



ESCUELA DE NEGOCIOS

Plan de negocios para la creación de una firma consultora especializada en la valoración de empresas por el método de flujo de caja para Pymes en la ciudad de Quito

AUTOR

Emilio Xavier Fernández Morillo

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA FIRMA CONSULTORA  
ESPECIALIZADA EN LA VALORACIÓN DE EMPRESAS POR EL MÉTODO  
DE FLUJO DE CAJA PARA PYMES EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniero Comercial con mención en Administración  
de Empresas.

Profesor Guía

Edwin Williams Vallejo Rojas, Ing.MBA

Autor

Emilio Xavier Fernández Morillo

Año

2019

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante Emilio Xavier Fernández Morillo, en el semestre 2019-2, orientando sus conocimientos para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Ing. Edwin Williams Vallejo Rojas MBA

C.C.: 1709267668

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la creación de una firma consultora especializada en la valoración de empresas por el método de Flujo de Caja Para PYMES en la ciudad de Quito, del señor Emilio Xavier Fernández Morillo, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Ing. Com y AB. Juan Francisco Aguilar Viteri

C.C.: 1712339074

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Emilio Xavier Fernández Morillo

C.C.: 1719702480

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres, que me han brindado la oportunidad de ser un profesional y me han apoyado día a día a cumplir mis sueños. A mis hermanos y mi Tío por siempre estar conmigo; a ti Dani por encontrarme en el camino y hacerlo tan especial. Finalmente, a mis amigos quienes estuvieron durante todos estos años.

**Emilio**

## **DEDICATORIA**

Este logro está dedicado a mis padres, a los que espero hacerlos orgullosos. A ti Dani, por el amor y apoyo que me brindas y a mis abuelas, que me motivan a ser la mejor versión de mí.

**Emilio**

## RESUMEN

Value Consulting Group S.A., se establece como un modelo de negocio el cual se especializa en la valoración de empresas por el método de flujo de caja y la gestión de consultoría financiera; tales como finanzas corporativas, consultoría gerencial y auditoría externa; esto con el objetivo de brindar la mayor cantidad de valor agregado para el cliente y posicionarse en el mercado como una empresa de renombre.

La empresa Value Consulting Group S.A., nace con la intención de atender al mercado de las PYMES, dándoles un servicio especializado que se adecúe a sus limitaciones financieras. La valoración de empresas se la realizará por el método de flujo de caja; el cual consiste en descontar los flujos a una tasa calculada previamente por el análisis del mercado y se la complementará mediante diferentes servicios de consultoría.

La compañía tiene como prioridad el cliente, y mediante el análisis del mercado y su entorno, se ha diseñado la mejor combinación para la entrega de un servicio de calidad excepcional. Adicionalmente, se ha planteado una estructura funcional dentro de la empresa, con la intención de adquirir empleados que cumplan con la preparación y experiencia necesaria, para que, de esta manera el cliente este satisfecho con los colaboradores y su capacidad de análisis.

Con la idea de entrar con fuerza al mercado, los precios por cada hora de los consultores tendrán ventaja sobre la competencia. No obstante, el presente plan de negocios entrega dicho servicio mediante consultores preparados previamente, por medio de capacitaciones e investigaciones del mercado ecuatoriano, para así, poder llegar a orientar y recomendar al cliente en base a resultados confiables.

En conclusión, en este plan de negocios se plantea la viabilidad del proyecto y la proyección de los estados financieros a 5 años. La empresa Value Consulting Group S.A. ofrecerá el servicio en la ciudad de Quito a pequeñas y medianas empresas en forma de soluciones para la gestión empresarial.

## **ABSTRACT**

Value Consulting Group S.A. is established as a business model specialized in business valuation by the method of cash flow and financial consulting, such as corporate financial, management consulting and external audit, with the objective to provide the most added value quantity for the client and his positioning in the market as well know business.

Value Consulting Group S.A. company, arise with the intention to serve PYMES market offering them a specialized service that suits their financial limitations. Business valuation will be provided by the method of cash flow, which consists in discounting the flow at a previous calculated rate by the market analysis and complementary consulting services.

The company`s priority is the client and by market analysis and its environment, the best combination has been designed to offer an exceptional quality service. Additionally, a functional structure has been established within the company, with the intention to hire employees that meet the preparation and required experience, which guarantee the customer`s satisfaction with the company`s personnel and their analytic ability.

With the goal to enter the market with force, the consultant`s hour fees will have an advantage over the competence. Nevertheless, the current business plan, offers the service with previously qualified consultants, by certifications and Ecuadorian market researches, thus being able to guide and recommend the client with reliable results.

In conclusion, this business plan establishes the project viability and the projection of financial statements within 5 years. Value Consulting Group S.A. will offer its service within Quito area to small and medium companies as a solution for business management.

# ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Justificación .....	1
1.2	Objetivo General del trabajo.....	2
1.3	Objetivos Específicos del trabajo .....	2
2	ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	3
2.1	Código CIUU: .....	3
2.2	Análisis del entorno externo .....	3
2.2.1	Político.....	3
2.2.2	Económico .....	5
2.2.3	Social.....	7
2.2.4	Tecnológico .....	9
2.2.5	Legal.....	10
2.3	Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter. ....	10
2.3.1	Amenaza de entrada de los competidores potenciales: Alta .....	10
2.3.2	Rivalidad entre Competidores existentes: Media.....	11
2.3.3	Amenaza de Productos sustitutos: Baja .....	11
2.3.4	Poder de negociación de los clientes: Medio.....	12
2.3.5	Poder de negociación de los proveedores: Bajo.....	12
2.4	Conclusiones del análisis de entornos.....	12
3	ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	14
3.1	Investigación cualitativa y cuantitativa .....	14
3.1.1	Análisis de la Oportunidad.....	14
3.1.2	Segmento Objetivo .....	14
3.1.3	Problema de decisión administrativa .....	15
3.1.4	Problema de investigación.....	15
3.1.5	Objetivo General.....	15
3.1.6	Objetivos Específicos .....	16
3.2	Resultados Investigación cualitativa .....	16
3.3	Resultados Investigación Cuantitativa .....	19

4	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	23
5	PLAN DE MARKETING .....	26
5.1	Mercado Objetivo: .....	26
5.2	Estrategias.....	27
5.2.1	Diferenciación.....	27
5.2.2	Posicionamiento .....	27
5.2.3	Propuesta de valor.....	28
5.3	MEZCLA DE MARKETING .....	29
5.3.1	Servicio.....	29
5.3.2	Precio .....	32
5.3.3	Plaza.....	34
5.3.4	Promoción.....	35
6	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	37
6.1	Misión, Visión y Objetivos de la organización .....	37
6.1.1	Misión .....	37
6.1.2	Visión.....	37
6.1.3	Objetivos.....	38
6.2	Plan de Operaciones .....	39
6.2.1	Cadena de valor .....	39
6.2.2	Flujo de procesos .....	40
6.3	Estructura Organizacional .....	41
6.3.1	Constitución Legal .....	41
6.3.2	Organigrama.....	41
6.3.3	Descripción de Puestos .....	43
7	EVALUACIÓN FINANCIERA .....	44
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos .....	44
7.1.1	Proyección de ingresos .....	44
7.1.2	Proyección de costos y gastos .....	46
7.1.3	Políticas Financieras.....	47
7.2	Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital ..	48
7.2.1	Estructura de Capital .....	48

7.3	Proyección de los Estados Financieros .....	49
7.3.1	Estado de resultados proforma.....	49
7.3.2	Estado de situación financiera.....	50
7.3.3	Estado de Flujo de Efectivo .....	51
7.4	Flujo de caja del proyecto y del inversionista, cálculo de tasas de descuento y criterios de valoración.....	52
7.4.1	Flujo de caja del proyecto descontado con la tasa WACC .....	52
7.4.2	Flujo de caja del Inversionista.....	53
7.5	Indices Financieros.....	54
7.5.1	Medidas de liquidez .....	54
7.5.2	Medidas de solvencia .....	55
7.5.3	Medidas de actividad .....	55
7.5.4	Medidas de rentabilidad.....	56
8	Conclusiones Generales.....	56
8.1	Conclusiones .....	56
8.2	Recomendaciones.....	58
	Referencias .....	59
	ANEXOS .....	65

# **1 INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Justificación**

En la actualidad, Ecuador necesita crear empresas que dinamicen la economía y buscar nuevos mercados en donde incursionar. En un sistema que funciona bajo conceptos más disruptivos como la tecnología y los procedimientos, es esencial que las empresas tengan un concepto claro de lo que son capaces. El gobierno impulsa la creación de PYMES a nivel país para poder dejar la deflación a un lado y normalizar el consumo. La exoneración del impuesto a la renta y de otros impuestos han hecho que la cantidad de PYMES aumente, y así mismo sus necesidades.

Como consecuencia, la industria de consultoría de gestión empresarial ha adquirido mayor impacto en el país, generando en las compañías la necesidad de buscar ayuda en entidades especializadas en temas financieros, administrativos, procesos, u otras dimensiones de un negocio. La apertura a la globalización ha aumentado la formalización de las empresas en el mercado ecuatoriano. La industria de consultoría de gestión ha mantenido un crecimiento promedio de 13,48% exceptuando por el año 2016 y 2017; lo que muestra que existe una tendencia positiva para las empresas dedicadas a dar servicios de consultoría. Así mismo, el sector se vería beneficiado por una mayor aparición de PYMES, siendo consideradas como posibles clientes potenciales, para este plan de negocio.

En un mercado, existe constantemente la aparición y desarrollo de nuevas empresas; la demanda y la oferta siempre están presentes dentro de una economía. Los accionistas de una empresa querrán conocer el valor que tiene su esfuerzo; para ellos, valorar su empresa es el valor mínimo al cual su compañía puede ofertarse en el mercado, mientras que, para un posible comprador, es el valor máximo de la inversión que debería costear. La valoración de empresas permite decidir entre los bienes o servicios que oferta una compañía y así saber cuál de estos deberá continuar, crecer o en otros casos desinvertir. Muchas veces no se conoce la situación de la empresa y determinar

su valor es la mejor manera de formular diferentes planes de acción. La toma de decisiones razonada en base a fundamentos financieros, marca la pauta para decidir el futuro de una organización. Bajo este análisis, se plantea la creación de una firma consultora especializada en la valoración de empresas por el método de flujo de caja para PYMES en la ciudad de Quito con la finalidad de dar un diagnóstico financiero confiable dentro del mercado ecuatoriano y sus diferentes industrias; de esta manera proveer de datos reales que representen la situación interna de cada compañía.

## **1.2 Objetivo General del trabajo**

Determinar la viabilidad y factibilidad de la creación de una firma consultora especializada en la valoración de empresas por el método de flujo de caja para PYMES en la ciudad de Quito.

## **1.3 Objetivos Específicos del trabajo**

- Determinar las oportunidades y amenazas que el entorno presenta para el mercado ecuatoriano y la evolución de la industria en el país.
- Realizar una investigación de mercados para determinar el mercado objetivo y sus preferencias en base al servicio propuesto.
- Encontrar la oportunidad de negocio mediante el análisis externo y el análisis del cliente.
- Realizar un plan de marketing que se adecúe a las preferencias del cliente y genere valor agregado en la empresa.
- Determinar la estructura organizacional acorde al modelo de negocio y un plan de operaciones de acuerdo con las políticas y filosofía de la organización.
- Determinar si el proyecto es rentable mediante la proyección de estados financieros en un periodo de 5 años.

