra alrededor de \$ 10000 por stand para ferias de gran nivel, y \$ 800 por exhibidores que se utilizan en seminarios de menor alcance y complejidad.

### **Relaciones Públicas**

Para las relaciones públicas, la empresa buscará tener contactos especialmente con las universidades e instituciones educativas.

Con estos contactos, la empresa invertirá en 2 tipos de promoción de relaciones públicas:

- La inversión en patrocinios, asistencia y asesoramiento de eventos estudiantiles como ferias, conferencias, convenciones, con el fin de relacionar la marca con la mejora educativa en universidades y colegios.
- La creación de ferias, seminarios, y convenciones propias, para además de hacer conocer la empresa, buscar nuevos talentos, para que formen parte de la empresa.

## **BUZZ Marketing**

Buzz Marketing es también llamado “Boca a Boca”, es decir, la forma en la que los clientes comunican su experiencia con nuestra empresa, a sus similares en el mercado.

Esta va a ser una estrategia muy importante, ya que a diferencia de las demás inversiones de promoción, el buzz marketing casi nunca cuesta nada, a más de ofrecer un servicio de calidad a los clientes, algo que se da por descontado.

Para ello, la empresa pedirá a los clientes efectivos, que hayan recibido el servicio, que registren su testimonio de satisfacción con respecto al servicio, en medios, ya sea físico, como una carta, o electrónicos, como videos, donde ellos expresen su opinión sobre el servicio recibido.

Además se les pedirá su consentimiento escrito de poder difundir esta información para fines publicitarios, pero solo mediante presentación personal, y no en medios de difusión masiva.

También se les pedirá su consentimiento para utilizar el nombre de la empresa como clientes satisfechos en trípticos, y manuales con información de la empresa.

### **Marketing Relacional**

Esta es una de las principales estrategias a emprender en un mediano – largo plazo, y lleva como proyecto eje, la implementación de un CRM que permita a la empresa conocer por adelantado las necesidades de los actuales y futuros clientes mediante una eficiente utilización de la información que ellos generan.

### **3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

#### **3.1. VISIÓN**

Ser la empresa referente en el mercado ecuatoriano en la aplicación y asesoría de procesos eficientes y de calidad en empresas.

#### **3.2. MISIÓN**

La misión de la empresa es ayudar nuestros clientes a alcanzar el máximo potencial de a través de ofrecer servicios de asesorías en materia de calidad mediante un personal altamente motivado y capacitado y el uso de tecnología de punta adaptada de acuerdo con precios competentes y valores económicos y socialmente responsables.

#### **3.3. VALORES CORPORATIVOS**

- **Innovación Tecnológica:** Es la capacidad de utilizar la tecnología más útil y adecuada para el logro de los objetivos organizacionales.
- **Orientación al cliente:** Es el interés de enfocarse en las necesidades y requerimiento de los clientes internos y externos y hacer lo necesario para cumplir esos requerimientos con la mayor calidad posible.

- **Productividad:** Es el alto aprovechamiento de los recursos para cumplir los objetivos que se haya propuesto la organización.
- **Transparencia:** Es la manera de actuar en la que todos los miembros de la organización conocen las reglas a aplicarse en todo momento en las relaciones que se dan dentro y fuera de ella.
- **Mejoramiento continuo – Innovación:** Es el interés de innovar constantemente en la prestación de los servicios con el fin de mantenerse a la vanguardia en la industria.
- **Meritocracia.-** Como la tendencia a promover económica y personalmente a las personas cuyos esfuerzos hayan mejorado a la organización en cualquier ámbito.
- **Cuidado de los demás.-** Es la capacidad de preocuparse por los problemas de las demás integrantes de la organización y velar por el interés conjunto de todos ellos.
- **Alegría.-** Es la facultad de la empresa de generar un sentimiento de felicidad en los empleados al realizar su trabajo, lo que conlleva un mejor desempeño en el mismo.
- **Curiosidad.-** Es el interés de las personas de aprender nuevas destrezas y buscar nuevas soluciones a los problemas que enfrenta la empresa en accionar cotidiano.

### 3.4. CULTURA CORPORATIVA

Carolyn Taylor, en su libro “La Cultura del Ejemplo” define que las empresas pueden tener una o varias de las siguientes tipos de culturas corporativas:

- La cultura del logro: Cultura en la que todas las partes entreguen lo que acordaron entregar sin defenderse de excusas.
- La cultura centrada en el cliente: Cultura que estima la comprensión exhaustiva de las necesidades de quienes no pertenecen a la organización, como base para las decisiones.
- La cultura de equipo único: Cultura en la que el bien común se ubica por delante del bien individual.
- La cultura innovadora: Cultura que se esfuerza por lograr cosas nunca hechas, por mejorar y alcanzar nuevos estándares.
- La cultura de las personas primero: Cultura que se apoya, alienta y valora a las personas.

En base a estas culturas, la empresa ha decidido usar un combinado perfecto de 2 culturas, que se obtiene al combinar a las personas y cultura innovadora.

Carolyn Taylor define las culturas antes mencionadas según los siguientes aspectos:

- Comportamientos
- Símbolos
- Sistemas Creencias; y,
- Valores.

A continuación se presentara un resumen de estos aspectos para ambas culturas.

### **3.4.1. Cultura Innovadora:**

#### **3.4.1.1. Comportamientos**

- Se alienta la experimentación
- Se cuestionan las ideas
- La mejor práctica se transmite
- La gente pide ayuda.

#### **3.4.1.2. Símbolos**

- Los rituales de aprendizaje son habituales
- Se asignan recursos a grupos de expertos para desarrollo de ideas innovadoras.

### **3.4.1.3. Sistemas**

- Los sistemas de gestión del conocimiento son extensivos y bien utilizados.
- Se utiliza el empowerment.

### **3.4.1.4. Creencias**

- Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas (si algo no está roto, rómpelo de todos modos).
- No siempre se tiene la razón.
- Los errores son una oportunidad para aprender.

## **3.4.2. Cultura de las personas primero:**

### **3.4.2.1. Comportamientos**

- Los líderes asesoran, respaldan y escuchan a su personal.

- Se trata al personal con el mismo respeto sin importar su nivel jerárquico.
- Se valoran las opiniones de todos

#### **3.4.2.2. Símbolos**

- Los beneficios se extienden igual por toda la empresa
- No existen símbolos de estatus.
- Se selecciona personal variado para las funciones clave

#### **3.4.2.3. Sistemas**

- Es muy importante el feedback a los empleados y la gestión del desempeño.
- La capacitación es amplia y con bastantes recursos
- Existen una extensa política de equilibrio vida – trabajo.
- Se espera cumplir con los estándares de bienestar de empleados.
- Existen mecanismos confiables para comunicar los comportamientos de incumplimientos.

#### 3.4.2.4. Creencias

- La gente es siempre confiable
- Las personas pueden aportar ideas originales
- La diversidad de sexo, edad, raza o género aporta eficacia al equipo.

Si se da oportunidad de mejorar y de ser apoyadas las personas podrán sacar lo mejor de sí, que junto con una cultura de innovación, logrará que la empresa se destaque entre las demás por un cambio rápido a las alteraciones del entorno.

### 3.5. OBJETIVOS INSTITUCIONALES Y POLÍTICAS GENERALES

**Misión:** La misión de la empresa es revelar el máximo potencial de nuestros clientes a través de ofrecer servicios de asesorías en materia de calidad mediante un personal altamente motivado y capacitado y el uso de tecnología de punta de acuerdo con precios competentes y valores económicos y socialmente responsables.

<b>Tabla # 13: Objetivos institucionales según la Misión</b>			
<b>ADN de la Misión</b>	<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Estrategias</b>
<b>Revelar el máximo potencial de nuestros clientes</b>	Clientes	Mejorar la eficiencia de nuestros clientes en un 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar servicios de mejora continua en las empresas.</li> <li>• Ofrecer servicio postventa para mejorar las operaciones de los clientes de manera continua</li> </ul>
<b>Ofrecer servicios de asesorías en materia de calidad</b>	Clientes	Obtener un 25% anual de ingresos brutos de nuevos servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar el mercado para encontrar nuevas oportunidades de negocio.</li> <li>• Preguntar al cliente sobre qué servicios adicionales necesitarían.</li> </ul>
<b>Personal altamente motivado y capacitado</b>	Formación y Crecimiento	Reducir la rotación del personal a menos del 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal en competencias necesarias</li> <li>• Motivar al personal constantemente</li> <li>• Contratar a personas con interés en autoaprendizaje.</li> <li>• Buscar nuevo talento en universidades</li> <li>• Dar al empleado poder para influir en su trabajo.</li> </ul>
<b>Uso de tecnología de punta</b>	Procesos Internos	Basar el 25% de los servicios en una base tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar tecnologías que se adapten al cliente y la empresa</li> <li>• Incentivar el uso de software libre</li> </ul>
<b>Precios competentes</b>	Finanzas	Reducir el costo del servicio de manera anual en un 15%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir la dependencia de variables tradicionales para determinar precios</li> </ul>
<b>Valores económicos y socialmente responsables</b>	Procesos Internos	Lograr que los empleados conozcan los valores y los apliquen diariamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear campañas para incentivar los valores en el personal</li> </ul>

**Elaborado por:** Luis Eduardo Ferrín

### 3.6. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una útil y práctica herramienta para “tomar una fotografía” de un momento específico en la situación de una empresa.

Dentro del análisis FODA los siguientes 4 elementos referentes:

**3.6.1. Fortalezas:** Son aquellas características propias de la empresa, que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.

**3.6.2. Oportunidades:** Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.

**3.6.3. Debilidades:** Son aquellas características propias de la empresa, que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.

**3.6.4. Amenazas:** Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente, las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

Si agrupamos esos conceptos desde la óptica de la empresa, dos componentes son de naturaleza interna: “fortalezas y debilidades”. Mientras que los otros dos componentes, son de naturaleza externa a la empresa: “oportunidades y amenazas”.

Desde este punto de vista el análisis FODA responde a las siguientes preguntas:

### **3.6.5. Respecto a la Empresa**

- ¿Qué puntos fuertes tiene el sistema operativo de mi empresa que podría facilitar el logro de los objetivos?
- ¿Qué puntos débiles existen en mi empresa que podrían ser serios obstáculos en el logro de los objetivos?

### **3.6.6. Respecto al Medio Ambiente**

- ¿Qué situaciones o condiciones existen en el mercado o en el entorno, que podrían favorecer a la empresa en el logro de sus objetivos?
- ¿Qué situaciones o condiciones se están dando en el mercado, que podrían representar un peligro u obstáculo externo al logro de los objetivos?

### **3.6.7. Objetivo del análisis FODA**

- Determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente.
- Que el propietario de la empresa adquiriera conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontar.

- Permitir explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

**Tabla # 14:** FODA de la empresa

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta capacidad de adaptación al cambio.</li> <li>• Utilización de tecnología adaptada.</li> <li>• Servicio con costo menor al de la competencia</li> <li>• Diferente manera de aplicar contratos de servicio.</li> <li>• Baja dependencia de personal sobrecalificado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos niveles de inflación</li> <li>• Regulación de tasas de interés para préstamos.</li> <li>• Alto interés para utilizar normas de calidad.</li> <li>• Iniciativas del gobierno para apoyar el emprendimiento</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de clientes leales al iniciar el negocio.</li> <li>• Poco conocimiento del mercado.</li> <li>• Falta de recursos para expansión temprana.</li> <li>• Poca capacidad para cubrir el mercado rápidamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco atractivo para inversión extranjera</li> <li>• Inestabilidad política y legal.</li> <li>• Crisis económica mundial y descenso del consumo.</li> <li>• Competidores experimentados y de gran tamaño</li> </ul>
<p><b>Elaborado por:</b> Luis Eduardo Ferrín</p>	

### **3.7. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS Y SUS NECESIDADES**

Los llamados “Stakeholders” son las entidades con las que se relaciona la empresa en sus operaciones normales.

Por esto, la empresa debe buscar en primera instancia conocerlos, a través de una matriz en la que se clasifique a los Stakeholders en función del poder e influencia que tengan dentro de la empresa. El poder se define como la capacidad de tomar decisiones que afecten directamente en la empresa en su accionar. Este poder puede venir de dentro de la empresa (como los accionistas) o fuera de la empresa (en el caso del gobierno). La influencia en cambio, es la facultad que se tiene para modificar el comportamiento o “conciencia” de las operaciones de la empresa sin que esta alteración pase por una decisión formal.

Luego de identificar estas “partes interesadas”, se tiene que establecer la necesidad específica que tiene la respectiva entidad, el momento exacto en que se puede satisfacer dicha necesidad y lo que se obtiene si se cumple perfectamente este proceso.