## 2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1 Código CIUU:

**Grupo:** M70 – actividades de oficinas principales; actividades de consultoría de gestión.

**Industria:** M7020.04 - Prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, etcétera.

### 2.2 Análisis del entorno externo

#### 2.2.1 Político

- **Ley Orgánica de Fomento Productivo**

La creación de la Ley Orgánica de Fomento Productivo es una medida que busca atraer inversión tanto externa como interna; con esto se busca crear mayores fuentes de empleo y dinamizar la economía. Esta ley motiva a la creación de empresas mediante la exoneración del impuesto a la renta y su anticipo, lo que se convierte en una oportunidad para las empresas, debido a que facilita y reduce los costos de un emprendimiento. Esta medida incentiva la entrada de nuevas compañías al mercado y lo vuelve atractivo bajo el concepto de evitar el pago del impuesto a la renta por 8 años. (Servicio Rentas Internas, 2018)

- **Relaciones Internacionales**

Por otro lado, el Ecuador ha fortalecido sus relaciones internacionales para incentivar el comercio con países vecinos, y adicionalmente, ha creado nuevas alianzas para impulsar la industria ecuatoriana (Unión Europea). Es importante tener en mente que el comercio exterior siempre es una buena fuente para proporcionar recursos tanto humanos como materiales. Considerando que, gracias al comercio internacional, se puede acceder a personal extranjero cualificado para que forme parte de la empresa, y así mismo logra facilitar la adquisición de recursos tecnológicos, lo que se considera una oportunidad para las empresas. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018)

- **Freedom House**

Según el índice Freedom House, que mide la democracia y la libertad que los gobiernos muestran en su mandato; para el 2018 el Ecuador ha mejorado sus indicadores políticos en base a la libertad de expresión, así como los derechos y libertades civiles. Representando una oportunidad para el país y un impulso para la inversión en comercio internacional. (Freedom House, 2018)

## 2.2.2 Económico

- **Producto Interno Bruto (PIB)**

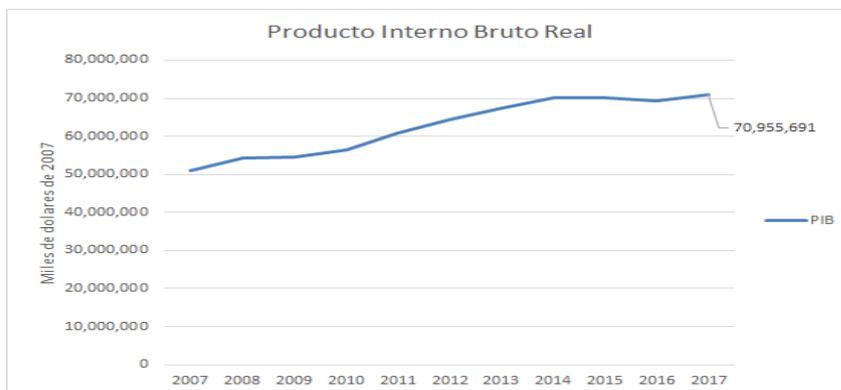


Figura No.1: Gráfica del crecimiento del PIB de Ecuador.

Como podemos ver en el gráfico, el Ecuador ha tenido una tendencia de crecimiento constante desde el año 2007. El promedio de los últimos 10 años es de 3,39%. El único año en el que Ecuador sufrió cierto declive fue en 2016 provocado por una reducción en el consumo de los hogares según el BCE. Sin embargo, para el 2017 el PIB se incorpora para dar valores positivos de crecimiento, representando una oportunidad para las empresas nuevas como para las empresas ya existentes, debido a que la economía del país se mantiene en desarrollo. (Banco Central del Ecuador, 2018)

- **Análisis de la industria**

La industria de actividades de consultoría de gestión empresarial muestra un crecimiento constante hasta el año 2016, a partir de este año la industria empieza a decaer, sin embargo, para el 2018 el sector retoma su crecimiento. Su promedio de crecimiento en los últimos años ha sido del 13,48%, volviéndose una oportunidad para crecer a favor del avance del país en general. (Banco Central del Ecuador, 2018)

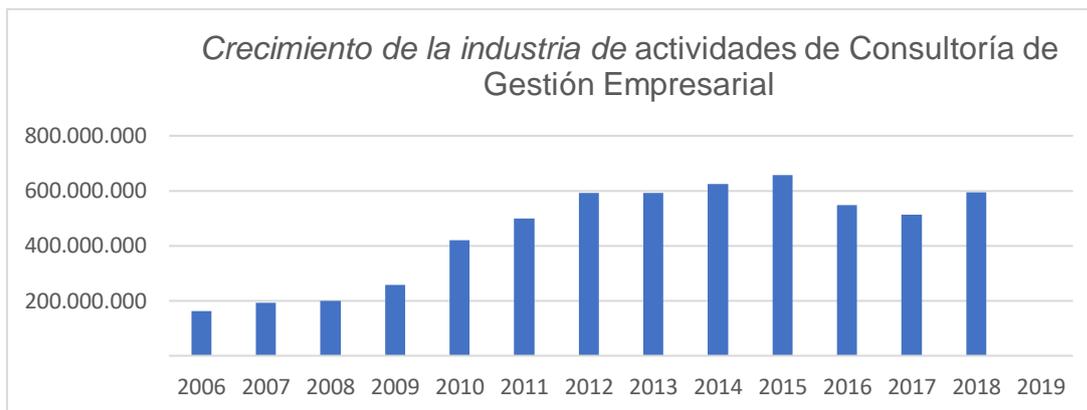


Figura No.2: Gráfica del crecimiento de la industria de Actividades de Consultoría de Gestión Empresarial

- **Inflación**

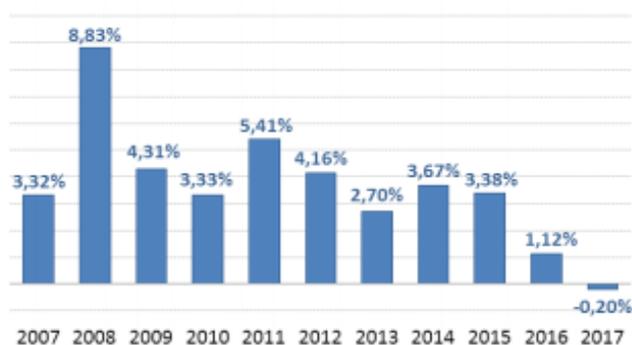


Figura No.3: Gráfica de la inflación anual del Ecuador.

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas, el promedio de inflación desde el año 2008 hasta el 2018 ha sido de 2,82%. A partir del año 2017 se registra una deflación del -0.20% y según datos del Banco Central el país cerró con una inflación del 0,27 en el 2018. Esto debido a la caída de los precios en bienes y servicios diversos, salud y alimentos y bebidas no alcohólicas. Esto representa una amenaza para cualquier emprendimiento porque en un periodo de deflación el consumo no se pronuncia. (Banco Central del Ecuador, 2018)

- **Tasas de interés**

Según datos del Banco Central del Ecuador para marzo del 2019 la tasa para adquirir créditos para PYMES se encuentra en 11,18% siendo una de las más altas del sector, lo que dificulta y amenaza la adquisición de créditos. Por otro lado, la tasa referencial activa se encuentra en 5,67% mientras que la tasa referencial pasiva se encuentra en 8,75%. En cuanto a la disminución del riesgo país (pasó de 896 en 2018 a 594 para marzo 2019) indica que la gestión del estado está mejorando, y esto causa la atracción de inversión extranjera, creando una oportunidad de crecimiento para el Ecuador. (Banco Central del Ecuador, 2019).

### 2.2.3 Social

- **Estructura empresarial**

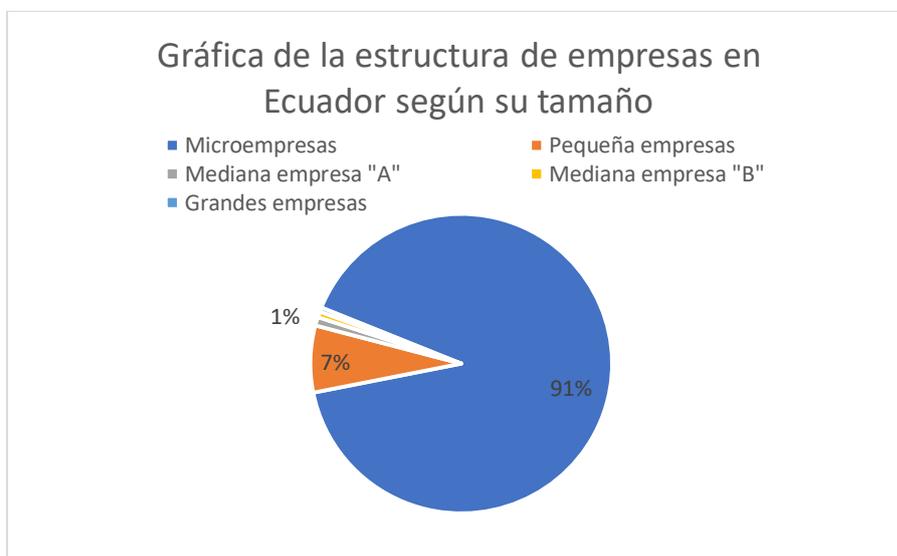


Figura No.4: Gráfica de la estructura de empresas en Ecuador según su tamaño.

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

En el Ecuador existen 884.236 empresas hasta el 2017 según las encuestas del INEC, lo cual presenta una oportunidad para el negocio de la valoración de

empresas por la gran cantidad de clientes tentativos. Para la provincia de pichincha, existen alrededor 200.000 empresas categorizadas dentro de las microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas hasta la fecha según el INEC, de las cuales la mayoría se encuentran situadas en Quito. Esto es una oportunidad, debido a que el número de PYMES en Quito beneficia a la consultora en cuestión, ya que estas vendrían a ser clientes tentativos. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2018)

Según datos del INEC existen 3730 establecimientos referente a actividades profesionales, científicas y técnicas esto es una amenaza debido a que existe una gran concentración de empresas pertenecientes a la misma industria. El personal ocupado en este sector es de 28.669 personas hasta el 2018. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2018). En base a datos del INEC la variación de desempleo a marzo del 2018 fue de 5.7% mientras que para marzo 2019 la variación fue del 5.8%. Sin embargo, esto representa una oportunidad para la empresa debido a que hay personal disponible para contratar en el mercado.

- **Canasta básica familiar**

La canasta familiar básica (véase anexo No. 5), es el conjunto de bienes necesarios para satisfacer las necesidades básicas de un hogar en Ecuador conformado por cuatro miembros. Para mayo del 2019, el valor de la canasta básica fue de \$715,61 mientras que el ingreso mensual familiar fue de \$ 735.47 lo que representa un excedente de ingreso. Esto es una oportunidad para las empresas, debido a que muestra que existe dinero extra para poder invertir en el mercado y en nuevos emprendimientos. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2018)

## 2.2.4 Tecnológico

- **Las tecnologías de la información**

En base a la encuesta realizada por OpinionWorks encargada por la empresa Brothers International en Estados Unidos con nombre Visión PYMES 2018 se encontraron que los resultados para aplicar la tecnología en su negocio con la capacidad de imprimir, escanear, o compartir documentos desde su teléfono o computadora lo utiliza el 56% de PYMES encuestadas. (Brother International Corporation, 2018)

Por otro lado, el 33% de empresas respondieron que es totalmente necesario utilizar la “nube” para ayudar a administrar su negocio. La mayoría de las empresas están dispuestas a invertir para el año 2018 y su interés en tecnología cada vez es más evidente. Esto es una oportunidad, debido a que agiliza el proceso de valorización mediante el uso de internet y las tecnologías de la información. (Brother International Corporation, 2018)

Según el INEC el 94,2% de las empresas investigadas en el 2015 cuenta con acceso a internet y del total de personas ocupadas de las empresas investigadas del sector Servicios, el 34,7% utiliza internet en el 2015 para el desarrollo de sus labores. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2018)

Un estudio realizado en el año 2015 (Véase anexo No. 6) muestra que el 75% de empresas en Ecuador realizan inversión en tecnologías de la información (TIC's). Esto es una oportunidad porque simplifica los procesos y métodos de trabajo para cualquier empresa, y a la larga disminuye gastos para las empresas. Adicionalmente, utilizar tecnologías de la información reduce el costo de usar métodos tradicionales. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2018)

### **2.2.5 Legal**

Las normas del ejercicio profesional vinculan a la independencia y capacidad con que se debe ejercer estas actividades en el ejercicio de su función; adicional, determinan el desempeño en el que se basa una persona o varias personas para ser capacitadas y puedan contar con un adiestramiento técnico apropiado. Este factor se considera como una amenaza, debido a que el personal contratado debe contar con el título necesario para ejercer sus funciones; según las leyes de ejercicio profesional del administrador y economía, todo profesional que cause daño, ya sea total o parcial está obligado a ser responsable por la mala práctica de sus funciones. Adicionalmente, se deberá respetar todos los pagos a las entidades competentes por remuneraciones salariales.