Todos estos pasos permiten a la larga tener buenas relaciones con los stakeholders y que dichas relaciones permitan apalancar el éxito y la eficiencia de la empresa.

**Tabla # 15:** Influencia de Stakeholders

				<b>INFLUENCIA</b>	
				<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>
<b>PODER</b>	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversionistas</li> <li>• Entidades financieras</li> </ul>		
	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados</li> <li>• Sociedad</li> <li>• Competencia</li> <li>• Universidades</li> </ul>			

**Elaborado por:** Luis Eduardo Ferrín

Tabla # 16: Matriz de las Necesidades de los Stakeholders

Principales Stakeholders	Necesidades que se presentan	Instante para ser resueltos	Valor otorgado (Importancia del Problema)
Clientes	Precio Justo	Contrato de Servicio	Lealtad del cliente
	Servicio de calidad	Prestación del servicio	Lealtad del cliente
	Cumplimiento de necesidades específicas	Identificación de necesidades de servicio	Lealtad del cliente
Gobierno	Cumplimiento de obligaciones legales y tributarias	Desde inicio de operaciones	Permiso para operar en el mercado
Empleados	Sistema de remuneración justo	Desde la entrada a la empresa	Lealtad del cliente
	Posibilidad de crecimiento	Durante la permanencia en la empresa	Reducción de la rotación del personal
	Lugar de trabajo entretenido	Durante la permanencia en la empresa	Reducción de la rotación del personal
Sociedad	Responsabilidad social	Desde el inicio de la empresa	Apoyo de la comunidad y creación de marca
	Generación de empleo	Desde el inicio de la empresa	Apoyo de la comunidad y creación de marca
Competencia	Juego limpio	Desde la entrada a la industria	Respeto mutuo
Universidad	Contratación de talentos	Desde el inicio de la empresa	Mejoramiento del servicio
	Actualización de contenidos formativos	Desde el inicio de la empresa	Mejoramiento del servicio
	Apoyo en la realización de eventos relacionados	Desde el inicio de la empresa	Apoyo de la universidad
Inversionistas	Rentabilización de inversiones	Desde el inicio de la empresa	Aumento de las inversiones
Entidades Financieras	Pago de obligaciones	Al momento de adquirir las obligaciones	Posibilidad de adquirir más créditos

Elaborado por: Luis Eduardo Ferrín

## **4. ANÁLISIS TÉCNICO – OPERATIVO**

### **4.1. METODOLOGÍA DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

Siguiendo la metodología de las normas ISO, el proceso de ofrecer los diferentes servicios de asesoría seguirá una misma línea estandarizada con el fin de poder controlar eficientemente los defectos que se puedan dar en los diferentes pasos del proceso.







Para diagramar dicho proceso, se utilizará la norma ANSI<sup>31</sup>, que es la más popular al momento de diagramar procesos y actividades.

En esta norma, se utilizan los siguientes símbolos

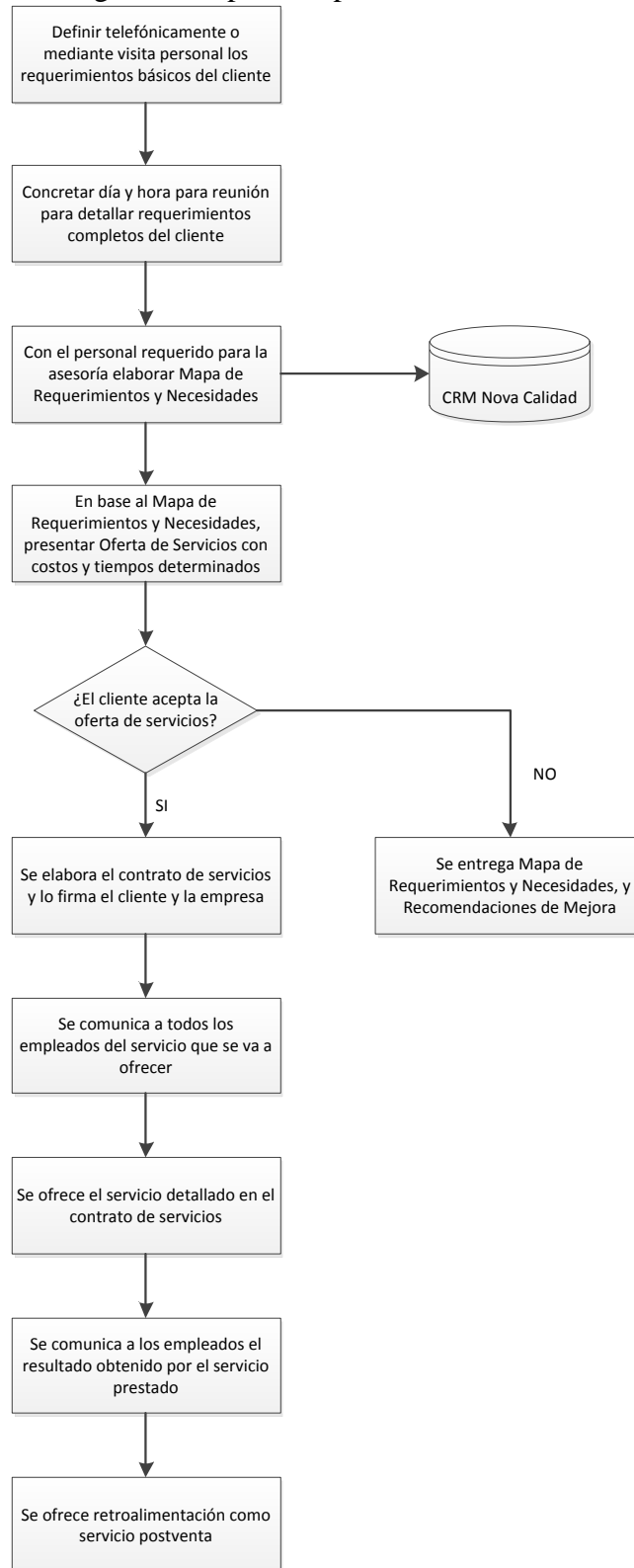
---

<sup>31</sup> Instituto Nacional de Normalización Estadounidense

**Tabla # 17:** Símbolos para ejemplificar un proceso

Símbolo	Descripción
	Inicio o finalización del procedimiento
	Actividad
	Decisión
	Documento
	Dirección del proceso
	Almacenamiento de Información en base de datos digitales

**Fuente:** Instituto Nacional de Normalización Estadounidense**Elaborado por:** Luis Eduardo Ferrín

**Imagen # 9:** Diagrama del proceso para ofrecer el servicio de Asesoría

**Elaborado por:** Luis Eduardo Ferrín

## 4.2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES GENERALES

- Se concreta día y hora exacta para el levantamiento de las necesidades y requerimientos del cliente de manera exhaustiva.
- Junto con el personal requerido se elabora el “Mapa de Requerimientos y necesidades del cliente” mediante la herramienta llamada “Diagrama de Causa – Efecto” y los factores que influyen en dicha característica.

Es también llamada “espina de pescado” por la forma que adopta cuando está completo. Por ejemplo, este es un Diagrama de Causa – Efecto para analizar esperas en un proceso de entrega de pedidos.

Esta herramienta creada por el japonés Kaouru Ishikawa, muestra la relación entre una característica determinada Se contacta personalmente, por vía telefónica o electrónica con el cliente para definir las necesidades básicas del cliente para establecer una imagen básica de lo que busca el cliente de la asesoría.

**Imagen # 10:** Diagrama Causa – Efecto

**Fuente:** Material de Estudio PUCE – Facultad de Administración – Administración de Procesos.

**Elaborado por:** Ing. Paúl Idrobo

Este Mapa de Requerimientos y Necesidades se ingresará en el CRM, cuando se implemente en la empresa.

- En base al Mapa de Requerimientos y Necesidades se elabora Oferta de Servicios que incluye los costos y tiempos de implementación como también los servicios post-venta que se va a ofrecer.
- Se espera que el cliente acepte o rechace la oferta, y si este desea hacer cambios a la propuesta, se analizan los cambios para modificar la propuesta.
- Si al final, el cliente rechaza la propuesta, se le entrega un resumen del mapa de Requerimientos y Necesidades y recomendaciones de mejora.
- Si el cliente acepta la propuesta se elabora y firma el contrato de servicio por parte de la empresa y el cliente

- Se presta el servicio detallado en el Contrato de servicio
- Se comunica al cliente los resultados cuantitativos y cualitativos del servicio de asesoría.
- Se mantiene contacto con el cliente para la retroalimentación como servicio postventa.

Este es el proceso general que se seguirá para prestar el servicio de asesoría. Ahora procederé a detallar de manera más específica, cada uno de los servicios que la empresa ofrecerá en un principio a los clientes. Como ya se explicó un poco de cada servicio en el capítulo del estudio de mercado, ahora solo se indicará las actividades que se realizarán al prestar cada servicio. Cabe indicar que estas actividades son informativas y no limitativas.

#### **4.2.1. Servicio de Asesoría en Certificaciones ISO 9000**

Dentro de este servicio la empresa realizará:

- Creación de equipos de trabajo
- Concientización en equipo gerencial y de trabajo.
- Identificación de los procesos actuales del cliente.
- Levantamiento de las actividades de procesos actuales
- Creación de Mapa de Procesos de la empresa.
- Levantamiento de actividades de procesos mejorados
- Capacitación en el mejoramiento de proceso

- Seguimiento de control de los procesos levantados
- Identificación de no conformidades con norma ISO
- Creación de documentación obligatoria y opcional para acreditación bajo norma ISO.

#### **4.2.2. Mejoramiento de procesos específicos.**

Bajo este servicio se cumplirá:

- Creación de equipos de trabajo
- Concientización en equipo gerencial y equipos de trabajo
- Identificación de proceso específico
- Levantamiento de actividades del proceso.
- Identificación de puntos de mejora mediante análisis de valor agregado.
- Diseño de proceso mejorado.
- Creación de manuales y documentación de soporte del proceso.
- Creación de indicadores de mejora
- Seguimiento de rendimiento de proceso.

#### **4.2.3. Auditoría y mejoramiento de sistemas de calidad**

- Creación de equipos de trabajo
- Estudio de no conformidades resultantes de auditorías anteriores.

- Creación de plan de eliminación y mejora de no conformidades.
- Seguimiento de resultados de mejora de no conformidad.

#### **4.2.4. Capacitación en temas de calidad**

- Creación de equipos de asistencia.
- Identificación de necesidades de capacitación.
- Impartición de contenidos necesarios a través de plataforma virtual.
- Resolución de consultas y dudas por parte de los “alumnos”.
- Apoyo a los empleados en proyectos iniciados en sus respectivas empresas.

#### **4.2.5. Implementación de Balanced ScoreCard**

En un futuro cercano a un máximo de 3 años, la empresa estará en capacidad de asesorar a las empresas en la implementación de la herramienta llamada Balanced ScoreCard, cuyo objetivo es facilitar la planificación estratégica de la empresa valiéndose de indicadores importantes en el movimiento de la empresa que lleven a un nivel más operativo la misión y visión de la organización.<sup>32</sup>

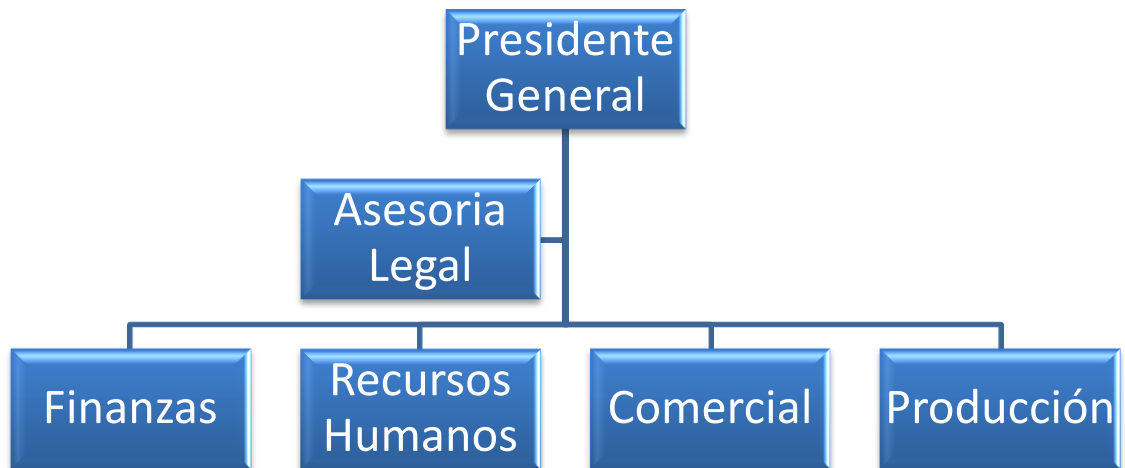
---

<sup>32</sup>Robert S. Kaplan y David P. Norton. *Cuadro de Mando Integral*.