## **2.3 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.**

### **2.3.1 Amenaza de entrada de los competidores potenciales: Alta**

La amenaza de nuevos competidores en la industria de la consultoría es alta. Según la página web Doing Business la obtención de créditos en Ecuador tiene un valor de 45 sobre 100 en contraste al promedio de región de Latinoamérica con un valor de 58,97 puntos. Esto indica la falta accesibilidad a fuentes de financiamiento por una mala gestión corporativa de las empresas en el Ecuador, lo que significa que conseguir recursos es más caro para las compañías, disminuyendo la amenaza de nuevos competidores. (Doing Business, 2019). Sin embargo, los requisitos de capital para emprender en esta industria es una amenaza para la creación de este proyecto, puesto que el abrir una empresa de este tipo no representa grandes montos de capital más que cumplir con los requerimientos de la Superintendencia de Compañías y el pago dependiendo del tipo de empresa que se conforme. Según la página web Doing Business el Ecuador se encuentra ligeramente por debajo de la media con 70,58, mientras que el promedio es 79,40 esto significa que existe una gran facilidad para iniciar

una empresa en el país lo que resulta en amenaza alta para la industria. (Doing Business, 2019)

### **2.3.2 Rivalidad entre Competidores existentes: Media**

La concentración de la competencia es un tema que se pudiera considerar como una amenaza alta, pues la cantidad de empresas consultoras en Quito está alrededor de las 220 organizaciones según datos del INEC. Sin embargo, no todas estas consultoras se dedican a los mismos temas laborales. La diversidad de competidores hace que la industria sea bastante competitiva y exista una gran diversidad de empresas consultoras con especialización en varios temas de gestión y asesoramiento. Adicionalmente, no poseen activos especializados ni altos costos de operación, lo que hace fácil para cualquier compañía dejar el sector. Es importante considerar que, al momento de establecer una organización de esta índole, todo personal debe contar con un título profesional que asegure el cumplimiento de sus funciones; se genera una oportunidad, debido a que se crea una barrera de entrada al momento de emprender en esta industria.

### **2.3.3 Amenaza de Productos sustitutos: Baja**

En la industria, la amenaza de productos sustitutos es baja. La diferenciación de una consultora especializada en valoración de empresas no tiene un sustituto directo, debido a que es un servicio enfocado a cumplir una necesidad específica. Sin embargo, existen varias consultoras que brindan otro tipo de servicios, los cuales dependerán netamente de las necesidades de los clientes, convirtiéndose en una oportunidad para la compañía. Al no existir un producto sustituto como tal, el precio y el valor agregado de cada empresa será el factor clave para atraer al cliente.

#### **2.3.4 Poder de negociación de los clientes: Medio**

El poder de negociación de los clientes es medio lo que significa una amenaza para la industria. El número de posibles clientes en Pichincha es alrededor de 200.000 empresas según el INEC, que corresponden al segmento de Pymes. Este segmento contiene varios clientes, lo cual brinda una oportunidad a las empresas del sector.

No obstante, el costo de cambio de los clientes es bajo, por lo que representa una amenaza para las empresas en la industria. Esto hace que la fidelización sea cada vez más compleja. Adicionalmente, la identificación de la marca representa otra amenaza para las compañías, debido a que las nuevas empresas, no poseen prestigio ni reconocimiento en el mercado. (Véase anexo No. 1)

#### **2.3.5 Poder de negociación de los proveedores: Bajo**

La concentración de proveedores no es un factor que represente una amenaza, por lo tanto, el poder de los proveedores es bajo, dado que para la compañía los insumos necesarios son de carácter general y no se necesitan recursos especializados. En el mercado, los insumos que una empresa consultora utiliza son recursos simples, que en el país podemos encontrar con gran facilidad, lo cual representa una oportunidad para la empresa, debido a que se los puede adquirir a precios y calidad excepcional.

### **2.4 Conclusiones del análisis de entornos**

Podemos concluir que en la industria existen tanto oportunidades como amenazas dando como resultado que el valor se encuentre en el promedio de 2,5 según la matriz EFE (Véase Anexo No. 2), lo cual refleja que existen amenazas capaces de afectar al negocio, pero también existen oportunidades

en la posibilidad de combatirlas. Entre estas oportunidades, podemos encontrar la implementación de leyes que fomenten la creación de empresas y el consumo en la población. Se prevé que la deflación vaya disminuyendo para normalizar el ritmo de la economía. Se prevé que la industria mantenga su crecimiento para el año 2019, planteando un escenario factible para las consultoras financieras. Adicionalmente, la cantidad de clientes hace que la industria se atraiga, en esta, existen alrededor de 200.000 empresas PYMES en Pichincha. Por otro lado, en Quito existen alrededor de 220 consultoras convirtiéndose en una amenaza alta, pese a ello, estas tienen diferentes tipos de gestión y servicios, lo que vuelve cada producto diferenciado basándose en los requerimientos del cliente. Las barreras de entrada también representan una amenaza, debido a que no se necesita grandes cantidades de inversión para ingresar a la industria.

La mayoría de PYMES en el Ecuador hacen uso de las tecnologías de la información y utilizan el internet como herramienta de trabajo. La manera en que se puede prestar el servicio ahora va más allá de lo físico con la tecnología; para la empresa representa, tener más opciones para optimizar costos y brindar el servicio de otras maneras.

La curva de experiencia es importante dentro este sector, debido a que genera confianza entre los clientes. Un buen gobierno corporativo es crucial para formar buenas relaciones entre las partes interesadas que giran alrededor de la organización; la falta de transparencia de la información impide a las empresas adquirir crédito de entidades bancarias y representa mayores costos de capital. Se debe considerar contratar personal calificado para que cumplan con los requisitos de las funciones asignadas. La valoración de empresas no tiene un sustituto como tal, debido a que la gestión de negocios puede ser analizada por diferentes métodos, pero no hay un sustituto directo. Sin embargo, existe un gran número de empresas que brindan un servicio de consultoría. En Quito encontramos alrededor de 200 establecimientos. En la industria de los proveedores tendrán un poder de negociación bajo, debido a que los insumos requeridos no son de carácter especializado. Para brindar el servicio existen varios proveedores como es el Internet, mobiliaria y publicidad.

### **3 ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa**

##### **3.1.1 Análisis de la Oportunidad**

El Ecuador es un país que está buscando crecer y desarrollarse. La compra y venta de empresas en el mercado cada vez es algo más común, debido al aumento de organizaciones en el país. Muchos empresarios no conocen el valor su compañía y los precios pueden no ser los más acertados al momento de realizar un negocio. La valoración de empresas por el método de flujo de caja estima un valor en base al promedio de los flujos de de los últimos años de la compañía. Una valoración puede ser aplicada para encontrar el rendimiento financiero de la empresa y así tomar decisiones en la gestión estratégica que impulsen dicho rendimiento. Por otro lado, al momento de generar acciones el precio de cada una será uno de los factores más importantes y tendrá gran relevancia con lo que cuesta la compañía. La oportunidad de mercado está en brindar el servicio de valoración de empresas a la PYMES; en el Ecuador usualmente, estas organizaciones se manejan de manera más informal y muchas veces ha causado que los negocios no satisfagan a las partes involucradas. La gran concentración de empresas medianas y pequeñas crean un mercado desentendido en el país en el cual se encuentra una oportunidad.

##### **3.1.2 Segmento Objetivo**

Para definir el segmento se debe tener en cuenta que el servicio ofrecido está diseñado para ser B2B (Business to Business). Por ende, la segmentación será en base al número de empresas en el país.

En el Ecuador existen 884.236 empresas hasta el 2017 según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos; de esta cantidad casi el 8,77% pertenecen a la categoría PYMES (Sin incluir a las microempresas dentro de este término). Quito, es el área donde se encuentra la mayor cantidad de empresas del país con 19%, lo cual nos da un valor de 14.726,33 empresas que podrían ser los posibles clientes de la consultora. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2018)

Tabla No. No. 1: Fuente Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Total de empresas	884,236	100%
Pequeña empresas	63,814	7.22%
Mediana empresa "A"	8,225	0.93%
Mediana empresa "B"	5,468	0.62%
Total de PYMES	77,507	8.8%
PYMES en Quito	14,726	19%

### 3.1.3 Problema de decisión administrativa

¿Se debería aprovechar del mercado de las PYMES para dar el servicio de valoración de empresas?

### 3.1.4 Problema de investigación

¿Qué tipo de características y complementos se debería incluir al servicio de valoración de empresas, para volverlo atractivo al cliente?

### 3.1.5 Objetivo General

Determinar la mejor combinación de características y atributos ofertados para que el servicio sea lo más atractivo para el cliente

### 3.1.6 Objetivos Específicos

- Determinar el perfil de empresas que estarían interesadas en adquirir este servicio.
- Conocer los servicios que los clientes prefieren al momento de elegir una consultora, y determinar los complementos que le darán un mayor valor al cliente.
- Determinar la mejor manera de definir el precio en base a las preferencias del mercado y el cliente.
- Identificar los posibles factores que brinden atributos de diferenciación a la consultora, y brinden un valor agregado al cliente
- Encontrar el medio de comunicación más eficiente, para generar nuevos clientes e informarlos del servicio.
- Identificar la ubicación óptima para la comodidad del cliente.

### 3.2 Resultados Investigación cualitativa

- **Focus Group:**

Para realizar el focus group se invitó a 8 participantes lo cuales eran gerentes o dueños de PYMES que conocían muy bien su negocio (véase el anexo No. 3). Se pudo concluir que al momento de realizar un negocio que implique vender, fusionar o adquirir una compañía, se debe conocer con certeza en cuánto se encuentra valorada la empresa, para esto se debe basar el análisis financiero en información pertinente y sobre todo confiable.

Los participantes de grupo focal señalaron que el valor agregado de un servicio de consultoría inicia al momento de crear una buena relación con el cliente y al

mantenerla en el largo plazo. Para esto, durante la sesión se mencionó que se debe brindar un servicio postventa, refiriéndose a dar complementos financieros que apoyen a la valoración de empresas, de esta manera, aumentará la satisfacción del cliente y en consecuencia se obtendrá clientes más leales. Adicionalmente, se concluyó que un consultor preparado previamente antes de empezar el análisis de un cliente, es clave para poder dar recomendaciones con mejor criterio.

La fijación del precio se debe plantear entre el tiempo que toma valorar una empresa, y, por otro lado, la complejidad que lleva valorar la empresa por su tamaño y riesgo. El comportamiento de los empresarios podría llegar a ser una dificultad, debido a que, generalmente una PYME no invierte una gran cantidad en servicios financieros externos. Los asistentes al grupo focal mencionaron que es importante agendar reuniones con las empresas interesadas, para poder construir un panorama compartido entre ésta y la empresa consultora. Mencionan también que mientras más se dialogue con la empresa cliente, se generarán mejores oportunidades para satisfacer sus expectativas tanto de la atención como también del servicio requerido.

Se concluyó que la mejor manera de publicitar la compañía es a través de redes sociales por la llegada a millones de usuarios que estas tienen en la población; la facilidad del reparto de la información hace más fácil que el mensaje de los empresarios llegue a su cliente. Finalmente, la falta de explotación de la valoración de empresas en PYMES, se considera que representaría una oportunidad a futuro, para que la idea de negocio sea rentable.

- **Entrevista a expertos**

La entrevista a expertos se manejó por medio de un cuestionario realizado a dos expertos en el tema de valoración de empresas, y se pudo llegar a las siguientes conclusiones (véase el anexo No. 4)

De acuerdo con el criterio de uno de los entrevistados, las empresas actualmente se encuentran en una etapa de recesión económica y tratan de optimizar sus costos. También señalan que las empresas pequeñas no están consideradas como clientes dentro de la valoración empresarial, creando una oportunidad. A las PYMES, se las debe convencer de que el servicio será de utilidad mediante complementos financieros y asesoría externa. Localmente, en el Ecuador se debe culturizar a los empresarios. Igualmente, uno de los expertos señala que el nicho de las PYMES, aproximadamente está dispuesto a pagar por el servicio de valoración de sus empresas en promedio hasta \$5.000 dólares, correspondiente a una empresa considerada pequeña en la clasificación empresarial del Servicio de Rentas Internas (SRI). También mencionan que en general, el precio a cobrar se define dependiendo del tipo de cliente, sin embargo, se debe considerar el tamaño de la empresa y el tiempo que el consultor emplea para el análisis. El rango de precios estaría entre \$3.000 a \$9.000 dólares para empresas consideradas PYMES. Señalan también que, para las empresas pequeñas o medianas, no existen proveedores que brinden este servicio con un valor accesible y que se adapten a su presupuesto, ya que comúnmente este servicio solo se ha ofrecido a grupos empresariales y corporaciones grandes.

También señalan que brindar el servicio de valoración de empresas con otros complementos al cliente, hará que se vuelva útil y rentable para los clientes. Por otro lado, se debe trabajar con un esquema de costos óptimo, para poder volverse competitivo en el mercado. El reto está en cómo potenciar el negocio para que al cliente le parezca atractivo el servicio ofrecido. Expresan igualmente que las PYMES como clientes del servicio de valoración de empresas son un buen mercado y que este servicio les sería de gran utilidad. Dentro de los usos

que se le puede dar a este servicio esta: encontrar el valor de la empresa para fines de adquirir socios o definir el valor de sus inversionistas en la empresa, o, por otro lado, para las PYMES dar un valor a la empresa funciona como garantía para potenciales prestamistas que pueda apalancar el negocio y para que sus inversionistas actuales estén totalmente enterados de la manera que funciona la empresa y la rentabilidad que esta genera.

### **3.3 Resultados Investigación Cuantitativa**

Para realizar la investigación cuantitativa se aplicaron 60 encuestas, las cuales estaban dirigidas a propietarios de empresas y puestos gerenciales. En base a los resultados y la información en tablas cruzadas, se pudo obtener las siguientes conclusiones:

En primer lugar, del total de las empresas encuestadas se concluyó que el 72% de encuestados utilizaría el servicio de valoración de empresas y en casi su totalidad han oído hablar de este servicio en el mercado. Se pudo concluir que las empresas en su mayoría van a hacer PYMES pertenecientes a varios sectores del país, entre los más destacados encontramos sector comercial, alimenticio, tecnológico e industrial. En el Ecuador según el Servicio de Rentas Internas el 99% de empresas dentro del Ecuador están consideradas como PYMES. Por otro lado, tras analizar la información se determinó que el 84,91% de encuestados opina que se debería entregar más servicios adicionales a la valoración de empresas. Esto indicaría que los clientes, en su mayoría, requerirán no solo la valoración de empresas para cumplir sus necesidades sino otros servicios financieros complementarios.

Adicionalmente se procedió a preguntar, acerca de la importancia que tiene si los consultores deberían estar informados sobre el sector o industria del cliente,

obteniendo como resultado que el 69,81% de los encuestados marcan muy importante; el 20,75% consideran que es de carácter importante; el 7,55% considera neutral y el 1,89% considera nada importante. Se concluye por lo tanto que los consultores deberán conocer acerca del entorno del cliente previamente, antes de iniciar una nueva relación laboral.

Dentro del cuestionario adicionalmente se propusieron, diferentes servicios adicionales a la valoración de empresas, para que brinden mayor valor agregado para el cliente, y se obtuvieron los siguientes resultados:

Los encuestados determinaron que la actividad complementaria más importante en el sistema de valoración de empresas, es la auditoría externa con una puntuación del 49,06%; el 45,28% calificó como importante a las finanzas estratégicas; frente al 39,62% de encuestados que señalan como neutral a la asesoría tributaria; la consultoría gerencial corporativa tiene un puntaje de 33,96% con referencia poco importante, y finalmente la bolsa de valores hace referencia a nada importante con un valor de 54,72%. Estos resultados son solo algunos de los servicios que se podrían brindar a las empresas, y la utilidad de cada uno dependerá de cada cliente.

Los encuestados respondieron que utilizarían la valoración de empresas en base a diferentes usos, en primer lugar, los encuestados respondieron como muy importante a dar un valor monetario al negocio con un puntaje del 60,38%; el 41,51% evaluó como importante a adquirir, vender o fusionar su empresa; mientras que al 35,85% le parece neutral analizar y medir la gestión realizada por los directivos y gerentes de la empresa; Finalmente, en lo que respecta a analizar la rentabilidad se calificó como poco importante; determinar que productos mantener o desinvertir marco como nada importante. Se debe mencionar que las empresas pueden usar de diferentes maneras la valoración de acuerdo con su necesidad.

Adicionalmente, los resultados arrojaron que, del total de encuestados, el 44,30% estarían dispuestos a pagar entre \$2.500 - \$4.500, un 32,91% estarían dispuestos a pagar entre \$4.500 - \$5.500; el 7,59% de participantes pagaría entre \$6.500 - \$7.500; por último, el 15,19% estaría dispuesto a pagar \$7.500-\$9.000.

Se pudo concluir, además, que para determinar la mejor manera de definir el precio en base las preferencias de los encuestados, la opción más importante es en base a las horas trabajadas con una puntuación de 32,08%; por otro lado, el tamaño de la empresa para definir el precio es evaluado como importante para el 30,19% de participantes. El 22,64% señaló como factor importante el establecer los precios, dependiendo de la duración del proyecto; El alcance del estudio fue calificada como importante por el 11,32% de encuestados; finalmente apenas el 1,89% de encuestados considera muy importante plantear el precio en base a la competencia. Se concluye que el precio dependerá de cada cliente y su capacidad de pago, según su tamaño y el tipo de análisis que se realice.

El 79,25% de los encuestados piensa que es importante realizar reuniones para garantizar un buen intercambio de la información. Adicionalmente, el 41,51% de los encuestados determinaron que es más conveniente realizar reuniones semanalmente; mientras que el 24,53% de estos prefiere que dichas reuniones se realicen cada dos semanas, concluyendo así que para el cliente es necesario tener reuniones progresivas con los consultores, de esta manera se conseguirá mejorar su satisfacción con el servicio de consultoría entregado.

Así mismo, los resultados determinaron que un 54,72% del total, prefiere la publicidad online para impulsar el servicio de valoración de empresas a través del internet, a través de redes sociales y páginas web; sin embargo, el 43,40% prefiere que la publicidad se maneje de manera impresa, por lo que se concluye que podría llegar a un balance entre ambos medios. El 60,38% de encuestados

considera de carácter muy importante la creación de una página web, esta ayudaría a difundir nuestros servicios y causaría una mayor confianza en la empresa. Los factores más relevantes que debería incluir la publicidad son la diferenciación y el precio con porcentajes de 50,94% y 30,18% respectivamente. Sin embargo, la publicidad no se debe limitar a estos elementos, puesto que existen otros factores como, los servicios complementarios con una puntuación del 13,21%.

Finalmente, el 54,72% de los encuestados prefiere que se vaya a entregar al cliente los resultados obtenidos de los consultores, para que le puedan explicar cualquier inquietud; por otro lado, el 22,64% prefiere que los informes se manejen vía internet, es decir por mail o cualquier red social, concluyendo que para cada cliente se manejarán la entrega de resultados en base a sus preferencias.

Según los datos obtenidos de las encuestas el 86,80% está muy de acuerdo en que se disponga de oficinas físicas, ya que el servicio será más personalizado y se brindará una mejor imagen al cliente; mientras que el 13,21% cree que no es necesario contar con oficinas físicas, para brindar una mejor imagen al cliente. En cuanto a la ubicación de las oficinas se pudo determinar que el 58,49% de encuestados, prefieren que estén ubicadas en el sector Lñaquito, siendo la opción más recomendada según los encuestados.

#### 4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En base al análisis del entorno se pudo determinar que el sector de actividades de consultoría de gestión empresarial se muestra positivo para el 2018 y de hecho se espera que para el año 2019 tenga un mejor desempeño. La creación de leyes como la ley de fomento orgánico busca impulsar la economía mediante la exoneración a las PYMES que se formen en el país, esto para dinamizar la economía y crear nuevas fuentes de empleo. Las nuevas relaciones comerciales internacionales del Ecuador han dado la pauta para poder adquirir nuevos beneficios y atraer inversión extranjera, que le permita al país mejorar su situación.

Por otro lado, indicadores políticos como la libertad de expresión y libertades civiles han tenido un desarrollo positivo en el Ecuador y se espera tener mejores rendimientos en un futuro cercano. Para el 2019, se espera que el PIB aumente su crecimiento, aunque este inicialmente no varíe mucho con respecto al 2018. Las PYMES son el mercado objetivo para la consultora en cuestión, y existen 14.726 compañías en Quito, que están categorizadas como pequeñas empresas y medianas empresas según el INEC. El uso de internet y las tecnologías de la información, es una tendencia creciente, hace más fácil el proceso para llegar al cliente lo que se traduce en costos y eficiencia para la compañía. Se debe generar una ventaja competitiva para poder adquirir clientes fieles que mantengan a la empresa como primera opción.

En base a los resultados de realizar una investigación de mercado se pudo determinar que el 72% de personas que fueron parte de la investigación estarían dispuestas a contratar el servicio y según el análisis del entorno, Ecuador está reactivando su economía mediante la creación de leyes que fomentan la formación de nuevas empresas para PYMES. Adicionalmente, se pudo determinar que el 96,08% de personas considera que valorar una empresa es necesario

para ofertarla en el mercado. En adición, se considera que las PYMES representan una oportunidad para este proyecto, debido a la cantidad de empresas pequeñas y medianas que existen en el país.

Por otro lado, un 84,91% de encuestados respondieron como necesario dar un servicio adicional a la valoración de empresas, para esto se planteó cuatro servicios relacionados a la gestión financiera, los cuales son: Auditoría Externa, Finanzas Estratégicas y Corporativas, Asesoría Tributaria, Consultoría Gerencial Estratégica y Corporativa y finalmente, Bolsa de Valores. Gracias a las encuestas se logró determinar el grado de importancia de los servicios antes mencionados para los clientes y se concluyó que los servicios con más importancia para el cliente serían: la auditoría externa y las finanzas estratégicas. Por otra parte, para determinar el precio, los encuestados respondieron que la opción más relevante es en base a las horas trabajadas con una puntuación de 32,08%; por otro lado, el tamaño de la empresa para definir el precio fue elegida como importante para el 30,19% de participantes. De igual manera se debería considerar la opción de definir el precio considerando la duración del proyecto dado el porcentaje de importancia del 22,64% para los encuestados.

La oportunidad de negocio se crea al momento en el que los directivos, empresarios o accionistas desean conocer el valor monetario de su empresa en el mercado, y consideran necesario contratar una empresa para realizar un análisis profundo de su compañía, y determinar lo que realmente cuesta la misma y el valor que tendría en el tiempo; de esta manera, llegar a determinar el valor más justo acorde a toda su estructura, y tomar la mejor decisión con respecto al futuro de la organización.

La valoración de empresas usualmente ha sido utilizada por compañías grandes, excluyendo a las pequeñas y medianas empresas, mismas que no estén siendo consideradas como posibles clientes por las consultoras existentes. La

propuesta de valor está destinada en buscar este mercado desatendido de PYMES, y poder brindarles el servicio enfocado en sus necesidades y limitaciones.

La idea del proyecto es brindar un servicio de valoración de empresas para PYMES con precios accesibles y que se ajusten a sus requerimientos. Se plantea complementar el servicio por medio de otros relacionados a la consultoría y el asesoramiento financiero a los clientes como consultores externos. La promoción del servicio se la creará mediante redes sociales, considerando que hoy en día es el medio con el cual se logra la llegada masiva del mensaje hasta nuevos y potenciales usuarios. Los consultores estarán capacitados sobre la industria de los clientes para darles soporte y asesoramiento de calidad, para así diferenciarse de la competencia.

Este tipo de servicio busca brindar al cliente un precio justo, y mediante este valor dar la asesoría necesaria que lleve al cliente a ver al servicio como un recurso, en el cual pueda apoyarse para crear valor y dirigir de manera más eficiente a su empresa.

## 5 PLAN DE MARKETING

### 5.1 Mercado Objetivo:

Dentro del país existen 884.236 empresas de las cuales podemos identificar hasta cinco categorías según el Servicio de Rentas Internas las cuales son: microempresa, pequeña empresa, mediana “A”, mediana “B” y por último empresas grandes. El total de empresas consideradas como PYMES es de 77.507 empresas sin considerar las microempresas. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo , 2017)

**Tabla No. 2: Mercado objetivo**

	Cantidad	Porcentaje
Total de empresas en el Ecuador	884,236.00	100%
Total de PYMES en el Ecuador	77,507.00	8.77%
Empresas en Quito	14,726.33	19%
Empresas que han oído acerca de este servicio	11,594.04	78.73%
Empresas que adquirirían el servicio	8,411.48	72.55%
Tasa referencial del mercado para empresas nuevas (Experto)	84.11	1.00%

En Quito existe una concentración del 19% de empresas del país, lo que nos deja con un valor de 14.726,33 empresas. Finalmente, las organizaciones que han oído hablar de la valoración de empresas es 78,73% y de este porcentaje el 72,55% estarían dispuestas a contratar el servicio. Lo que nos deja con un valor de 8.411,48 empresas

El mercado objetivo al que se pretende llegar en base a los datos del INEC y a la investigación de mercados, arroja un valor de 8.411,48 empresas que pudieran ser los posibles clientes PYMES dentro de la ciudad de Quito, de este porcentaje el promedio de la industria y según la opinión de expertos la tasa del mercado que se abarca para nuevas empresas esta entre el 1%-1,5%. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo , 2017)

## **5.2 Estrategias**

### **5.2.1 Diferenciación**

La estrategia de Porter plantea 3 opciones de estrategias genéricas (Porter, 2009). Tras analizar los datos obtenidos se puede determinar que las estrategias más apropiada para ser aplicadas en la idea de negocio, son la de diferenciación y la de enfoque; por lo tanto, la empresa aplicará una estrategia dual. La diferenciación se creará al contar con personal calificado para brindar sus servicios no solamente de valoración de empresas, sino también los servicios de consultoría financiera y consultoría gerencial para la dirección de empresas, y así lograr una fidelización de los clientes. Además, se aplicará una estrategia de enfoque o de nicho, ya que los servicios estarán dirigidos hacia las PYMES, con consultores preparados.