### 4.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En la mayoría de empresas utilizan como estructura organizacional, la herramienta llamada Organigrama, porque sirve de mucha ayuda a empresas manejadas por jerarquías, es decir, niveles organizacionales superpuestos uno sobre el otro. Un ejemplo de organigrama es el siguiente:

**Imagen # 10:** Ejemplo de organigrama



**Elaborado por:** Luis Eduardo Ferrín

Otro tipo de organigrama es el siguiente, que aunque no es jerarquizado totalmente, mantiene la misma separación por áreas:

**Imagen # 11:** Ejemplo de organigrama

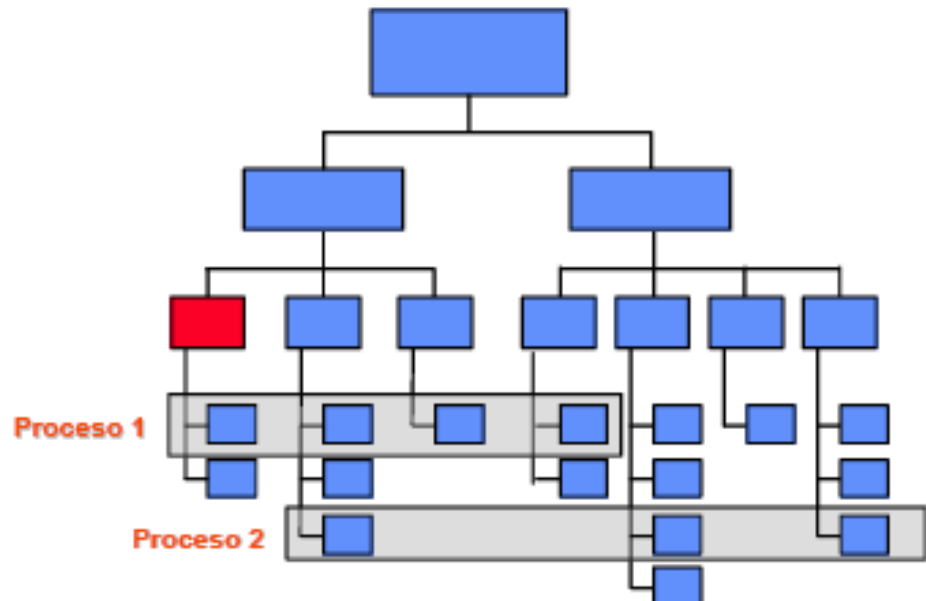


**Fuente:** <http://www.univisa.com.ec>

**Elaborado por:** Univisa

En empresas manejadas por procesos, como la nuestra, y como la que quieren muchos de nuestros clientes, una estructura jerarquizada dificulta el correcto desenvolvimiento de los procesos, ya que, como se muestra en la siguiente imagen, la gran mayoría de los procesos son transversales a la estructura jerárquica de la organización:

**Imagen # 12:** Ejemplo de organigrama



**Fuente:** Material de Estudio “Modelo de Administración por procesos”

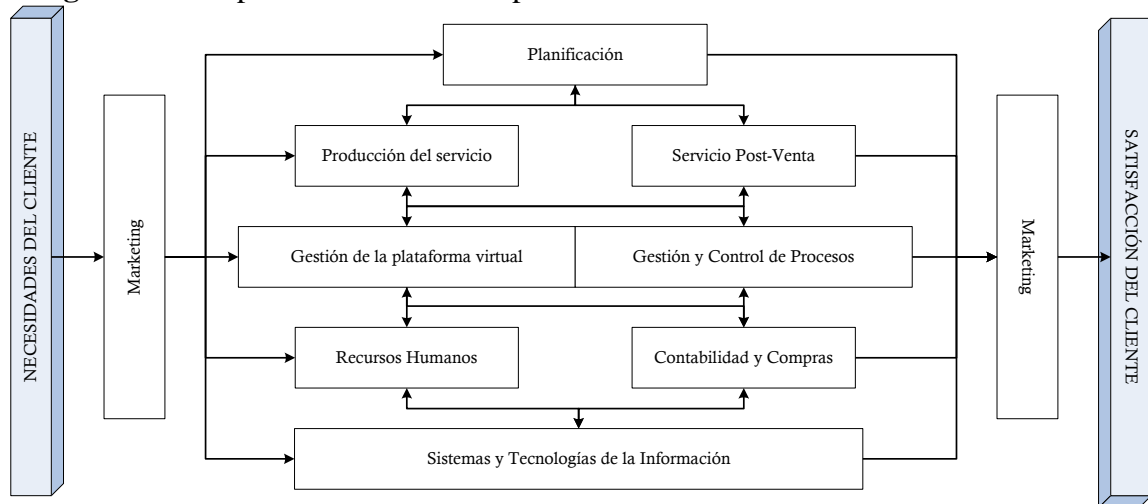
**Elaborado por:** Ing. Paúl Idrobo

Por ello, es mejor utilizar el llamado “Mapa de Procesos”, el cual divide todos los procesos en 3 grandes grupos:

- Procesos Estratégicos, que son aquellos que dirigen, direccionan y alinean a todos los demás procesos.
- Procesos Fundamentales, que son los directamente relacionados con el cliente, y generan valor para ellos, y una razón de ser para la empresa.
- Procesos de Soporte, que son los que dan apoyo a los procesos estratégicos y fundamentales para su correcto funcionamiento.

Este mapa de procesos tiene como insumos, las necesidades y requerimientos de los clientes, y da como resultado, la satisfacción de los mismos.

**Imagen # 13:** Mapa de Procesos de empresa



**Elaborado por:** Luis Eduardo Ferrín

Como se puede ver dentro de este Mapa de Procesos, toda la estructura empieza y acaba con el cliente, ya que los insumos para la empresa son las necesidades de este. Los procesos de Marketing canalizan toda la información que reciben del cliente hacia todos los demás procesos y generar un resultado que la satisfacción de los requerimientos que se recibieron.

Todos los procesos interactúan con los demás, independientes de las similitudes o diferencias que tengan. Así se van mejorando las actividades con puntos de vista diferentes.

Dentro del mapa, es obvio que 2 procesos son la base de funcionamiento de todos los demás, sin que sean más o menos importantes. Estos son la Gestión de la Plataforma Virtual y la Gestión y Control de Procesos. El primero controla la mejora continua de los servicios que se prestan al cliente como parte de una estrategia de diferenciación; mientras que el otro controla la misma mejora continua en los procesos que son internos de la empresa, como por ejemplo los de Contabilidad.

Pero ambos se relacionan con el resto de la empresa, esto especialmente en la Gestión de la Plataforma Virtual, ya que se buscará que esta plataforma sea la base de las interacciones entre los diferentes procesos de la organización.

Dentro de este Mapa de Procesos, se diseñaran procedimientos para los siguientes subprocesos:

- Procesos Estratégicos
  - Planificación
    - Creación y ejecución de plan estratégico
- Marketing
  - Investigación de Mercado
  - Investigación y Desarrollo
  - Comercialización
  - Gestión de la Calidad
    - Diseño y control de procesos
    - Auditoria de procesos
    - Mejoramiento de procesos
- Procesos Fundamentales
  - Prestación de servicios
  - Servicios Post-Venta
  - Gestión de la plataforma E-Learning
- Procesos de Soporte
  - Recursos Humanos
    - Gestión del desarrollo del personal
    - Gestión y Capacitación de Personal
    - Gestión de Beneficios y Descuentos

- Gestión de la Desvinculación del Personal
- Sistemas Informáticos y Tecnologías de la Información
  - Mejoramiento informático
  - Soporte Técnico
  - Mantenimiento de sistemas
  - Gestión de la Seguridad Informática
- Contabilidad y Compras
  - Gestión de Cobranzas
  - Gestión de Activos Fijos y Patrimonio
  - Gestión de Costos y Presupuestos
  - Gestión de Cuentas x Pagar
  - Gestión de Impuestos
  - Gestión de Archivo
  - Búsqueda, análisis y selección de proveedores
  - Aprovisionamiento de equipos, suministros y materiales

## **4.4. LOCALIZACIÓN**

### **4.4.1. Macrolocalización**

La empresa se va a ubicar en la ciudad de Quito, ya que según información proporcionada por la página web de la Superintendencia de Compañías (como se

muestra en el siguiente gráfico), la gran mayoría de empresas en la provincia de Pichincha se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito.

#### **4.4.2. Microlocalización**

La empresa se va a ubicar específicamente en el sector de Ñaquito, ya que en esta zona cruza por la avenida Amazonas, que es la de mayor movimiento comercial en la sección norte de la ciudad.

Además, a no mucha distancia, se encuentran la zona de ubicación de la mayoría de las universidades de la ciudad, como lo son la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, la Escuela Politécnica Nacional del Ecuador, entre otras. Esto específicamente para contratar el recurso humano para las asesorías. Este tema se tratará en el sub capítulo de Gestión de Recursos Humanos.

En el mencionado sector de Ñaquito, existe abundancia de recursos inmobiliarios para el alquiler de oficinas como también nuevos proyectos inmobiliarios de gran nivel. Por otro lado, el costo de arriendo de las oficinas de este sector oscila entre \$ 300 y \$ 500.

## 4.5. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La organización va a basar su diferenciación especialmente en el talento humano. Por medio de la capacidad de las personas se buscará que el servicio sea diferente a lo existente actualmente en el mercado.

Para empezar se detallará el número de personas necesarias para cada macro proceso, como también el perfil necesario que deben cumplir las personas y un sueldo aproximado que podrían ganar.

### 4.5.1. Procesos Estratégicos → Marketing

<b>Tabla # 19: Personal Proceso de Marketing</b>	
<b>Número de Personas</b>	1
<b>Nombre del cargo</b>	Líder de marketing / Asistente de marketing
<b>Actividades Principales</b>	Investiga el mercado y busca mejorar el servicio al cliente continuamente.
<b>Conocimientos requeridos</b>	Marketing
<b>Destrezas necesarias</b>	Escucha Activa Orientación de servicio Extroversión
<b>Otros Atributos</b>	Liderazgo Extroversión
<b>Sueldo inicial aprox.</b>	\$ 400
<b>Experiencia</b>	1 año
<b>Elaborado por: Luis Eduardo Ferrín Arteaga</b>	

#### 4.5.2. Procesos Fundamentales / Estratégicos → Gestión de la calidad

<b>Tabla # 20: Personal Proceso de Gestión de la Calidad</b>	
<b>Número de Personas</b>	5
<b>Nombre del cargo</b>	Asesor integral de servicio
<b>Actividades Principales</b>	Prestar los servicios de calidad a los clientes y mejorar continuamente los procesos de la empresa
<b>Conocimientos requeridos</b>	Administración de Procesos Calidad Normas ISO
<b>Destrezas necesarias</b>	Escucha Activa Orientación de servicio Análisis de control de calidad Monitoreo Solución de problemas complejos
<b>Otros Atributos</b>	Atención a detalle
<b>Sueldo inicial aprox.</b>	\$ 600 + Comisión por asesoría
<b>Experiencia</b>	1 año
<b>Elaborado por: Luis Eduardo Ferrín</b>	

#### 4.5.3. Procesos de Soporte → Recursos Humanos

<b>Tabla # 21: Personal Proceso de Recursos Humanos</b>	
<b>Número de Personas</b>	1
<b>Nombre del cargo</b>	Líder de Recursos Humanos
<b>Actividades Principales</b>	Gestionar todo el sistema de recursos humanos como la contratación, capacitación y pago de beneficios y derechos.
<b>Conocimientos requeridos</b>	Administración de Recursos Humanos Código de Trabajo Legislatura pertinente
<b>Destrezas necesarias</b>	Desarrollo de personas Manejo de Recursos Humanos Desarrollo de Interrelaciones
<b>Otros Atributos</b>	Liderazgo
<b>Sueldo inicial aprox.</b>	\$ 400
<b>Experiencia</b>	1 año
<b>Elaborado por: Luis Eduardo Ferrín</b>	

#### 4.5.4. Procesos de Soporte → Contabilidad y Compras

<b>Tabla # 22: Personal Proceso de Contabilidad y Compras</b>	
<b>Número de Personas</b>	1
<b>Nombre del cargo</b>	Líder de Contabilidad y Gestión de Compras
<b>Actividades Principales</b>	Llevar el registro y control de las actividades financieras, contables y logísticas de la empresa.
<b>Conocimientos requeridos</b>	Contabilidad y Auditoría Logística Finanzas Legislación pertinente
<b>Destrezas necesarias</b>	Destreza matemática Juicio y toma de decisiones Manejo de recursos financieros
<b>Otros Atributos</b>	Facilidad Numérica Razonamiento Matemático
<b>Sueldo inicial aprox.</b>	\$ 400
<b>Experiencia</b>	1 año
<b>Elaborado por: Luis Eduardo Ferrín</b>	

#### 4.6. INFRAESTRUCTURA FÍSICA

Cómo primer paso se procederá a crear un diagrama básico de la distribución de la oficina que se va a utilizar para las operaciones de la empresa. Luego se indicará cuales son equipos, muebles y suministros que se necesitarán para equipar la oficina.

El diagrama de la oficina se muestra en el Anexo # 9.

La explicación del diagrama es la siguiente, según los números indicados en el mismo:

- Oficina de Servicio de Asesoría (1)
- Oficina de reuniones y presentaciones (2)
- Oficina de Documentación (3)
- Oficina de Contabilidad y Compras (4)
- Oficina de Marketing (5)
- Oficina de Recursos Humanos (6)
- Hall (7)

El detalle de lo que se necesitara en cada oficina se lo tratara en el capítulo financiero, en el presupuesto de inversiones.

## 5. ESTUDIO FINANCIERO

### 5.1. INVERSIÓN INICIAL (ANEXOS # 10 y 11)

La inversión inicial para su funcionamiento, la empresa va a necesitar en total \$ 48.569,20 distribuidos de la siguiente manera:

<b>Tabla # 23: Resumen Inversión Inicial</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Total</b>
Inversión en Activo Fijo	\$ 9.240,00
Activos Diferidos	\$ 7.598,00
Capital de Trabajo	\$ 31.731,20
<b>Total</b>	<b>\$ 48.569,20</b>
<b>Elaborado por: Luis Eduardo Ferrín</b>	

El detalle de la inversión en Activos Fijos es este:

**Tabla # 25:** Inversión Inicial en Activos Fijos

Detalle	Número	Tipo de Activo	Costo Unitario	Costo Total
Archivadores	2	Muebles de Oficina	\$ 70,00	\$ 140,00
Computadora	5	Equipos de Computo	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00
Cubículos	5	Muebles de Oficina	\$ 250,00	\$ 1.250,00
Fax	1	Equipos de Oficina	\$ 100,00	\$ 100,00
Impresora Multifunción	1	Equipos de Computo	\$ 500,00	\$ 500,00
Infocus	1	Equipos de Computo	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Mesas	2	Muebles de Oficina	\$ 100,00	\$ 200,00
Muebles	2	Muebles de Oficina	\$ 150,00	\$ 300,00
Router Wifi	1	Equipos de Computo	\$ 100,00	\$ 100,00
Scanner	1	Equipos de Computo	\$ 200,00	\$ 200,00
Sillas	5	Muebles de Oficina	\$ 50,00	\$ 250,00
Teléfonos	5	Equipos de Oficina	\$ 40,00	\$ 200,00
			<b>Total</b>	<b>\$ 9.240,00</b>

**Elaborado por:** Luis Eduardo Ferrín

Los Activos Diferidos serán los siguientes:

<b>Tabla # 26: Inversión en Activos Diferidos</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Costo Total</b>
Inversión Página Web	\$ 800,00
Inversión Aula Virtual	\$ 5.000,00
Registro Mercantil	\$ 20,00
Anuncio en la prensa de constitución	\$ 250,00
Registro en el IEPI	\$ 148,00
Gastos Notariales	\$ 150,00
Nombramientos	\$ 50,00
Formularios	\$ 10,00
Registro de Marca	\$ 250,00
Registro de Título	\$ 80,00
Búsqueda en base de datos	\$ 15,00
Registro de Marca con logotipo	\$ 25,00
Honorarios Abogados	\$ 800,00
<b>Total</b>	<b>\$ 7.598,00</b>
<b>Elaborado por: Luis Eduardo Ferrín</b>	

Dentro de los Activos Diferidos se han incluido los gastos directamente relacionados con la creación de la empresa, como por ejemplo, el registro mercantil, los gastos notariales o los del registro de la imagen de la empresa. Pero además, se han incluido la compra de 2 servicios de vital importancia para la empresa, como son la creación de la página web y la plataforma de Aula Virtual, ya que estos también se amortizaran a 5 años como es la costumbre más usual con respecto a los activos diferidos.

La inversión en capital de trabajo, son los fondos en efectivo necesarios para cumplir con las obligaciones de la empresa, hasta que se logre la primera venta, y así poder contar con estos recursos en caso de cualquier emergencia.

Para el cálculo del capital de trabajo se tomaron en cuenta las siguientes premisas:

- El periodo transcurrido entre la primera venta serán de 3 meses,
- Desde que se realice la primera venta, tardará un mes en cobrarse el valor respectivo.

Esto quiere decir que se deberá contar con un “colchón” de efectivo de al menos tres meses, durante los cuales no hay ingresos de efectivo.

Durante estos tres meses, se deberán pagar los siguientes gastos:

<b>Tabla # 27: Gastos primeros 3 meses</b>		
<b>Gastos</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Valor por 3 meses</b>
Arriendo	\$ 500,00	\$ 1.500,00
Servicios Básicos	\$ 150,00	\$ 450,00
Internet	\$ 162,40	\$ 487,20
Limpieza	\$ 50,00	\$ 150,00
Telefonía Celular	\$ 448,00	\$ 1.344,00
Suministros de Oficina	\$ 100,00	\$ 300,00
Publicidad	\$ 2.966,67	\$ 8.900,00
Sueldo Líder de Marketing	\$ 400,00	\$ 1.200,00
Sueldo Asesores de Servicios	\$ 1.000,00	\$ 15.000,00
Sueldo Líder de RR.HH.	\$ 400,00	\$ 1.200,00
Sueldo Líder de Contabilidad	\$ 400,00	\$ 1.200,00
		<b>\$ 31.731,20</b>
<b>Elaborado por: Luis Eduardo Ferrín</b>		

## **5.2. FINANCIAMIENTO Y RENDIMIENTO ESPERADO (ANEXO # 12)**

Para financiar la inversión inicial, se requerirá de dos fuentes principales de financiamiento:

- Capital Propio
- Préstamo Bancario.

El capital propio equivaldrá a \$ 24.285, es decir el 50% de la inversión, mientras que el 50% restante se financiará con un préstamo bancario del Banco ProCredit, entidad especializada en ayuda financiera para la creación de pymes en el país

Este préstamo estará dado bajo las siguientes condiciones:

- Un interés anual del 11.82% según tasa indicada por la Superintendencia de Bancos;
- 3 pagos iguales durante un periodo de 3 años.

Bajo estas condiciones, la deuda tendrá una tabla de amortización así:

<b>Tabla # 28: Tabla de amortización préstamo</b>				
<b>#</b>	<b>Pago</b>	<b>Interés</b>	<b>Amortización Deuda</b>	<b>Saldo</b>
<b>0</b>				\$ 24.284,60
<b>1</b>	\$ 10.079,61	\$ 2.870,44	\$ 7.209,17	\$ 17.075,43
<b>2</b>	\$ 10.079,61	\$ 2.018,32	\$ 8.061,29	\$ 9.014,14
<b>3</b>	\$ 10.079,61	\$ 1.065,47	\$ 9.014,14	\$ 0,00

**Elaborado por:** Luis Eduardo Ferrín

Según estos pagos, se cancelará en total \$ 30.238,83 que se compondrán de los \$ 24.285 del capital más \$ 5.594,23 de interés.

### **5.3. REMUNERACIÓN Y ROL DE PAGOS (ANEXO # 13)**

La empresa debe elaborar una especie de flujo con el número de personal que trabajarán en la empresa durante los 5 años para presupuestar el pago de remuneraciones y beneficios.

Para ello, se planea contar con el siguiente número de empleados según el año y departamento respectivo.

<b>Tabla # 30: Personal por Proceso</b>					
<b>Proceso</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Marketing	1	1	1	1	2
Gestión de Calidad	5	5	7	9	10
Recursos Humanos	1	1	1	1	2
Contabilidad y Compras	1	1	1	1	2
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>16</b>
<b>Elaborado por: Luis Eduardo Ferrín</b>					

Al final de los 5 años se deberá contar con 16 personas para generar el crecimiento de las actividades de la empresa.

El departamento más numeroso será el de Gestión de Calidad, que será el encargado de prestar el servicio de asesoría y el de mejorar los procesos internos de la empresa.

Para el pago del sueldo básico se utilizará un aumento anual según la inflación proyectada, la cual está estimada en base a los anteriores 5 años. Estas inflaciones serán:

<b>Tabla # 31: Inflación anual</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Inflación Proyectada</b>	6,04%	6,58%	7,13%	7,67%	8,21%
<b>Elaborada por: Luis Eduardo Ferrín</b>					

Vale la pena indicar que a los empleados se les reconocerá desde la creación de la empresa los beneficios obligados por la ley, los cuales son:

- Aporte Patronal (12,15% del total de ingresos)
- Fondos de Reserva (La doceava parte de lo ganado en el año anterior)
- Décimo Tercer Sueldo (La doceava parte de lo ganado en el año)
- Décimo Cuarto Sueldo (Correspondiente a un sueldo básico por año)
- Vacaciones (La veinticuatroava parte de lo ganado en el año).

De acuerdo con estos componentes y aumentos, la remuneración básica que se pagara a los empleados serán las siguientes:

<b>Tabla # 32: Remuneración del personal por año</b>					
<b>Proceso</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Marketing	\$ 600,00	\$ 639,50	\$ 685,07	\$ 737,61	\$ 798,18
Gestión de Calidad	\$ 1.000,00	\$ 1.065,83	\$ 1.141,79	\$ 1.229,35	\$ 1.330,29
Recursos Humanos	\$ 600,00	\$ 639,50	\$ 685,07	\$ 737,61	\$ 798,18
Contabilidad y Compras	\$ 600,00	\$ 639,50	\$ 685,07	\$ 737,61	\$ 798,18
<b>Elaborado por:</b> Luis Eduardo Ferrín					

En base a estos sueldos, el total pagado por remuneraciones durante los 5 años serán (para un mayor detalle por departamento, e incluido los beneficios de ley, favor referirse al Anexo # 13):

<b>Tabla # 33: Remuneraciones Totales</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Total Remuneraciones	\$ 81.600,00	\$ 86.972,04	\$ 120.572,60	\$ 159.323,35	\$ 217.103,98
<b>Elaborado por:</b> Luis Eduardo Ferrín					

#### 5.4. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS Y DIFERIDOS (ANEXO # 14)

A más de la inversión inicial, cada cierto tiempo se deberá invertir en nuevos activos, especialmente en las computadoras, ya que se prevé cambiar estas, cada dos años, para utilizar siempre tecnología de última generación.

Además cuando ingresen nuevos empleados, también se deberá comprar nuevo equipamiento para estas personas.