### **5.2.2 Posicionamiento**

El posicionamiento de la marca estará definido por las características del servicio, y de igual manera por el uso y el beneficio que este genere. Para entrar al mercado se plante una estrategia de posicionamiento de “más por menos”

Una empresa que brinde el servicio de valoración de empresas para PYMES, junto con servicios adicionales, complementarios y especializados para tomar decisiones de carácter gerencial que brinden valor a sus clientes. Este servicio será utilizado, cada vez que una organización quiera ofertar una empresa en el mercado y decida determinar el valor de una compañía, así como cuando exista algún problema para tomar decisiones, y necesite apoyo de expertos en el mercado ecuatoriano. Esta marca buscará brindar el servicio que más se adecue a las limitaciones de una PYME.

### 5.2.3 Propuesta de valor

Dar un servicio de valoración para empresas, enfocado a PYMES, que se ajuste al valor más cercano a la realidad de estas compañías, para brindar a sus accionistas un valor justo, y a su vez dar servicios adicionales que complementen a los resultados de la valoración empresarial y ayuden a la toma de decisiones dentro de la empresa por medio de consultores preparados. Se tendrá en cuenta las limitaciones económicas y necesidades de una PYME para ofrecer el servicio y poder mantener una relación fiel con el cliente.

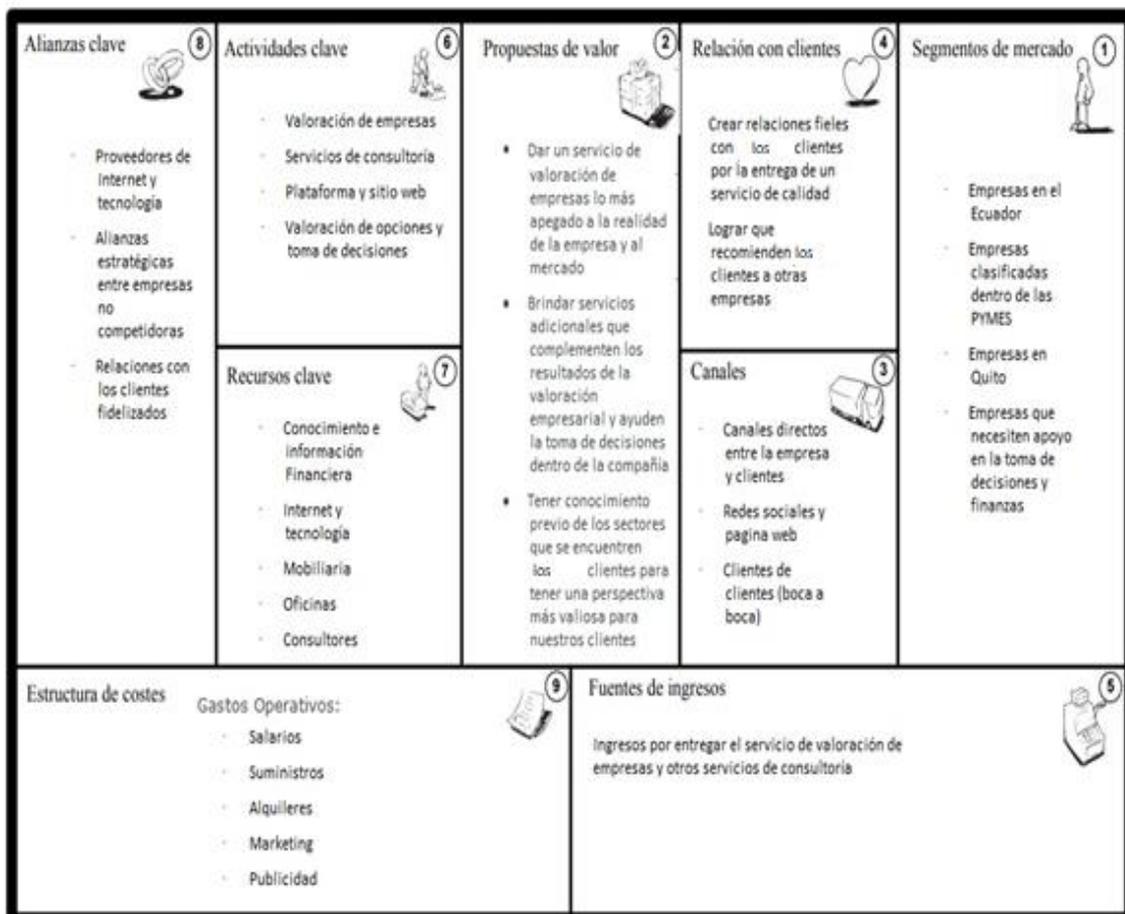


Figura No.5: Modelo Canvas

## 5.3 MEZCLA DE MARKETING

### 5.3.1 Servicio

Este servicio de consultoría especializado en valoración de empresas busca reflejar en las compañías del mercado ecuatoriano, un valor que puedan utilizar al momento de iniciar una transacción, negocio, compra o venta o creación de acciones, entre otros. La valoración de empresas por el método de flujo de caja utiliza información real y proyecciones empresariales, para de esta manera, brinde un valor confiable al cliente acerca de la valoración de su negocio.

El servicio de consultoría es considerado un servicio no buscado, esto hace referencia a que el cliente no tiene el interés espontaneo de comprar o el cliente no conoce sobre el producto. (Lambin, Sicurello, & Gallucci, 2009)

La valoración de empresas será el principal servicio de la compañía, sin embargo, la empresa estará en la capacidad de entregar otros servicios relacionados a la asesoría financiera y gerencial; mediante la utilización de una estrategia de diversificación relacionada, con esto entregaremos diferentes paquetes financieros relacionados a la consultoría, los cuales son:

**Tabla No. 3: Descripción de los servicios**

<b>Valoración de Empresas por el método de flujo de caja</b>	Dar un valor monetario a la empresa en base a los flujos de caja de los últimos años y proyecciones a futuro.
<b>Finanzas Corporativas</b>	Analizar y resolver problemas referentes a reducción de gastos, activos , inversiones, financiación, entre otras. Se estudia el rendimiento de inversiones y su viabilidad, con el fin de maximizar el valor para los accionistas.
<b>Consultoría Gerencial</b>	La consultoría gerencial apoya a la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos dentro de la empresa. Brinda enfoques estratégicos, herramientas para cumplir con los fines de la organización.
<b>Auditoría Externa</b>	"La Auditoría externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos."
<b>Asesoría Permanente</b>	Brindar asesoría permanente al directorio y a la junta de accionistas. Mejorar el rendimiento de la empresa y asegurar un incremento en el valor de la compañía
<i>Nota: Información adquirida de la Consultora Fernandez y Asociados</i>	

Se trabajará los estados financieros de los clientes bajo las Normas Internacionales de la Información Financiera (NIIF). Adicional, se modificará la información según el carácter financiero de cada cuenta; dichas modificaciones se aprobarán por el cliente para proceder a realizar el análisis. Una vez contratado el servicio, se entregará el informe sobre el análisis del negocio a los veinte y un días de plazo. Esto es aplicable en los paquetes del 1 al 4, véase la Tabla No. 4.

**Tabla No. 4: Paquetes de servicios de consultoría**

Paquete 1	Valoración de Negocio en Marcha
Paquete 2	Consultoría en Finanzas Corporativas + Valoración de Negocio
Paquete 3	Consultoría en Consultoría Gerencial + Valoración de Negocio
Paquete 4	Auditoría externa + Valoración de Negocio
Paquete 5	Asesoría Permanente al directorio

- **Branding**



**Figura No. 6: Logo Value**

El nombre elegido es “Value” haciendo referencia a la palabra valor en inglés. Se eligió este nombre, con la intención de destacar la especialización de la consultora que es la valoración de empresas, y adicionalmente se buscó mostrar al cliente lo que se puede brindar a su organización, que es “Valor”. Se utilizaron

dos colores que contrasten para hacerlo más llamativo y fácil de recordar al cliente. El color naranja, muestra determinación, energía y ambición mientras que el color azul transmite confianza, elegancia y frescura. Estos valores son los que más se buscará tener dentro de la empresa.

- **Slogan**

El slogan de la empresa es “Decisiones que dan Valor”, esto hace referencia al objetivo fundamental de la empresa, que es incrementar el valor de las organizaciones y llevar al cliente a tomar decisiones correctas.

- **Soporte e información**

Para brindar los servicios al cliente, se buscará que todos los consultores que formen parte de las empresas tengan conocimiento previo del mercado en el que operan las empresas.

Se manejará una página web, en la cual conste la información de todos los servicios que la empresa brinde con su respectivo detalle. Adicionalmente, estará la información individual de los consultores que son parte de la organización y sus correspondientes números de contacto, mail, dirección de la empresa y horarios de apertura. Dentro de este portal web, se brindará soporte mediante un chat privado, para resolver cualquier duda que tengan los clientes.

### 5.3.2 Precio

- **Costo**

El costo de cada consultor va a depender de su nivel de experiencia y cargo de acuerdo con la jerarquía presentada en la Tabla No. No. 5. El sueldo de cada miembro se lo adquirió en base a información consultada en la entrevista a expertos. Se obtuvo el costo por hora haciendo el supuesto que cada mes tiene 30 días, de los cuales 8 días se descansa, como resultado existen 22 días laborales en las que se trabaja 8 horas diarias, dando como resultado 176 horas mensuales.

**Tabla No. 5: Costos por Hora/Hombre**

Tabla de costos por hora/hombre mensual de acuerdo al cargo				
Cargo	Sueldo Base/Mensual	Beneficios laborales	Sueldo total Mensual	Costo por hora
Asistente	500,00	1,40	700,00	3,98
Analista	800,00	1,40	1.120,00	6,36
Senior	1.400,00	1,40	1.960,00	11,14
Socio	3.000,00	1,40	4.200,00	23,86
Gerente	2.500,00	1,40	3.500,00	19,89

- **Estrategia de fijación de precio**

Se utilizará la estrategia de fijación de precio, basado en los costos con precio de margen de beneficio. (Lambin, Sicurello, & Gallucci, 2009) ; es decir, cubrir con los costos de los consultores más los costos variables por el funcionamiento de la empresa en general, y añadiendo un determinado margen de ganancia dependiendo de lo que fije la empresa; en este caso la diferencia entre el costo de la hora de cada integrante con su precio de venta al público será con un aumento del 250%, que estará conformado por el margen de ganancia de la compañía y el costo para cubrir los gastos de la empresa.

- **Estrategia de precios de entrada**

Se utilizará esta estrategia de penetración fijando un precio por debajo de la competencia, véase la Tabla No. 6, con el objetivo de ganar mercado y tener precios más asequibles para las PYMES. Adicionalmente, se utilizará publicidad para atraer e informar los clientes acerca de los factores diferenciadores que tiene la empresa. (Lambin, Sicurello, & Gallucci, 2009)

**Tabla No. 6: Tabla precios en comparación a la competencia**

Tabla de precios por hora/hombre mensual en comparación a la competencia				
Cargo	Precio (250% del costo)	Precio Value por Hora Hombre	Competencia PWC	Diferencia
Asistente	9,94	<b>10,00</b>	25,00	15,00
Analista	15,91	<b>16,00</b>	40,00	24,00
Senior	27,84	<b>28,00</b>	50,00	22,00
Socio	59,66	<b>70,00</b>	180,00	110,00
Gerente	49,72	<b>50,00</b>	90,00	40,00

- **Estrategia de ajuste de precios**

Se utilizará una estrategia de precios flexibles, al hablar de PYMES se debe considerar que no todas tienen la misma capacidad de pago y eso se ha reflejado en las encuestas; debido a esto, al tener empresas distintas se plantea utilizar descuentos "aleatorios". (Lambin, Sicurello, & Gallucci, 2009). Con esto se busca adaptar a la demanda y a sus limitaciones, facilitando métodos de pago y descuentos que retengan y creen nuevos clientes.