**Tabla # 34: Inversión Acumulada de Activos Fijos**

Activo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Archivadores	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 7.498,83	\$ 9.652,20	\$ 17.227,00
Computadora	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Cubículos	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Fax	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 207,13	\$ 207,13	\$ 207,13
Impresora Multifunción	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 414,25	\$ 414,25	\$ 414,25
Infocus	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Mesas	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 285,70	\$ 371,84	\$ 674,83
Muebles	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00
Router Wifi	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.785,63	\$ 2.323,97	\$ 4.217,67
Scanner	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Sillas	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Teléfonos	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 357,13	\$ 464,79	\$ 843,53
<b>Total</b>	<b>\$ 9.240,00</b>	<b>\$ 9.240,00</b>	<b>\$ 12.788,66</b>	<b>\$ 15.674,18</b>	<b>\$ 25.824,42</b>

Así, en base a estas premisas, la inversión que se hará por año en activos fijos es la siguiente:

<b>Tabla # 35: Inversión Anual de Activos Fijos</b>				
<b>Activo</b>	<b>Tipo</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Archivadores	Muebles de Oficina	\$ 7.498,83	\$ 2.153,38	\$ 7.574,80
Computadora	Equipos de Computo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Cubículos	Muebles de Oficina	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Fax	Equipos de Oficina	\$ 107,13	\$ 0,00	\$ 0,00
Impresora Multifunción	Equipos de Computo	\$ 214,25	\$ 0,00	\$ 0,00
Infocus	Equipos de Computo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Mesas	Muebles de Oficina	\$ 85,70	\$ 86,14	\$ 302,99
Muebles	Muebles de Oficina	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Router Wifi	Equipos de Computo	\$ 535,63	\$ 538,34	\$ 1.893,70
Scanner	Equipos de Computo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Sillas	Muebles de Oficina	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Teléfonos	Equipos de Oficina	\$ 107,13	\$ 107,67	\$ 378,74
<b>Total</b>		<b>\$ 8.548,66</b>	<b>\$ 2.885,52</b>	<b>\$ 10.150,23</b>
<b>Elaborado por: Luis Eduardo Ferrín</b>				

Además, cada año se deberá depreciar dichos activos fijos, por lo que la tabla de depreciación es la siguiente:

<b>Tabla # 36: Depreciación de Activos Fijos</b>					
<b>Activo</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Computadora	\$ 1.666,67	\$ 1.666,67	\$ 2.499,61	\$ 3.217,40	\$ 5.742,33
Impresora Multifunción	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67	\$ 166,67
Infocus	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33
Router Wifi	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 69,04	\$ 69,04	\$ 69,04
Scanner	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 138,08	\$ 138,08	\$ 138,08
Fax	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00
Teléfonos	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 28,57	\$ 37,18	\$ 67,48
Archivadores	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00
Cubículos	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 178,56	\$ 232,40	\$ 421,77
Mesas	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
Muebles	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00
Sillas	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 35,71	\$ 46,48	\$ 84,35
<b>Total</b>	<b>\$ 2.510,67</b>	<b>\$ 2.510,67</b>	<b>\$ 3.523,58</b>	<b>\$ 4.314,59</b>	<b>\$ 7.097,06</b>

**Elaborado por:** Luis Eduardo Ferrín

Para la depreciación de los mencionados activos fijos, se utilizarán los porcentajes legalmente establecidos. Por ello, los porcentajes de depreciación que se utilizaron son:

<b>Tabla # 37: Porcentajes de Depreciación</b>		
<b>Tipo de Activo</b>	<b>Número de Años</b>	<b>% Depreciación</b>
Muebles de Oficina	10	10%
Equipos de Oficina	10	10%
Equipos de Computo	3	33%

**Elaborado por:** Luis Eduardo Ferrín

En el caso de los activos diferidos, como se indicó en el apartado de la inversión inicial, se tendría un total de \$ 7.598 de Activos Diferidos, estos se amortizaran en 5 años, por lo que el flujo de dichas amortizaciones serán las siguientes:

<b>Tabla # 38: Amortización Activos Diferidos</b>					
<b>Tipo de Activo</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gastos de Instalación	\$ 1.519,60	\$ 1.519,60	\$ 1.519,60	\$ 1.519,60	\$ 1.519,60
<b>Elaborado por: Luis Eduardo Ferrín</b>					

### **5.5. COSTO PROMEDIO POR ASESORÍA (ANEXO # 15)**

Para realizar el presupuesto de venta, se debe estimar cuando costaría en promedio una asesoría para luego proyectar por el número esperado de asesorías al año.

Como primer aspecto, se tomó como base al número de pymes que existían al año 2010 según la Superintendencia de Compañías, el cual es de 5300 empresas.

Según las estimaciones obtenidas, se prevé que este número aumente en una razón del 5% anual aproximadamente por los siguientes 5 años.

Además se espera que la empresa crezca a una tasa del 10% a niveles de venta por número de empresas, esto con el fin de que al finalizar los 5 años, la empresa haya duplicado sus niveles de venta anuales.

También se creyó conveniente poner un 15% como utilidad sobre los costos al momento de dar un precio a la asesoría.

Con base en lo anteriormente mencionado, y empezando el año 1 con 5300 empresas, se planteó como objetivo llegar a cerrar 117 proyectos de asesoría en todo el año, es decir el 2,20% como mercado objetivo anual.

Este porcentaje de mercado objetivo, se incrementará todos los años, según el crecimiento de la empresa anteriormente indicado, así, en el año número 5, se esperará tener un mercado objetivo del 2,67% del total de empresas, que dan como resultado, 207 proyectos en el mencionado año.

Cabe indicar que la cantidad de proyectos esperados al año se encuentran en lo que llamamos, de corto plazo, es decir, proyectos que se podrían cumplir en aproximadamente un mes.

Para determinar el costo por servicio, se empezó por calcular el número que cada empleado debería destinar a cada empresa para cumplir los objetivos solicitados.

Tomando en cuenta que cada asesor podría trabajar 8 horas diarias, durante los 5 días de la semana, y las 4 semanas, se obtuvo que durante el primer año, las horas disponibles para todas las empresas serían de 800 horas, y un promedio de 11 empresas por mes, se obtuvo que cada empleado debería trabajar al menos 73 horas en cada proyecto, es decir, 9 días por proyecto. Obviamente, estas 9 horas no tendrían que ser continuas.

Este y los siguientes cálculos se repiten de la misma forma para los años consecuentes.

Así, dividiendo el total de remuneración que se paga a los Asesores de Calidad, se obtiene que por servicio se tuviera que cobrar aproximadamente \$ 1000, que junto con la utilidad mencionada del 15%, se cobraría un precio de venta promedio de \$ 1.1150.

Cabe indicar que este servicio incluye el componente de Aula Virtual o E-Learning, para que en las empresas se pueda trabajar sin que el asesor este físicamente presente en las ubicaciones de la entidad.

El costo que la empresa paga por la plataforma virtual es de \$ 5302.04 al finalizar el primer año. Este costo se dividirá entre el número total de empresas que se estimó anteriormente. Vale la pena indicar, que al no ser un servicio propio de la empresa, no se buscara obtener un beneficio con el uso por parte de los clientes de dicha plataforma.

Sumando ambos costos se obtiene el valor total promedio por proyecto de asesoría.

Realizando este análisis para los 5 años se obtiene los siguientes valores para los 5 años como costo total promedio por proyecto:

<b>Tabla # 39: Cálculo para costo del servicio</b>					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Horas disponibles al mes	800,00	800,00	1.120,00	1.440,00	1.600,00
Número de clientes x mes	10,00	11,00	13,00	15,00	17,00
Horas al mes x empresa	80,00	73,00	87,00	96,00	95,00
<b>Costo Asesor de Servicio</b>	<b>\$ 1.000,00</b>	<b>\$ 1.065,83</b>	<b>\$ 1.141,79</b>	<b>\$ 1.229,35</b>	<b>\$ 1.330,29</b>
Costo x Hora	\$ 12,50	\$ 14,60	\$ 13,12	\$ 12,81	\$ 14,00
Utilidad Empresa	\$ 150,00	\$ 159,88	\$ 171,27	\$ 184,40	\$ 199,54
<b>Total Costo Promedio x Asesoría</b>	<b>\$ 1.150,00</b>	<b>\$ 1.225,71</b>	<b>\$ 1.313,05</b>	<b>\$ 1.413,75</b>	<b>\$ 1.529,84</b>
Costo Anual Servicio E-Learning	\$ 5.302,04	\$ 5.329,17	\$ 5.356,30	\$ 5.383,44	\$ 5.410,57
Costo x Empresa E-Learning	\$ 45,32	\$ 39,48	\$ 34,34	\$ 29,91	\$ 26,14
<b>Costo Total Promedio x Proyecto</b>	<b>\$ 1.195,32</b>	<b>\$ 1.265,18</b>	<b>\$ 1.347,39</b>	<b>\$ 1.443,66</b>	<b>\$ 1.555,98</b>
<b>Elaborado por: Luis Eduardo Ferrín</b>					

## 5.6. PRESUPUESTO DE INGRESOS (ANEXO # 16)

El presupuesto de ingresos es la simple multiplicación del costo total promedio por proyecto, por el número de empresas estimada con la que se espera cerrar negocios.

<b>Tabla # 40: Presupuesto de Ingresos</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Número de Empresas	117	135	156	180	207
Costo por Asesorías	\$ 1.195,32	\$ 1.265,18	\$ 1.347,39	\$ 1.443,66	\$ 1.555,98
<b>Ingreso Anual</b>	<b>\$ 139.852,04</b>	<b>\$ 170.799,88</b>	<b>\$ 210.192,71</b>	<b>\$ 259.858,23</b>	<b>\$ 322.087,06</b>
<b>Elaborado por: Luis Eduardo Ferrín</b>					

## 5.7. PRESUPUESTO DE GASTOS (ANEXO # 17)

Para el presupuesto de gastos, se diferenciaron 2 tipos de gastos, aquellos que son de desembolso mensualizado, es decir, que hay que incurrir en ellos, mes a mes; y los gastos anualizados, que son lo que solo se efectúa un solo pago en todo el año.

Para ambos tipos de gastos, se proyectó un valor según la inflación que ya se utilizó con las remuneraciones.

En base a dichos gastos, el presupuesto para los 5 años, es el siguiente:

<b>Tabla # 41: Presupuesto de Gastos Mensuales</b>					
<b>Presupuesto Mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Arriendo	\$ 6.362,44	\$ 6.395,00	\$ 6.427,56	\$ 6.460,13	\$ 6.492,69
Servicios Básicos	\$ 1.908,73	\$ 1.918,50	\$ 1.928,27	\$ 1.938,04	\$ 1.947,81
Internet	\$ 2.066,52	\$ 2.077,10	\$ 2.087,67	\$ 2.098,25	\$ 2.108,82
Telefonía Celular	\$ 5.700,75	\$ 5.729,92	\$ 7.198,87	\$ 8.682,41	\$ 11.634,89
Limpieza	\$ 636,24	\$ 639,50	\$ 642,76	\$ 646,01	\$ 649,27
Suministros de Oficina	\$ 1.272,49	\$ 1.279,00	\$ 1.285,51	\$ 1.292,03	\$ 1.298,54
Publicidad	\$ 37.750,49	\$ 37.943,69	\$ 38.136,88	\$ 38.330,08	\$ 38.523,27
Gastos de Personal	\$ 21.600,00	\$ 23.022,01	\$ 24.662,58	\$ 26.553,89	\$ 57.468,70
<b>Total Gastos Mensuales</b>	<b>\$ 77.297,67</b>	<b>\$ 79.004,72</b>	<b>\$ 82.370,11</b>	<b>\$ 86.000,83</b>	<b>\$ 120.123,99</b>

**Elaborado por: Luis Eduardo Ferrín**

Para los gastos anualizados, el presupuesto es este:

<b>Tabla # 42: Presupuesto de Gastos Anuales</b>					
<b>Presupuesto Anual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gastos Página Web	\$ 212,08	\$ 226,04	\$ 242,15	\$ 260,72	\$ 282,13
Afiliación - Cuota CAPP	\$ 80,59	\$ 85,90	\$ 92,02	\$ 99,07	\$ 107,21
Cuota Cámara de Comercio	\$ 10,60	\$ 11,30	\$ 12,11	\$ 13,04	\$ 14,11
Depreciaciones	\$ 2.510,67	\$ 2.510,67	\$ 3.523,58	\$ 4.314,59	\$ 7.097,06
Amortizaciones	\$ 1.519,60	\$ 1.519,60	\$ 1.519,60	\$ 1.519,60	\$ 1.519,60
Gastos Financieros	\$ 2.870,44	\$ 2.018,32	\$ 1.065,47	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Total Gastos Anuales</b>	<b>\$ 7.203,98</b>	<b>\$ 6.371,82</b>	<b>\$ 6.454,93</b>	<b>\$ 6.207,02</b>	<b>\$ 9.020,11</b>
<b>Elaborado por: Luis Eduardo Ferrín</b>					

Sumando ambos tipos de gastos, se obtiene el presupuesto total de gastos:

<b>Tabla # 43: Gastos Totales</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Gastos Totales</b>	<b>\$ 84.501,65</b>	<b>\$ 85.376,55</b>	<b>\$ 88.825,04</b>	<b>\$ 92.207,85</b>	<b>\$ 129.144,10</b>
<b>Elaborado por: Luis Eduardo Ferrín</b>					

## **5.8. BALANCE DE RESULTADOS (ANEXO # 18)**

El balance de resultados es el resumen de todas las operaciones que la empresa ha realizado a través del año, por medio de las ventas y los costos incurridos en ellas.

Las ventas provienen del presupuesto de ingresos anteriormente detallado. El costo variable es el total de remuneraciones que perciben los Asesores de Calidad, ya que son los que influyen directamente en proveer los servicios de la empresa.

Los gastos totales preceden el presupuesto de gastos que antes se explicó. Con ello se obtiene una utilidad operacional.

Aquí se obtiene la Utilidad antes de Participación e Impuestos. De esta utilidad se restan el 15% que se reparte a los empleados, y el 25% que se paga por Impuesto a la Renta.

Después de restar ambos valores, se obtiene la utilidad neta del ejercicio, que en el primer año da como resultado una pérdida de \$ 4.649,61; pero para el segundo año ya se tienen utilidades hasta obtener en el quinto año, utilidades de \$ 17.902,87.

<b>Tabla # 44: Balance de Resultados</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	\$ 139.852,04	\$ 170.799,88	\$ 210.192,71	\$ 259.858,23	\$ 322.087,06
Costo Fijo	\$ 60.000,00	\$ 63.950,03	\$ 95.910,02	\$ 132.769,46	\$ 159.635,28
Utilidad Bruta	\$ 79.852,04	\$ 106.849,85	\$ 114.282,69	\$ 127.088,77	\$ 162.451,78
Gastos Totales	\$ 84.501,65	\$ 85.376,55	\$ 88.825,04	\$ 92.207,85	\$ 129.144,10
Utilidad antes de Participaciones e Impuestos	(\$ 4.649,61)	\$ 21.473,30	\$ 25.457,65	\$ 34.880,93	\$ 33.307,67
15% Participación Trabajadores	\$ 0,00	\$ 3.220,99	\$ 3.818,65	\$ 5.232,14	\$ 4.996,15
Impuesto a la Renta	\$ 0,00	\$ 4.563,08	\$ 5.409,75	\$ 7.412,20	\$ 7.077,88
10 % Reserva Legal	\$ 0,00	\$ 2.147,33	\$ 2.545,77	\$ 3.488,09	\$ 3.330,77
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(\$ 4.649,61)</b>	<b>\$ 11.541,90</b>	<b>\$ 13.683,49</b>	<b>\$ 18.748,50</b>	<b>\$ 17.902,87</b>
<b>Elaborado por: Luis Eduardo Ferrín</b>					

## **5.9. PRESUPUESTO DE CAJA (ANEXO # 19)**

El presupuesto de caja estima el movimiento de efectivo corriente que se da en año, para así, prever la adquisición de nuevos préstamos o invertir todo efectivo excedente.

Como ingresos de efectivo se tiene, las ventas presupuestadas por servicios de asesoría.

Para los egresos de efectivo, simplemente se suman el total de gastos presupuestados, pero se restan la depreciación y la amortización que no son erogaciones directas de efectivo, sino rubros que afectan a las cuentas de activo.

Además se añade la compra de activos, la cual no se refleja en el presupuesto de gastos, pero que si son salidas de dinero. También se añade el pago del préstamo que adquirió en el primer año, pero solo la parte correspondiente al capital, ya que el gasto financiero, es decir, el interés ya consta en el presupuesto de gastos.

Y por último se suman los conceptos dependientes de la utilidad del ejercicio, es decir, la participación de trabajadores y el impuesto a la renta, pero estas se afectan al año siguiente del que se crean, es decir, no se pagan hasta después de que se terminó el periodo fiscal en el que se generaron.

Después de obtener el total de egresos de efectivo, estos se restan del total de ingresos para obtener el saldo de caja, que va aumentando o disminuyendo según el resultado obtenido del periodo inmediatamente anterior.

Como se puede observar en el anexo, al final del quinto año se llega a obtener un total de efectivo de \$ \$ 86.048,69; lo cual indica el buen rendimiento que se espera obtener de las actividades de la empresa.

El detalle del presupuesto de caja de los 5 años es el siguiente:

<b>Tabla # 45: Presupuesto de Caja</b>					
<b>Ingresos de Efectivo</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas presupuestadas	\$ 139.852,04	\$ 170.799,88	\$ 210.192,71	\$ 259.858,23	\$ 322.087,06
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 139.852,04</b>	<b>\$ 170.799,88</b>	<b>\$ 210.192,71</b>	<b>\$ 259.858,23</b>	<b>\$ 322.087,06</b>
<b>Egresos de efectivo</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Total de Gastos	\$ 144.501,65	\$ 149.326,58	\$ 184.735,06	\$ 224.977,31	\$ 288.779,38
(-) Depreciación	\$ 2.510,67	\$ 2.510,67	\$ 3.523,58	\$ 4.314,59	\$ 7.097,06
(-) Amortización	\$ 1.519,60	\$ 1.519,60	\$ 1.519,60	\$ 1.519,60	\$ 1.519,60
Compra de Activos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 8.548,66	\$ 2.885,52	\$ 10.150,23
Pago de Capital	\$ 7.209,17	\$ 8.061,29	\$ 9.014,14	\$ 0,00	\$ 0,00
15% Trabajadores		\$ 0,00	\$ 3.220,99	\$ 3.818,65	\$ 5.232,14
Impuesto a la Renta		\$ 0,00	\$ 4.563,08	\$ 5.409,75	\$ 7.412,20
10% Reserva Legal		\$ 0,00	\$ 2.147,33	\$ 2.545,77	\$ 3.488,09
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 147.680,55</b>	<b>\$ 153.357,61</b>	<b>\$ 207.186,08</b>	<b>\$ 233.802,81</b>	<b>\$ 306.445,38</b>
<b>Saldo Inicial de Caja</b>	\$ 31.731,20	\$ 23.902,68	\$ 41.344,96	\$ 44.351,59	\$ 70.407,01
Flujo de Efectivo	-\$ 7.828,52	\$ 17.442,27	\$ 3.006,63	\$ 26.055,43	\$ 15.641,67
<b>Nuevo Saldo de Caja</b>	<b>\$ 23.902,68</b>	<b>\$ 41.344,96</b>	<b>\$ 44.351,59</b>	<b>\$ 70.407,01</b>	<b>\$ 86.048,69</b>
<b>Elaborado por: Luis Eduardo Ferrín</b>					

**5.10. BALANCE GENERAL INICIAL (ANEXO # 20)**

El balance general inicial es la “fotografía” de la empresa al iniciar un periodo fiscal determinado. Detalla las inversiones en activos que posee la empresa, y las deudas que esta posee hacia terceras personas, ya sean estas naturales o jurídicas.

El balance general de la empresa durante los 5 años es este:

<b>Tabla # 46: Balance General Inicial</b>						
<b>ACTIVOS</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activo Corriente</b>	\$ 31.731,20	\$ 64.613,44	\$ 115.337,49	\$ 157.211,11	\$ 242.293,98	\$ 295.172,05
Caja - Bancos	\$ 31.731,20	\$ 64.613,44	\$ 115.337,49	\$ 157.211,11	\$ 242.293,98	\$ 295.172,05
<b>Activos Fijos</b>	\$ 9.240,00	\$ 6.729,33	\$ 4.218,67	\$ 7.577,08	\$ 4.481,35	\$ 5.867,85
Equipos de Computo	\$ 6.800,00	\$ 6.800,00	\$ 6.800,00	\$ 14.620,20	\$ 16.773,58	\$ 24.348,38
Equipos de Oficina	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 385,70	\$ 471,84	\$ 774,83
Muebles de Oficina	\$ 2.140,00	\$ 2.140,00	\$ 2.140,00	\$ 2.782,76	\$ 3.428,77	\$ 5.701,21
(-) Dep. Acumulada		-\$ 2.510,67	-\$ 5.021,33	-\$ 10.211,58	-\$ 16.192,83	-\$ 24.956,56
<b>Otros Activos</b>	\$ 7.598,00	\$ 6.078,40	\$ 4.558,80	\$ 3.039,20	\$ 1.519,60	\$ 0,00
Activos Diferidos	\$ 7.598,00	\$ 7.598,00	\$ 7.598,00	\$ 7.598,00	\$ 7.598,00	\$ 7.598,00
(-) Amort. Acumulada		-\$ 1.519,60	-\$ 3.039,20	-\$ 4.558,80	-\$ 6.078,40	-\$ 7.598,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 48.569,20</b>	<b>\$ 77.421,18</b>	<b>\$ 124.114,95</b>	<b>\$ 167.827,39</b>	<b>\$ 248.294,93</b>	<b>\$ 301.039,91</b>
<b>PASIVOS</b>	\$ 24.284,60	\$ 44.971,85	\$ 44.806,00	\$ 34.988,42	\$ 45.351,63	\$ 40.095,18
<b>Pasivos Corto Plazo</b>	\$ 0,00	\$ 29.170,70	\$ 44.806,00	\$ 34.988,42	\$ 45.351,63	\$ 40.095,18
Préstamo Bancario CP		\$ 14.130,88	\$ 15.801,15			
Part. 15% Trabajadores		\$ 6.223,37	\$ 12.002,01	\$ 14.477,97	\$ 18.766,19	\$ 16.591,11
Impuesto a la Renta		\$ 8.816,44	\$ 17.002,84	\$ 20.510,45	\$ 26.585,44	\$ 23.504,07
Pasivo Largo Plazo	\$ 24.284,60	\$ 15.801,15	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Préstamo Bancario	\$ 24.284,60	\$ 15.801,15	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 24.284,60	\$ 32.449,33	\$ 79.308,95	\$ 132.838,97	\$ 202.943,30	\$ 260.944,72
Capital Social	\$ 24.284,60	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Result. del Ejercicio		\$ 22.300,42	\$ 43.007,20	\$ 51.879,38	\$ 67.245,52	\$ 59.451,48
Result. del Ejercicio Acum.			\$ 22.300,42	\$ 65.307,61	\$ 117.186,99	\$ 184.432,51
Reserva Legal		\$ 4.148,91	\$ 8.001,34	\$ 9.651,98	\$ 12.510,79	\$ 11.060,74
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 48.569,20</b>	<b>\$ 77.421,18</b>	<b>\$ 124.114,95</b>	<b>\$ 167.827,39</b>	<b>\$ 248.294,93</b>	<b>\$ 301.039,91</b>

**Elaborado por:** Luis Eduardo Ferrín

Con respecto al efectivo, se ha preferido mantenerlo en la empresa, y no realizar ningún tipo de inversión, con el fin de poder resolver cualquier riesgo no estimado durante estos primeros 5 años. Una vez que la empresa pase los 5 años, ya estará lo suficientemente establecida como para poder invertir el efectivo excedente y trabajar solo con lo necesario.

#### **5.11. FLUJO NETO DE CAJA (ANEXO # 21)**

El flujo neto de caja es un resumen de todas las erogaciones de efectivo que se realizaron durante todo el ciclo de vida del proyecto, por lo que es la base para el cálculo de indicadores que provean información para determinar si la inversión es rentable o no.

Para determinar el flujo neto de caja, se suman a las utilidades de cada año los conceptos de depreciación, amortización (por lo explicado en el apartado del flujo de efectivo), con lo que se obtiene la Utilidad Líquida del Ejercicio.

A la utilidad líquida, se suma el interés pagado por el préstamo, y se resta el ahorro tributario por el pago de este interés para obtener la utilidad líquida después de impuestos.

También se suman las inversiones en activos, que ha hecho la empresa en todos los años, es decir, los activos fijos, diferidos y el capital de trabajo, con lo que se obtiene el Flujo de Caja de Activos.

Mediante este Flujo de Caja de Activos, se puede obtener el VAN o Valor Actual Neto, que si este valor es positivo, como se da en el actual proyecto, indica que la inversión daría sería beneficiosa para los inversionistas. Su explicación más básica es que si el inversionista tuviera en el momento actual todo lo ganado como Flujo Neto de Caja, tendría como totalidad, el VAN.

Para calcular el VAN, se utiliza la tasa de Costo Promedio Ponderado del Capital, cuyo valor para el proyecto actual es del 14,57% (Nota del autor: el cálculo de esta tasa utiliza el modelo CAPM esta detallado en la Norma Internacional de Contabilidad N° 36, cuya explicación escapa a los alcances del presente proyecto).

Con esta tasa, se obtiene un VAN de \$ 40.028,66 (lo que indica que el proyecto es rentable). Y en base a este mismo Flujo Neto de Caja, se obtiene la Tasa de Rendimiento Interno o TIR del 34% que según los estándares mundiales actuales, indica un proyecto que ofrece una rentabilidad moderada para los inversionistas.

También se puede determinar un VAC o Valor Actual de Caja para Socios, que utiliza como base el Flujo Neto de Caja de Activos, pero descontando los valores correspondientes a la deuda para inversión, como son el pago del préstamo y de sus respectivos intereses.

En base a este cálculo se determina el Flujo de Caja de Socios que determina el VAC utilizando en cambio una tasa  $K_e$  apalancada (esta tasa se determina con el modelo de Modigliani y Miller cuya explicación también escapa a los alcances de este proyecto). Así se obtiene un VAN de \$ 26.896,60 y una TIR del 43% que también generan buenas expectativas en el mercado bajo las condiciones económicas actuales.