### 5.3.3 Plaza

- **Estrategia de distribución**

Al ser una empresa de que brinda servicios se utilizará una estrategia de marketing directo, debido a que para brindar los servicios de consultoría no se requiere de la participación de intermediarios.



**Figura No. 7: distribución directa**

- **Punto de venta y ubicación**

La empresa deberá estar ubicada de acuerdo con las encuestas realizadas en la investigación de mercado, en el sector de Ñaquito. Desde ahí se brindará el servicio de consultoría y se manejará como locación única.

La ubicación permite tener una ventaja estratégica, debido a que existen varias empresas alrededor dentro de esta zona, y además es conocida como el centro de negocios de la ciudad de Quito. A pesar de que la zona se ha vuelto concurrida, existen un buen flujo de tráfico y edificios nuevos que brindarían una ventaja visual para la consultora.

#### **Estructura del canal de distribución**

El canal que se utilizará va a ser directo lo que significa que no habrá terceros. El servicio se lo brindará a cada empresa y solo se manejará de manera directa

entre la consultora y el cliente. El medio de comunicación será a través de medios digitales, o vía telefónica entre ambas partes

#### **5.3.4 Promoción**

- **Estrategia de promoción**

La estrategia de promoción a aplicar es una “estrategia de aspiración o Pull”, la empresa enfocará los esfuerzos de comunicación en el cliente final. Al no existir intermediarios, será más fácil que los usuarios finales lleguen a adquirir el servicio y se conviertan en clientes leales. (Lambin, Sicurello, & Gallucci, 2009)

- **Fuerza de Ventas**

Para incentivar la compra del servicio se buscará utilizar una estrategia de fuerza de ventas, mediante la comunicación personal, en las que cada consultor desde el rango de senior deberá ser capaz de buscar clientes potenciales e iniciar la negociación y venta del servicio. (Lambin, Sicurello, & Gallucci, 2009)

Los consultores estarán encargados de manejar la cartera de clientes, y deberán estar capacitados para crear las condiciones de ventas y manejarlas hasta cerrar la negociación con los clientes. Una vez que se brinde el servicio, los consultores deberán estar preparados para entregar los resultados y adicionalmente, encargarse del servicio postventa y la promoción de los distintos servicios adicionales que la consultora brinde. Recolectar información será parte de este proceso, en donde se compartirá la información relevante dentro de la empresa para que cada consultor esté informado sobre el estado del mercado.

- **Publicidad**

Los objetivos de la empresa serán impulsados, utilizando la publicidad tanto en redes sociales y página web, así como también en los medios tradicionales, como son las tarjetas de presentación y folletos. Se utilizará “publicidad de imagen” para influir en la actitud que tiene el cliente hacia la consultora,

entregando confianza y seguridad en la publicidad. Adicionalmente, se utilizará la “publicidad promocional” para incentivar al cliente a iniciar la compra o cerrar algún negocio con la empresa consultora. (Lambin, Sicurello, & Gallucci, 2009)



**Figura No. 8: Pagina Web**

Se utilizará una página web, para que los clientes puedan acceder a información sobre la empresa y se contacten de manera directa para requerir los servicios. De igual manera, se pondrá referencias ejemplares sobre los trabajos ya realizados, y los comentarios favorables que emitan los clientes de los servicios recibidos, para evidenciar el buen trabajo que realiza la compañía. Por este medio se comunicará la información general de la compañía y sus integrantes.

- **Presupuesto de Marketing**

Tabla No. 7: Presupuesto de Marketing

Proyección anual para gastos de Marketing					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de logo	\$ 150,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impresión de tarjetas (1000)	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Pagina Web y Mantenimiento	\$ 1.000,00	\$ 150,00	\$ 154,23	\$ 158,58	\$ 163,05
Publicidad	\$ 5.315,84	\$ 5.970,47	\$13.309,50	\$14.650,09	\$16.241,68
Facebook	\$ 1.200,00	\$ 1.233,84	\$ 1.268,63	\$ 1.304,41	\$ 1.341,19
LinkedIn	\$ 1.800,00	\$ 1.850,76	\$ 1.902,95	\$ 1.956,61	\$ 2.011,79
Regalos Corporativos	\$ 1.200,00	\$ 1.233,84	\$ 1.268,63	\$ 1.304,41	\$ 1.341,19
Capacitaciones	\$ 4.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.225,60	\$ 8.457,56	\$ 8.696,07
Encuestas e investigaciones	\$ 3.000,00	\$ 3.084,60	\$ 3.171,59	\$ 3.261,02	\$ 3.352,99
Descuentos	\$ 7.973,76	\$ 8.955,70	\$ 9.982,12	\$10.987,57	\$12.181,26
<b>Total Presupuesto Anual de Marketing</b>	<b>\$25.689,60</b>	<b>\$30.529,21</b>	<b>\$39.333,25</b>	<b>\$42.130,25</b>	<b>\$45.379,22</b>

El presupuesto de marketing estará conformado principalmente por las siguientes cuentas: publicidad, capacitaciones, investigaciones y descuentos.

Para la cuenta de publicidad el presupuesto será el 2% de las ventas por ingresos de consultoría anual, con la intención de invertir en publicidad en mayor cantidad mientras la empresa genere más ventas. Por otro lado, los descuentos serán el 3% de las ventas anuales, esto se realizará en beneficio de los clientes que necesiten incentivos económicos y ayuda financiera. Finalmente, se planteó un monto para investigaciones y capacitaciones los cuales servirán para informar y preparar a los colaboradores en la organización.

## **6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización**

#### **6.1.1 Misión**

Somos un grupo de consultores especializados en la valoración de empresas y servicios de consultoría, que aportan valor al cliente; brindando soluciones de carácter gerencial y financieras; que se ajusten a las necesidades y limitaciones de las PYMES ubicadas en la ciudad de Quito, contamos con personal capacitado dentro de los mercados ecuatorianos, y poseemos tecnología de vanguardia. Buscamos además el crecimiento tanto de nuestra empresa como de nuestros clientes, a través de la transparencia, honestidad y dedicación en nuestro trabajo, y de esta manera apoyar a nuestra comunidad y a su desarrollo sostenido.

#### **6.1.2 Visión**

En el 2024, pretendemos convertirnos en una consultora referente para la valoración de empresas y la consultoría de gestión empresarial, mediante la entrega de nuestros servicios, llevar al cliente a conocer como generar valor, manejados por la transparencia y dedicación con las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito.

### 6.1.3 Objetivos

**Tabla No. 8: Cuadro Estratégicos de Objetivos e Indicadores**

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Plazo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula de Calculo</b>
<i>Financiera</i>	<i>Incrementar los ingresos por servicios de consultoría en 10% anualmente para Inicios del segundo año de operaciones</i>	<i>Corto</i>	Variación porcentual de las ventas	$(\text{Ventas Año 2} - \text{Ventas año 1}) / \text{Ventas Año 1}$
<i>Cliente</i>	<i>Aumentar el numero de servicios vendidos al cliente para el principio del tercer año de operaciones en un 8% con respecto al año anterior</i>	<i>Mediano</i>	Incremento de Cantidad de servicios brindados a clientes	$(\text{Numero de servicio ofertados en Año 2} - \text{Numero de servicio ofertados en año 1}) / \text{Numero de servicio ofertados en Año 1}$
<i>Procesos Internos</i>	<i>Incrementar en un 2% el presupuesto Publicitario para el tercer año de funcionamiento de la empresa</i>	<i>Mediano</i>	Variación del presupuesto publicitario anual	$(\text{Presupuestos Publicidad Año 2} - \text{Presupuestos Publicidad en año 1}) / \text{Presupuestos Publicidad en Año 1}$
<i>Aprendizaje y Crecimiento</i>	<i>Capacitar al 58% de consultores en negociación y venta para el segundo año de trabajo</i>	<i>Mediano</i>	Consultores Capacitados Negociación	$\text{Consultores Capacitados} / \text{Total de Consultores}$
<i>Financiera</i>	<i>Alcanzar una rentabilidad promedio en la empresa de un 15% hasta el año 5, desde el primer año de funcionamiento de la empresa</i>	<i>Largo</i>	Rentabilidad sobre Capital (ROE)	$\text{Utilidad Neta} / \text{Capital}$
<i>Cliente</i>	<i>Realizar una encuesta de satisfacción y superar el 75% de clientes que se estén muy satisfechos con la empresa</i>	<i>Largo</i>	Fidelización de Clientes	$\text{Clientes muy Satisfechos} / \text{Clientes Totales}$
<i>Procesos Internos</i>	<i>Contratar un 14% mas de consultores en la empresa para el cuarto año de funcionamiento de la empresa</i>	<i>Largo</i>	Cartera de Servicios	$\text{Consultores nuevos} / \text{Consultores Totales}$
<i>Aprendizaje y Crecimiento</i>	<i>Ascender a un 12% de consultores para el quinto año de funcionamiento de la empresa</i>	<i>Largo</i>	Nuevos consultores contratados	$\text{Consultores Ascendidos} / \text{Total de Consultores}$

## 6.2 Plan de Operaciones

### 6.2.1 Cadena de valor

**Tabla 9: Cadena de Valor**

Actividades Secundarias	<b>Dirección General y Recursos humanos</b>																		
	Implantar una cultura organizacional basada en valores y ética laboral. La gerencia general se encargará de gestionar que todos servicios sean de calidad y bajo el criterio justo de los consultores. Enfocar los esfuerzos empresariales al cumplimiento de objetivos en la empresa. Dirigir y ayudar al personal en el cumplimiento de su trabajo																		
	<b>Organización Interna y Tecnología</b>																		
	Brindar soporte operativo a los consultores para que la empresa se maneje de la manera correcta en áreas de finanzas y soporte tecnológico																		
Actividades Primarias	<b>Infraestructura y Ambiente</b>																		
	La empresa funcionara desde una oficina ubicada en el sector de Ñaquito, donde será el espacio para brindar los servicio de consultoría. Contará con oficinas individuales para los consultores mas experimentados y cubículos para los consultores principiantes. Adicionalmente, la compañía tendrá una sala de reuniones y zona de cafetería, donde se podrá generar interacción tanto con los clientes, como entre los miembros de la organización.																		
	<b>Abastecimiento</b>																		
	Se elabora un presupuesto para Insumos de oficina, cafetería, capacitación, publicidad. Información del mercado y premisas financieras. Redes de negocios.																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Marketing y Ventas</th> <th style="width: 20%;">Personal de Contacto</th> <th style="width: 20%;">Soporte Físico y Habilidades</th> <th style="width: 20%;">Prestación del servicio</th> <th style="width: 20%;">Servicio Postventa</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Prospección de clientes, propuestas comerciales y concertación de contratos con clientes</td> <td>Consultores divididos en categorías dependiendo de su experiencia y conocimiento</td> <td>Información del mercado como: tasas del interés, premisas, noticias, tendencias del mercado boletines mensuales. Proyecciones y antecedentes de las empresas. Hardware y Software que permita brindar el servicio</td> <td>Analizar el negocio de los clientes en base a estados financieros y brindar una valoración real para las compañías</td> <td>Asesorar al cliente a entender los resultados. Incentivar a mantener la relación de Consultor. Apoyar con la creación de informes. Ofrecer otros servicios. Actividades de seguimiento y asesoría permanente</td> </tr> <tr> <td>Publicidad en redes y marketing directo. Promociones y manejo de clientes</td> <td>Visitar a los clientes y realizar reuniones progresivas. Adquirir información del mercado</td> <td>Análisis de información financiera, experiencia toma de decisiones gerenciales, capacidad de iniciar relaciones entre la empresa y los clientes</td> <td>Evaluación y análisis de los estados financieros para dar apoyo tanto en la toma de decisiones como en las finanzas corporativas. Creación de valor para las empresas por medio de la asesoría financiera en diferentes campos</td> <td>Apoyo en pagina web y redes sociales. Dar recomendaciones pertinentes. Mantener relaciones con los clientes e informar de las promociones y descuentos.</td> </tr> </tbody> </table>					Marketing y Ventas	Personal de Contacto	Soporte Físico y Habilidades	Prestación del servicio	Servicio Postventa	Prospección de clientes, propuestas comerciales y concertación de contratos con clientes	Consultores divididos en categorías dependiendo de su experiencia y conocimiento	Información del mercado como: tasas del interés, premisas, noticias, tendencias del mercado boletines mensuales. Proyecciones y antecedentes de las empresas. Hardware y Software que permita brindar el servicio	Analizar el negocio de los clientes en base a estados financieros y brindar una valoración real para las compañías	Asesorar al cliente a entender los resultados. Incentivar a mantener la relación de Consultor. Apoyar con la creación de informes. Ofrecer otros servicios. Actividades de seguimiento y asesoría permanente	Publicidad en redes y marketing directo. Promociones y manejo de clientes	Visitar a los clientes y realizar reuniones progresivas. Adquirir información del mercado	Análisis de información financiera, experiencia toma de decisiones gerenciales, capacidad de iniciar relaciones entre la empresa y los clientes	Evaluación y análisis de los estados financieros para dar apoyo tanto en la toma de decisiones como en las finanzas corporativas. Creación de valor para las empresas por medio de la asesoría financiera en diferentes campos	Apoyo en pagina web y redes sociales. Dar recomendaciones pertinentes. Mantener relaciones con los clientes e informar de las promociones y descuentos.
Marketing y Ventas	Personal de Contacto	Soporte Físico y Habilidades	Prestación del servicio	Servicio Postventa															
Prospección de clientes, propuestas comerciales y concertación de contratos con clientes	Consultores divididos en categorías dependiendo de su experiencia y conocimiento	Información del mercado como: tasas del interés, premisas, noticias, tendencias del mercado boletines mensuales. Proyecciones y antecedentes de las empresas. Hardware y Software que permita brindar el servicio	Analizar el negocio de los clientes en base a estados financieros y brindar una valoración real para las compañías	Asesorar al cliente a entender los resultados. Incentivar a mantener la relación de Consultor. Apoyar con la creación de informes. Ofrecer otros servicios. Actividades de seguimiento y asesoría permanente															
Publicidad en redes y marketing directo. Promociones y manejo de clientes	Visitar a los clientes y realizar reuniones progresivas. Adquirir información del mercado	Análisis de información financiera, experiencia toma de decisiones gerenciales, capacidad de iniciar relaciones entre la empresa y los clientes	Evaluación y análisis de los estados financieros para dar apoyo tanto en la toma de decisiones como en las finanzas corporativas. Creación de valor para las empresas por medio de la asesoría financiera en diferentes campos	Apoyo en pagina web y redes sociales. Dar recomendaciones pertinentes. Mantener relaciones con los clientes e informar de las promociones y descuentos.															
<b>Nota*: Adaptación de la cadena de valor para servicios de Pierre Eigler y Eric Langeard en su libro "Servucción"</b>																			