DETALLE	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta		-\$ 4.649,61	\$ 11.541,90	\$ 13.683,49	\$ 18.748,50	\$ 17.902,87
(+) Depreciaciones		\$ 2.510,67	\$ 2.510,67	\$ 3.523,58	\$ 4.314,59	\$ 7.097,06
(+) Amortizaciones		\$ 1.519,60	\$ 1.519,60	\$ 1.519,60	\$ 1.519,60	\$ 1.519,60
(=) Utilidad líquida del ejercicio		-\$ 619,35	\$ 15.572,16	\$ 18.726,67	\$ 24.582,68	\$ 26.519,54
(+) Intereses Préstamo		\$ 2.870,44	\$ 2.018,32	\$ 1.065,47	\$ 0,00	\$ 0,00
(+) Ahorro de impuestos		-\$ 1.040,53	-\$ 731,64	-\$ 386,23	\$ 0,00	\$ 0,00
(=) Gastos no operativos netos		\$ 1.829,91	\$ 1.286,68	\$ 679,24	\$ 0,00	\$ 0,00
Utilidad operativa líquida después de impuestos		\$ 1.210,56	\$ 16.858,84	\$ 19.405,91	\$ 24.582,68	\$ 26.519,54
(+) Variación de CTNO						\$ 31.731,20
(=) Flujo de Caja Operativo		\$ 1.210,56	\$ 16.858,84	\$ 19.405,91	\$ 24.582,68	\$ 58.250,74
(+) Flujo de Caja de Inversión	-\$ 48.569,20	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 8.548,66	\$ 2.885,52	\$ 21.018,09
(=) Flujo de Caja Libre o de Activos	-\$ 48.569,20	\$ 1.210,56	\$ 16.858,84	\$ 27.954,57	\$ 27.468,21	\$ 79.268,83
Flujo de Caja de la Deuda						
Capital (Pago de Capital)	\$ 24.284,60	-\$ 7.209,17	-\$ 8.061,29	-\$ 9.014,14	\$ 0,00	\$ 0,00
(+) Intereses		-\$ 2.870,44	-\$ 2.018,32	-\$ 1.065,47	\$ 0,00	\$ 0,00
(+) Ahorro de Impuestos		\$ 1.040,53	\$ 731,64	\$ 386,23	\$ 0,00	\$ 0,00
(=) Flujo de Caja de la Deuda	\$ 24.284,60	-\$ 9.039,07	-\$ 9.347,97	-\$ 9.693,38	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Flujo de Caja Socios</b>	<b>-\$ 24.284,60</b>	<b>-\$ 7.828,52</b>	<b>\$ 7.510,87</b>	<b>\$ 18.261,19</b>	<b>\$ 27.468,21</b>	<b>\$ 79.268,83</b>
VAN = Valor Actual Neto	<b>\$ 40.028,66</b>					
Flujo de Caja Libre	-\$ 48.569,20	\$ 1.210,56	\$ 16.858,84	\$ 27.954,57	\$ 27.468,21	\$ 79.268,83
Costo Promedio Ponderado de Capital	14,57%					
<b>TIR</b>	<b>34%</b>					
VAC = Valor presente del flujo de caja de los socios	<b>\$ 26.896,60</b>					
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-\$ 24.284,60</b>	<b>-\$ 7.828,52</b>	<b>\$ 7.510,87</b>	<b>\$ 18.261,19</b>	<b>\$ 27.468,21</b>	<b>\$ 79.268,83</b>
Ke apalancado	21,60%					
<b>TIR recursos propios</b>	<b>43%</b>					

## **6. ANÁLISIS DE RIESGO**

Todo plan de negocio debe contar con una estimación de los riesgos posibles en la ejecución del mismo, para poder realizar todas las actividades necesarias para contrarrestar las amenazas atribuibles a esos riesgos.

El análisis de riesgo se basa en la famosa ley de Murphy, que dice que si algo puede salir mal, saldrá mal.

Para llevar a cabo un correcto análisis del riesgo se deben seguir los siguientes pasos:

1. Identificación de riesgos
2. Desglose de la estructura de riesgos
3. Reducción / mitigación del riesgo y Planes de Contingencia.

### **6.1. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS**

Para la identificación de los riesgos del proyecto, se deben observar como primer paso, los tipos de riesgos existentes para la asignación de responsables, que puedan, observar nuevos riesgos, controlar los existentes y prevenir los futuros.

Los riesgos en el presente proyecto se clasificaran de esta manera:

- De mercado
- Operativo
- Financiero
- Políticos y legales.

### 6.1.1. Riesgos de mercado

Los riesgos de mercado son los atribuibles a la oferta y demanda en general con las que se desenvuelve la empresa, cuyos cambios pueden ocasionar un descenso en los ingresos de la empresa.

**Tabla # 48: Riesgos de Mercado**

<b>Riesgo</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Responsable</b>
Entrada de nuevos competidores	Perdida de participación de mercado	Líder de Marketing
Reducción de la demanda del servicio	Reducción del nivel de ventas	Líder de Marketing
Cambio en el modelo de precios	Cambio en el resultado de estrategias	Líder de Marketing

**Elaborado por:** Luis Eduardo Ferrín

### 6.1.2. Riesgos Operativos

Los riesgos operativos son aquellos que ocasionen que los costos y gastos de la empresa aumenten hasta un nivel que no permitan tener utilidades.

Tabla # 50: Riesgos Operativos		
Riesgo	Consecuencia	Responsable
Salidas de personas claves de la empresa	Pérdida de capital intelectual y experiencia	Líder de RR.HH.
Ausencia de tecnología clave	Pérdida de eficiencia en las operaciones	Asesores de Calidad
Elaborado por: Luis Eduardo Ferrín		

### 6.1.3. Riesgos Financieros

Los riesgos financieros, se refieren específicamente aquellos que modifiquen la base en la que se fundamenta el financiamiento de la empresa, y específicamente hablando, el préstamo bancario con que se inició la inversión, y por consecuencia de sus intereses.

Tabla # 52: Riesgos Financiero		
Riesgo	Consecuencia	Responsable
Aumento de las tasas de interés	Incremento del costo financieros del financiamiento	Líder en Contabilidad
Elaborado por: Luis Eduardo Ferrín		

#### 6.1.4. Riesgos Políticos y legales

Los riesgos políticos y legales son aquellos provenientes de nuevas disposiciones y reglamentos creados por las entidades estatales respectivas. Se incluyen este riesgo a modo de complemento para los otros, ya que este no se puede cuantificar según su influencia en el VAN.

Tabla # 54: Riesgos Políticos y Legales		
Riesgo	Consecuencia	Responsable
Disposiciones legales para exclusividades de servicio	Limitación de la demanda del servicio	Asesores de Calidad
Aumento de las tasas de impuestos	Reducción de las utilidades esperadas	Líder de Contabilidad
Elaborado por: Luis Eduardo Ferrín		

#### 6.2. DESGLOSE DE LA ESTRUCTURA DE RIESGOS

Para el desglose de la estructura de riesgos se va a utilizar la siguiente tabla:

Tabla # 55: Matriz de Probabilidad e Impacto											
Probabilidad	Amenazas						Oportunidades				
	0,90	0,05	0,09	<u>0,18</u>	<u>0,36</u>	<u>0,72</u>	<u>0,72</u>	<u>0,36</u>	<u>0,18</u>	0,09	0,05
	0,70	0,04	0,07	0,14	<u>0,28</u>	<u>0,56</u>	<u>0,56</u>	<u>0,28</u>	0,14	0,07	0,04
	0,50	0,03	0,05	0,10	<u>0,20</u>	<u>0,40</u>	<u>0,40</u>	<u>0,20</u>	0,10	0,05	0,03
	0,30	0,02	0,03	0,06	<u>0,12</u>	<u>0,24</u>	<u>0,24</u>	<u>0,12</u>	0,06	0,03	0,02
	0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
0,05		0,10	0,20	0,40	0,80	0,80	0,40	0,20	0,10	0,05	
Impacto											
Fuente: Project Management Institute											
Elaborada por: Luis Eduardo Ferrín											

Para utilizar esta tabla, se tienen que ponderar a cada riesgo según 2 factores principales, la probabilidad de ocurrencia, y el impacto en la empresa.

A través de esta ponderación, se analiza si los riesgos son altos (los valores subtitulados con línea gruesa), medios (subtitulados con doble línea) o bajos (subtitulado simple).

Así, según los riesgos antes mencionado, se establece que:

<b>Tabla # 56:</b> Ponderación de riesgos				
<b>Riesgo</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Ponderación</b>
<i>Salidas de personas claves de la empresa</i>	<i>Pérdida de capital intelectual y experiencia</i>	0,70	0,80	0,56 <b>Alta</b>
Ausencia de tecnología clave	Pérdida de eficiencia en las operaciones	0,30	0,80	0,24 Baja
<i>Entrada de nuevos competidores</i>	<i>Perdida de participación de mercado</i>	0,70	0,40	0,28 <b>Medio</b>
<i>Reducción de la demanda del servicio</i>	<i>Reducción del nivel de ventas</i>	0,50	0,40	0,20 <b>Medio</b>
Cambio en el modelo de precios	Cambio en el resultado de estrategias	0,30	0,20	0,06 Bajo
Aumento de las tasas de interés	Incremento del costo financieros del financiamiento	0,10	0,20	0,02 Bajo
Disposiciones legales para exclusividades de servicio	Limitación de la demanda del servicio	0,10	0,80	0,08 Bajo
<i>Aumento de las tasas de impuestos</i>	<i>Reducción de las utilidades esperadas</i>	0,50	0,40	0,20 <b>Medio</b>

**Elaborado por:** Luis Eduardo Ferrín

### **6.3. REDUCCIÓN / MITIGACIÓN DEL RIESGO Y PLANES DE CONTINGENCIA**

Para crear planes de contingencia para reducir o mitigar los riesgos antes indicados, se va a tomar la situación como si fuera el peor caso posible, para crear estrategias que puedan aplicarse sin importar el impacto de los mismos.

Además, solo se va a establecer estrategias para los riesgos que tenga una ponderación de nivel medio y alto.

#### **6.3.1. Salidas de personas claves de la empresa**

Este riesgo implica que dentro de las operaciones normales de la empresa, cierto número del personal podría dejar la empresa, y llevarse la experiencia y conocimientos que han adquirido dentro de la organización, a otras empresas.

Esto ocasiona que la empresa pierda el capital intelectual que es la base indiscutible del servicio que se está prestando.

Es por esto que se debe crear estrategias para poder solventar esta amenaza que siempre está presente en las empresas.

Las estrategias que se buscara para disminuir o eliminar este riesgo son:

- Crear un programa de “escuela de asesores” donde se puede obtener capital intelectual de las universidades de la ciudad, en modalidad pasantías o prácticas. Es decir, que si una persona llegue a salir de la empresa, se consiga rápidamente un reemplazo que ya haya trabajado en la empresa y que conozca la forma de trabajar en ella.
- Capacitar a los empleados que siguen mostrando lealtad a la empresa para que puedan suplir la falta de los empleados salientes hasta que se contrate a una nueva persona.
- Mejorar las condiciones que reciben los empleados para que sientan que son parte de la empresa, más allá que la de una relación de empleados, llegando al nivel de socios de la empresa.

### **6.3.2. Entrada de nuevos competidores**

Otro riesgo que existe siempre en las industrias es la entrada de nuevos competidores que ocasionan que la participación de las empresas ya establecidas se disminuya en la medida de la fortaleza de estas nuevas competidoras.

La principal estrategia que seguirá la empresa es mejorar las relaciones con los actuales clientes para que sigan confiando en los servicios de la empresa. Muchas veces, cuando entran nuevos competidores, las empresas siguen la línea de conseguir nuevos clientes, descuidando a los actuales por una falta de inversión adecuada. Nuestra empresa evitara este camino, ya que en la industria de servicios, la relación que se tenga con los actuales clientes es la piedra fundamental para nuevos negocios.

### **6.3.3. Reducción de la demanda del servicio**

La reducción de la demanda del servicio se da más comúnmente en tiempo de crisis, donde la empresa desea ahorrar los escasos recursos financieros que se poseen. Por ello dejan de invertir en soluciones que no sean inmediatamente visibles en los resultados de las empresas.

Para evitar ese riesgo, la empresa seguirá estas estrategias:

- Dar facilidades a los clientes para el pago de las asesorías buscadas por los mismos.
- Mantener una relación más estrecha con los clientes para hacerles conocer las oportunidades que tienen las empresas que contratan nuestra asesoría, y las posibles amenazas que se podrían presentar en ellas, si se deja de invertir en un concepto tan importante como es el desarrollo interno de los procesos.

#### **6.3.4. Aumento de las tasas de impuestos**

En los últimos años, el gobierno ha cambiado constantemente los reglamentos tributarios que determina el nivel de impuestos que tienen que pagar las empresas por las actividades que realizan en el país. Este riesgo es de imposible eliminación, ya que no se puede dejar de pagar los impuestos, por ser una obligación legal.

La principal estrategia en este caso, es la negociación con el estado o comúnmente llamado “cabildeo” para obtener facilidades en el pago de los impuestos. Aunque últimamente el mismo gobierno ha creado políticas para la reducción de impuestos como la de que si una empresa reinvierte sus utilidades, puede disminuir el pago del Impuesto a la renta.

#### **6.4. SALIDA ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO**

En último caso, si algún riesgo es tan alto como para impedir de manera trascendente las actividades de la empresa, la única opción posible es la salida estratégica del mercado.

Para este caso, se seguirá los siguientes pasos para cubrir las obligaciones pendientes de la empresa:

- Prestación de servicios pendientes a clientes, para no dejar la industria con una imagen

de que no se cumple con las obligaciones contraídas

- Pago de beneficios pendientes a empleados.
- Venta de activos al mayor precio posible para cubrir las siguientes deudas.
- Pago de deudas pendientes con acreedores externos como bancos y socios.
- Pago de impuestos y deudas pendientes con el gobierno.

## **6.5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

El cronograma de actividades toma en cuenta todo lo expuesto anteriormente como los trámites para el préstamo bancario como la compra e instalación de activos para la empresa. El cronograma se encuentra en el Anexo # 22.

## 7. CONCLUSIONES

### **Análisis Externo**

- El riesgo país es un gran condicionante para la inversión internacional por la imagen que se da al exterior.
- El mercado laboral está sufriendo grandes cambios a nivel cuantitativo (sueldos) como cualitativos (composición).
- Las acciones del gobierno actual no ayudan a mejorar la inversión internacional.
- La crisis mundial puede influir en el interés de las empresas en gastar en asesorías en temas no tradicionales.

### **Estudio de Mercado**

- La entrada de nuevos competidores está condicionada principalmente de la experiencia de los asesores ya que no existen barreras de entrada, importantes o significativas.
- Otro obstáculo para las empresas que entran a la industria es la de conseguir una base de clientes leales para rentabilizar el negocio

- Existe un aumento de la demanda de asesorías empresariales en materia de calidad
- La clientela actual de las asesorías empresariales son empresas que cuentan con grandes recursos para acceder a dichos servicios.
- El interés por asesorías en temas de calidad es alto aunque sigue siendo un factor prohibitivo el precio de dichas asesorías.
- El precio y la experiencia de las asesorías son las principales variables de manejo para cubrir el mercado.

### **Análisis Estratégico**

- La cultura que defina y aplique la empresa será la que creara en los clientes la imagen que buscaran o desestimen para sus negocios.
- El uso de tecnología y personal joven será la principal ventaja de la empresa
- La ausencia de clientes leales influirán en mucha medida las operaciones de la empresa en un principio.
- Los clientes son la base que moverán a la empresa hacia el desarrollo en el mercado.

### **Análisis Operativo**

- Tanto interna como externamente, la relación causa – efecto, debe ser la guía para desarrollar actividades.
- Como fin de todos los servicio, la búsqueda de calidad es la meta que se deseara obtener de cualquier proceso.
- Todas las actividades se guiaran bajo el modelo de procesos con un inicio, un desarrollo y un objetivo explicito
- Los asesores de calidad tendrán la responsabilidad de generar calidad dentro y fuera de la empresa.

### **Análisis Financiero**

- La inversión necesaria para iniciar el proyecto no es muy alta por que la operación del negocio depende de las personas.
- Durante 3 meses la empresa deberá encontrar clientes para empezar sus actividades.
- Los asesores de calidad serán parte primordial del precio del servicio a ofrecer.

- El presupuesto de ingresos se basara en una estimación de clientes a la baja y en servicios de corto plazo.
- Se espera obtener utilidades desde el primer año si se consigue una base leal de clientes.
- Se gozara de una excelente base de efectivo si no se malgasta en inversiones innecesarias.
- El proyecto es rentable según los estados financieros respectivos según la TIR del 85%.

### **Análisis de Riesgo**

- El riesgo de mercado es el más importante en las operaciones de la empresa.
- A medida que la empresa crezca en el tiempo, los riesgos se vuelven más altos porque se depende más del mercado y de la eficiencia.
- El riesgo financiero es insignificante por su baja participación en la base de costos y gastos.

- Los planes de contingencia para riesgos específicos evitaran que estos lleguen sin que la empresa esté preparada.
- La salida del mercado debe ser la última opción a tomar y la que la empresa debe evitar a toda costa.

## **RECOMENDACIONES**

### **Análisis Externo**

- Estimar cualquier acción del gobierno que pueda cambiar o modificar el accionar de las empresas.
- Generar confianza con el gobierno para que este apoye las actividades de la empresa.
- Crear una imagen de eficiencia en el mercado para evitar la falta de inversión.

### **Estudio de Mercado**

- En el mediano plazo se debería analizar los medios de publicidad para enfocarse en aquellos exclusivamente rentables y mayor prospección de futuro.
- La promoción del servicio debe enfocarse en la característica distintiva del e-learning como medio de capacitación masiva.
- Se debería buscar que la oferta de servicios de menor duración sean la base del modelo de negocio.

- Se tendrá que buscar contratos a mayor plazo que el normal para generar lealtad en el cliente.
- La especialización de los empleados debe ser una prioridad en el mediano – largo plazo.
- Se debería tender a especializar la publicidad hacia medios electrónicos como el internet, y dentro de esto, las redes sociales.

### **Análisis Estratégico**

- La calidad debe ser el modo de dar ejemplo de cómo se deben llevar las empresas.
- La cultura debe influir en los empleados y en los clientes a hacer las cosas cada vez de manera más eficiente.
- Buscar que las empresas sigan sus propios objetivos y no influir en sus intereses sino en cómo obtenerlos
- Deberán buscarse acciones para disminuir el efecto de las amenazas y debilidades de la empresa.

}

### **Análisis Operativo**

- Antes de buscar dar un servicio de calidad se debe trabajar con un personal de calidad.
- La explicación de los servicios ofrecidos a los clientes se debe basar en sus expectativas y necesidades, y no en el servicio per se.
- Toda la organización debe girar alrededor de la calidad y del modelo de administración por procesos.
- La infraestructura se debe guiar por principios de ahorro de tiempos.

### **Análisis Financiero**

- Buscar que la inversión se base a las necesidades actuales de la empresa e ir mejorándola de acuerdo al crecimiento de la misma.
- Ir revisando anualmente los avances en los diferentes presupuesto para corregir desviaciones en el momento en que se conozcan
- Controlar los gastos presupuestados de manera mensual para evitar que al final del año no se obtengan los resultados determinados.

- La renovación de los equipos de cómputo será una política para permanecer actualizados a nivel tecnológico.
- No se deberá buscar financiamiento externo si el efectivo de la empresa puede suplir las necesidades de la empresa.

### **Análisis de riesgo**

- Crear planes de contingencia para disminuir los efectos de los distintos tipos de riesgos, y específicamente del riesgo de mercado.
- Crear una política de control de presupuestos para controlar los riesgos operativos.
- Analizar anualmente nuevos tipos de riesgos que se estimen importantes en el accionar de la empresa
- Crea un área para la identificación y control y prevención de riesgos en el mediano plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ANDRIANI C. y otros (2003). **Un nuevo sistema de gestión para lograr pymes de clase mundial.** México: Editorial Norma. 1ra Edición
2. Banco Central del Ecuador (2011)  
[<http://www.bce.fin.ec/contenido.php?NT=ARB0000003>], **Estadísticas**
3. BOHAN W. (2003). **El poder oculto de la productividad.** Bogotá: Editorial Norma.
4. Centro americano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (2011)  
[<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/doc/not/libro275/libro275.pdf>.], **Emprendimiento**
5. CHAN K. y otros (2008). **La estrategia del océano azul.** Colombia: Editorial Verticales de Bolsillo. 1ra edición.
6. CHASE R. (2005). **Administración de la Producción y operaciones para una ventaja competitiva.** México: McGrawHill
7. CHIAVENATO I. (2007). **Administración de Recursos Humanos.** México: McGrawHill
8. COHEN W. (2003). **Como ser un consultor exitoso.** Bogotá: Editorial Norma
9. COVEY S. (1997). **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.** España: Franklin Covey.
10. DAVID F. (2003). **Administración Estratégica.** México: Pearson Education
11. DAZA C. (2006) **Guía de Estudio para Producción.**
12. DOUGLAS E. y otros (2000). **Fundamentos de Administración Financiera.** Pearson Education
13. ECKES G. (2006). **El SIX SIGMA para todos.** Bogotá: Editorial Norma.
14. Escuela Superior Politécnica de Chile (2011)  
[[http://www.espoch.edu.ec/Descargas/vicinvestigacionpub/4dcc08\\_01ManualPMk1.pdf](http://www.espoch.edu.ec/Descargas/vicinvestigacionpub/4dcc08_01ManualPMk1.pdf)], **Plan de Marketing**  
[<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/3494/1/6021.pdf>], **Plan de Marketing**
15. Escuela Superior Politécnica del Litoral (2011)  
[<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/12346789/6890/5/CAPITULO%204.pdf>], **Marketing Mix**
16. FORSYTH P. (2010). **Marketing.** Ecuador: Editorial The Economist. 1ra. Edición
17. FRIEND G. y otros (2008). **Como diseñar un plan de negocios.** Argentina: Editorial The Economist.
18. GUTIÉRREZ H. (2005). **Calidad Total.** México: McGrawHill. 2da Edición.
19. HAMMER M. (2006). **La Agenda.** Bogotá: Editorial Planeta Colombiana.
20. IDE Investiga (2011) [<http://www.ideinvestiga.com/ide/portal/main.do?code=31>], **Estadísticas**

21. IDROVO P. y otros (2005). **Administración de operaciones**. Ecuador.
22. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2011) [<http://www.inec.gov.ec/estadisticas/>], **Estadísticas**
23. KOTLER P. y otros (2003). **Fundamentos de Marketing**. México: Pearson Education. 6ta Edición.
24. KUME H. (2002). **Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad**. España: Editorial Norma. 9na edición
25. KUSHELL J. (2001). **Solo para emprendedores**. Bogotá: Editorial Norma
26. PALAO J. y otros (2009). **Diez claves para ser un empleado de éxito – Volumen 1 al 10**. Perú: Palao Editores
27. Revista Gestión (2011) [<http://www.gestion.dinediciones.com/>], **Estadísticas**
28. ROBBINS (2005). **Administración**. México: Prentice Hall
29. ROSS S. y otros (2006). **Fundamentos de Finanzas Corporativas**. México: Editorial McGrawHill. 7ma. Edición
30. STANFORD N. (2010). **Diseño de organización**. Ecuador. Editorial The Economist. 1ra. Edición
31. Superintendencia de Bancos (2011) [[http://www.sbs.gov.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=67&vp\\_tip=2](http://www.sbs.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=67&vp_tip=2)], **Análisis y Estudios**
32. Superintendencia de Compañías (2011) [<http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/>], **Estadísticas**
33. TAYLOR C. (2006). **La cultura del ejemplo**. Argentina: Editorial Aguilar
34. TENNENT J. (2010). **Gestión Financiera**. Ecuador: Editorial The Economist. 1ra Edición.
35. Wikipedia (2011) [[http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis\\_de\\_las\\_5\\_fuerzas\\_de\\_Porter](http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_de_las_5_fuerzas_de_Porter)], **Análisis de las 5 fuerzas de Porter**.
36. Wikipedia (2011) [[http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo\\_de\\_vida\\_del\\_producto](http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_vida_del_producto)], **Ciclo de vida del producto**
37. Wikipedia (2011) [[http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis\\_econ%C3%B3mica\\_de\\_2008-2009](http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_econ%C3%B3mica_de_2008-2009)], **Crisis Económica**
38. Wikipedia (2011) [<http://es.wikipedia.org/wiki/Deming>], **Ciclo de Deming**
39. Wikipedia (2011) [<http://es.wikipedia.org/wiki/Iso>], **Normas ISO**
40. Wikipedia (2011) [<http://es.wikipedia.org/wiki/Pareto>], **Pareto**
41. Wikipedia (2011) [[http://es.wikipedia.org/wiki/Principio\\_de\\_Pareto](http://es.wikipedia.org/wiki/Principio_de_Pareto)], **Principio de Pareto**