### 6.2.2 Flujo de procesos

A continuación, se presenta el proceso de venta y la prestación del servicio, desde la adquisición de información hasta la entrega de resultados al cliente.

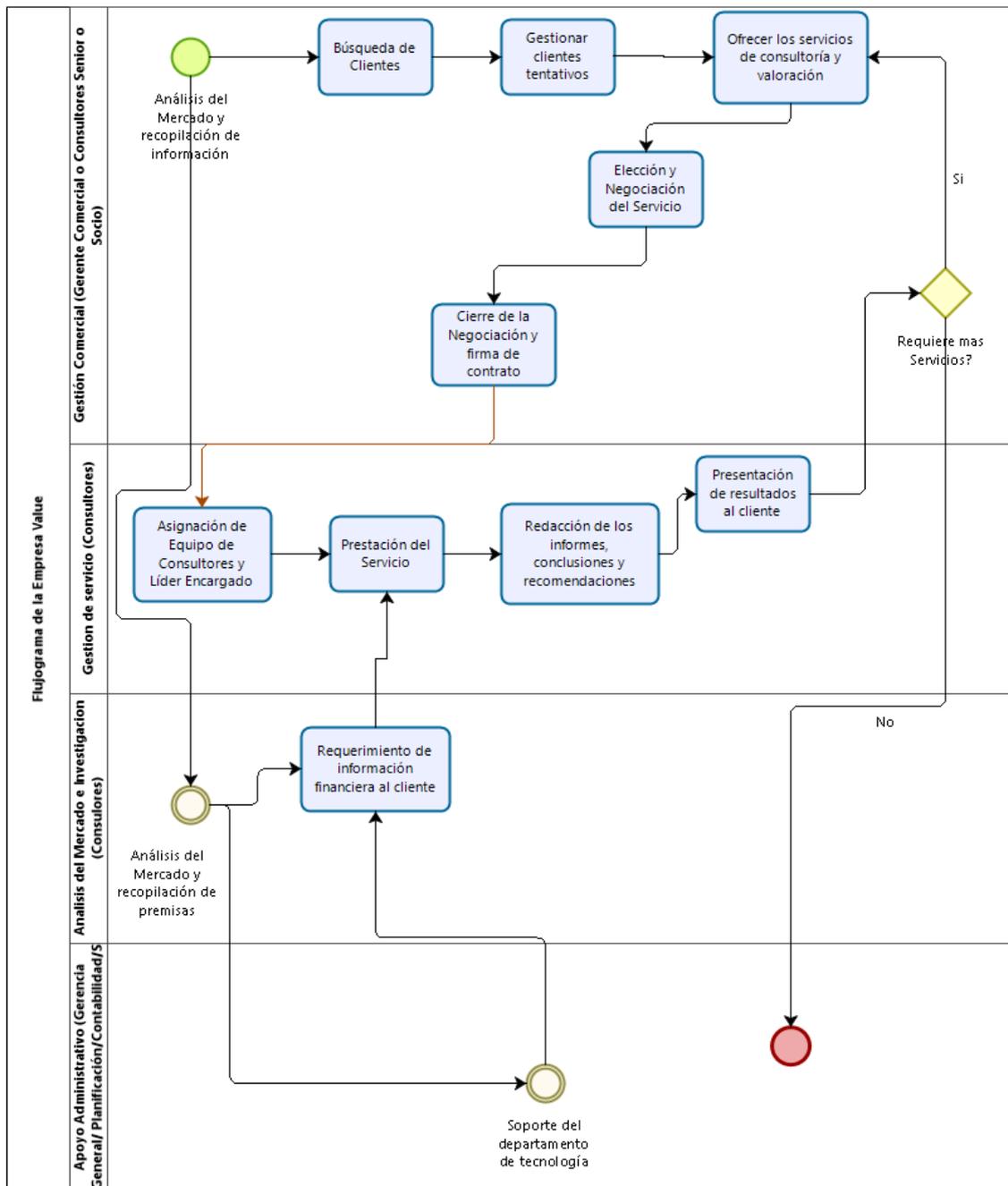


Figura No.9: Flujo de Proceso de Venta Value

## **6.3 Estructura Organizacional**

### **6.3.1 Constitución Legal**

La empresa estará constituida bajo la figura jurídica de “Sociedad Anónima”, donde según la Superintendencia de Compañías, esta, estará constituida por al menos dos socios y aporten con un capital mínimo de \$800. La empresa estará registrada como Value Consulting Group S.A. dentro del registro mercantil y cumplirá con todas las obligaciones legales para mantenerse en funcionamiento. En este caso la empresa constará con dos socios que tengan el mismo porcentaje de participación en la empresa, es decir 50% en ambas partes. Estos socios estarán actuando como integrantes en la junta de accionistas, y también como consultores dentro de la compañía. Un socio estará trabajando con el título Consultor Socio, mientras que el otro estará trabajando con el título de Gerente General.

### **6.3.2 Organigrama**

La estructura organizacional de la empresa será funcional, es decir, la asignación de puestos será en base a la experiencia y habilidades para cumplir con los requerimientos de cada vacante; adicionalmente, funcionará como una estructura horizontal permitiendo empoderar a los miembros de la empresa, de esta manera se espera que cada consultor maneje a sus clientes y se maneje de manera más independiente. Por otro lado, este sistema facilita la resolución de problemas por medio del intercambio de ideas y la facilidad del intercambio de información.

Los consultores a partir del nivel Senior se encargarán de manejar el presupuesto de marketing y publicidad bajo la requerida aprobación del gerente general, esto significa que no habrá un departamento de marketing dentro del organigrama de la empresa. Tanto el contador como el asistente legal trabajarán medio tiempo en la empresa con la intención de reducir gastos en la organización.

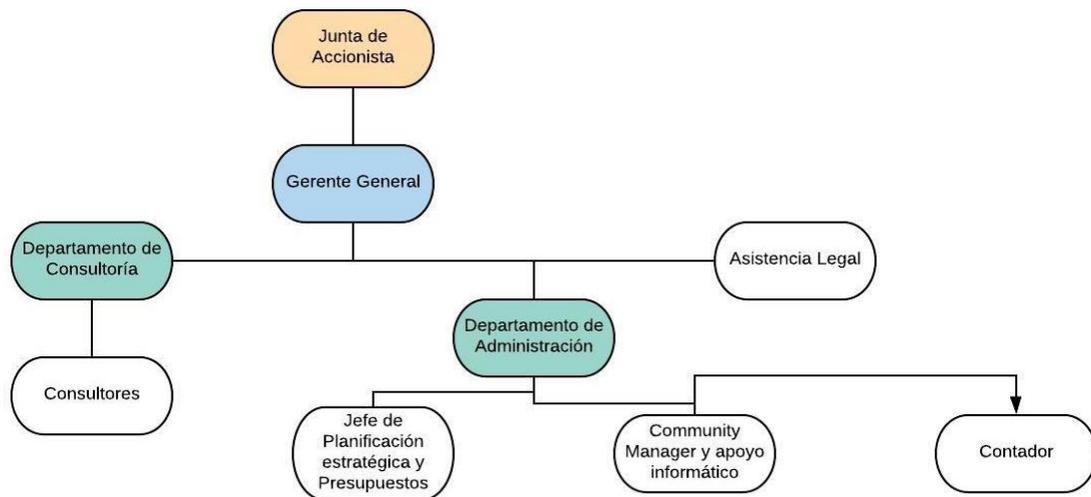


Figura No.10: Organigrama de la Empresa Value

### 6.3.3 Descripción de Puestos

Tabla No.10: Descripción de puestos

<b>Cargo</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Título Necesario</b>	<b>Funciones</b>
Gerente General	4-5 años	Titulo de cuarto nivel en Ing. Comercial /Adimistración de empresas/ Finanzas/Auditoría y Contabilidad/Carreras Afines	Asignación de Funciones y creación de grupos de trabajo
			Liderar proyectos de acuerdo a la complejidad de los análisis
			Gestionar propuestas internas y proyectos para la continua mejora de la empresa
			Establecer objetivos a nivel corporativo para la empresa
Asistente Legal Medio Tiempo	2 años	Abogado	Negociación y búsqueda de nuevos clientes
			Creación de contratos para prestación de servicios
			Consultoría legal y apoyo en leyes tributarias
			Derecho Societario
Consultor Socio	4-5 años	Titulo de cuarto nivel en Ing. Comercial /Adimistración de empresas/ Finanzas/Auditoría y Contabilidad/Carreras Afines	Redacción de documentos legales
			Brindar el servicio de consultoría y asesoramiento gerencial a los clientes
			Apoyar y gestionar a los equipos de consultores para el cumplimiento de actividades
			Establecer objetivos a nivel corporativo para la empresa
Consultor Senior (2)	2-3 años	Administración de empresas, Finanzas o carreras afines	Realizar informes y presentaciones para los clientes
			Iniciar relaciones eficientes con diferentes empresas, negociar y cerrar la venta del servicio
			Brindar el servicio de consultoría y asesoramiento en finanzas Estratégicas
			Apoyar y liderar a los equipos de consultores para el cumplimiento de actividades
Consultor Analista	2 años	Administración de empresas, Finanzas o carreras afines	Agendar reuniones semanales con los clientes
			Realizar informes y presentaciones para los clientes
			Iniciar relaciones eficientes con diferentes empresas, negociar y cerrar la venta del servicio
			Brindar el servicio de consultoría especializado en valoración de negocio en marcha
Consultor Asistente	6 meses a 1 año	Administración de empresas, Finanzas o carreras afines	Realizar informes y trabajo operativo para la creación del servicio
			Realizar análisis de la información obtenida
			Realizar presentaciones y revisión de archivos preliminares
			Brindar apoyo operativo en el departamento de consultoría
Jefe de planificación Estratégica y presupuestos	2-3 años	Administración de empresas, Finanzas o carreras afines	Realizar informes y trabajo operativo para la creación del servicio
			Requerir la información necesaria al cliente
			Realizar presentaciones y revisión de archivos preliminares
			Crear presupuestos anuales de venta y gasto dentro de la empresa
Asistente Informático y Community Manager	1 a 2 años	Ingeniero en Sistemas	Medición de objetivos e implementación de indicadores
			Realizar reuniones con el directorio sobre el estado de la empresa
			Determinar y calcular bonificaciones por bonos de venta
			Análisis de interno de la empresa
Contador Medio Tiempo	2 años	Administración de empresas, Finanzas o carreras afines	Apoyo informático
			Creación de Intranet y sistemas de control
			Manejo de cuentas de acceso y correo electrónico empresarial
			Manejo de Pagina web y redes sociales
			Elaboración de balances generales dentro de la empresa
			Manejo de cuentas bancarias
			Tesorería
			Aspectos financieros de la empresa

## 7 EVALUACIÓN FINANCIERA

El proyecto se evaluará bajo las siguientes premisas adquiridas del mercado ecuatoriano, entidades de control y estimaciones adquiridas dentro de la investigación de mercado, véase la Tabla No. 8:

Tabla No. 11: Premisas para Evaluación Financiera

Premisas	Datos
Tasa de crecimiento promedio de las ventas de industria de consultoría de gestión empresarial. (2006-2018)	13,48%
Inflacion Promedio periodo 2008-2018	2,82%
Beta Apalancada de la industria (Manejo y administracion de inversiones)	1,1
Beta desapalancada (Manejo y administracion de inversiones)	0,73
Riesgo Pais (Junio 2019)	6,39%
Demanda Inicial	84
Demanda esperada para el primer año	30,00
Periodo cuentas por cobrar a credito	30%
Periodo cuentas por Cobrar de contado	70%
Tasa efectiva máxima comercial ordinario (Prestamo)	11,83%
Tasa libre de riesgo	2,90%
Tasa de Impuestos (Sri)	25%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	36%
Razón Deuda/Capital	0,67
Costo Deuda Actual	11,83%
Estructura de Capital Inicial	60,00%
Estructura de Deuda Inicial	40,00%

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1 Proyección de ingresos

Los ingresos provienen de brindar el servicio de consultoría en función a los paquetes establecidos (Vease Tabla No. 10). La tasa de crecimiento promedio para los ingresos en la industria es del 13,48%, datos obtenidos del Servicio de Rentas Internas para los últimos 12 años.

Las ventas no tienen una tendencia constante, debido a que este servicio presenta características estacionales, lo que significa que sus ventas no son las mismas para cada mes. La ventas se las estima de manera diferente para cada paquete, dependiendo las horas necesarias para su cumplimiento, análisis del mercado y capital humano disponible.

Tabla No. 12: Estacionalidad del Servicio de Consultoría



Se cuenta con 7 consultores en la empresa, con lo que se planea armar dos grupos de trabajo, los cuales pueden realizar hasta 2 consultorías mensuales por grupo.

Apartir del cuarto año, se ha planteado contratar a un consultor más para aumentar la capacidad de la empresa a cinco consultorías mensuales.

Se plantea realizar una valoración de negocio en marcha mensual

La consultoría en Finanzas corporativas + Valoración de negocio en marcha se plantea realizarla al menos cada dos meses al igual que la Consultoría Gerencial + Valoración de negocio en marcha .

La Auditoría Externa + Valoración de negocio en marcha esta pensada realizarse al menos 3 veces al año, y finalmente la Asesoría permanente al directorio, se piensa realizar a dos clientes al año.

Tabla No. 13: Ingresos por Servicios de Consultoría

Ingresos por Servicios de Consultoría	Volumen de venta Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paquete 1	Valoración de Negocio en Marcha	12	12	13	14	14
Paquete 2	Consultoría en Finanzas Corporativas + Valoración de Negocio	7	7	8	8	8
Paquete 3	Consultoría en Consultoría Gerencial + Valoración de Negocio	6	7	8	8	9
Paquete 4	Auditoría externa + Valoración de Negocio	3	4	4	4	4
Paquete 5	Asesoría Permanente al directorio	2	2	2	3	4
<b>Total de Servicios de consultoría prestados al año en dólares</b>		<b>30</b>	<b>32</b>	<b>35</b>	<b>37</b>	<b>39</b>
Variación de cantidad de servicio vendido			6,7%	9,4%	5,7%	5,4%
Ingresos por Servicios de Consultoría	Valores en Dólares	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paquete 1	Valoración de Negocio en Marcha	\$ 76.800,00	\$ 78.965,76	\$ 87.958,64	\$ 97.395,93	\$100.142,50
Paquete 2	Consultoría en Finanzas Corporativas + Valoración de Negocio	\$ 52.080,00	\$ 53.548,66	\$ 62.924,26	\$ 64.698,72	\$ 66.523,23
Paquete 3	Consultoría en Consultoría Gerencial + Valoración de Negocio	\$ 63.360,00	\$ 76.004,54	\$ 89.311,85	\$ 91.830,45	\$106.222,58
Paquete 4	Auditoría externa + Valoración de Negocio	\$ 41.952,00	\$ 57.513,40	\$ 59.135,27	\$ 60.802,89	\$ 62.517,53
Paquete 5	Asesoría Permanente al directorio	\$ 31.600,00	\$ 32.491,12	\$ 33.407,37	\$ 51.524,19	\$ 70.636,22
<b>Total de Servicios de consultoría prestados al año en dólares</b>		<b>\$265.792,00</b>	<b>\$298.523,48</b>	<b>\$332.737,40</b>	<b>\$366.252,18</b>	<b>\$406.042,05</b>
Variación en dólares de servicio vendido			12,3%	11,5%	10,1%	10,9%

### 7.1.2 Proyección de costos y gastos

Dentro de los gastos de la empresa se procedió a dividir bajo los siguientes conceptos: gasto de sueldos, gasto de marketing y publicidad, y finalmente gastos operativos.

Tabla No. 14: Resumen de Gastos

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Total Sueldos</b>	<b>\$ 200,084.00</b>	<b>\$ 205,604.15</b>	<b>\$ 211,279.97</b>	<b>\$ 224,847.15</b>	<b>\$ 235,581.04</b>
Gasto Arriendo de Oficina	\$ 24,000.00	\$ 24,676.80	\$ 25,372.69	\$ 26,088.20	\$ 26,823.88
Gastos Servicios Básicos	\$ 5,880.00	\$ 6,045.82	\$ 6,216.31	\$ 6,391.61	\$ 6,571.85
Gastos Servicios de Limpieza	\$ 7,200.00	\$ 7,403.04	\$ 7,611.81	\$ 7,826.46	\$ 8,047.16
Gastos Suministros de Oficina	\$ 1,200.00	\$ 1,233.84	\$ 1,268.63	\$ 1,304.41	\$ 1,341.19
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>\$ 38,280.00</b>	<b>\$ 39,359.50</b>	<b>\$ 40,469.43</b>	<b>\$ 41,610.67</b>	<b>\$ 42,784.09</b>
Diseno de logo	\$ 150.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impresion de targetas (1000)	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00
Página Web y Mantenimiento	\$ 1,000.00	\$ 150.00	\$ 154.23	\$ 158.58	\$ 163.05
Publicidad	\$ 5,315.84	\$ 5,970.47	\$ 13,309.50	\$ 14,650.09	\$ 16,241.68
Facebook	\$ 1,200.00	\$ 1,233.84	\$ 1,268.63	\$ 1,304.41	\$ 1,341.19
LinkedIn	\$ 1,800.00	\$ 1,850.76	\$ 1,902.95	\$ 1,956.61	\$ 2,011.79
Regalos Corpotrativos	\$ 1,200.00	\$ 1,233.84	\$ 1,268.63	\$ 1,304.41	\$ 1,341.19
Capacitaciones	\$ 4,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,225.60	\$ 8,457.56	\$ 8,696.07
Encuestas e investigaciones	\$ 3,000.00	\$ 3,084.60	\$ 3,171.59	\$ 3,261.02	\$ 3,352.99
Descuentos	\$ 7,973.76	\$ 8,955.70	\$ 9,982.12	\$ 10,987.57	\$ 12,181.26
<b>Total Gasto Marketing y Publicidad</b>	<b>\$ 25,689.60</b>	<b>\$ 30,529.21</b>	<b>\$ 39,333.25</b>	<b>\$ 42,130.25</b>	<b>\$ 45,379.22</b>

El gasto de sueldos se definió bajo el análisis de la hora de trabajo de cada consultor, y se planteó un monto de acuerdo al tipo de consultor según el

promedio del mercado. Al ser un servicio y por la característica del negocio no se genera costo de los bienes vendidos. El precio está directamente enfocado en cumplir con las obligaciones de la empresa y su rentabilidad. La variación anual de los gastos ha sido ajustada por el promedio de inflación de los últimos 8 años.

Dentro de los gastos operativos está el arriendo de la oficina, desde donde se brindará el servicio de consultoría. Los servicios básicos como agua, energía, teléfono e internet; suministros de oficina para cubrir con las necesidades de la empresa y finalmente contratar un servicio de limpieza.

Para el rubro de marketing y publicidad, se encuentra el diseño de marca, página web y redes sociales, capacitaciones, encuestas e investigaciones y finalmente descuentos para los clientes.

Para asignar el presupuesto de publicidad, se estimó el 2% de los ingresos anuales con la intención de promocionar a la empresa y convertir estos esfuerzos publicitarios en un mayor número de consultorías realizadas para la empresa. De igual manera, los descuentos durante el año serán del 3% de los ingresos generados, teniendo una política empresarial que consiente en que entre más se venda más descuentos la empresa estará en posibilidad de ofrecer a sus clientes.

### **7.1.3 Políticas Financieras**

- Al no tener rotación de inventarios la política de cuentas por pagar es inmediata a la adquisición del gasto.
- Los gastos principales en la compañía se cancelan en efectivo, los beneficios sociales se provisionan en las cuentas sueldos por pagar.

- Con la intención de generar valor para el cliente y ayudar a las PYMES, la política de cuentas por cobrar es del 70% de contado y 30% a crédito pagadero en 30 días.
- Se mantendrá una estructura de deuda y capital no mayor al 40% de deuda y no menor al 60% en capital de la empresa.

## 7.2 Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial está compuesta de inversión de activos tangibles, inversión activos intangibles y capital de trabajo Inicial.

- Los activos tangibles de la empresa incluyen: mobiliario de oficina y equipo con un valor de \$18,996.00
- Los activos intangibles de la empresa incluyen: constitución, licencias y software con un monto de \$2,497.00
- Finalmente el capital de trabajo Inicial con un valor de \$27,899.48

El Capital de trabajo Inicial se estableció en función a cubrir un mes de gastos de la compañía, tomando en cuenta la política de cuentas por cobrar de la compañía del 30% a crédito, la variación mensual de las ventas y la capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos corrientes.

Tabla No. 15: Capital de Trabajo

Inversión De Capital De Trabajo Neto	(27,899.48)	-	-	-	-	-
Variación De Capital De Trabajo Neto	-	(17,799.28)	(8,435.21)	265.96	159.48	136.83
Recuperación De Capital De Trabajo Neto	-	-	-	-	-	53,571.70
<b>Variación De Capital De Trabajo Neto</b>	<b>(27,899.48)</b>	<b>(17,799.28)</b>	<b>(8,435.21)</b>	<b>265.96</b>	<b>159.48</b>	<b>53,708.54</b>

### 7.2.1 Estructura de Capital

La estructura de capital está conformada de la siguiente manera 60% de capital con un valor de \$29,635.49 y 40% con un valor de \$19,756.99. La tasa referencial se la adquirió mediante la Corporación Financiera Nacional con una

tasa de interes de 11,83% anual para 5 años, amortizando la deuda a cuotas mensuales de \$ 437.79.

Tabla No. 16: Estructura de capital

Estructura de Capital		
Propio	60.00%	\$ 29,635.49
Deuda L/P	40.00%	\$ 19,756.99
Razón Deuda Capital	0.67	

### 7.3 Proyección de los Estados Financieros

#### 7.3.1 Estado de resultados proforma

A continuación el estado de resultados proyectado a cinco años de la empresa Valua S.A:

Tabla No. 17: Estado de Resultados

Estado De Resultados Proforma Anual	Año				
	1	2	3	4	5
Valoración de Negocio en Marcha	\$ 76,800.00	\$ 78,965.76	\$ 87,958.64	\$ 97,395.93	\$ 100,142.50
Consultoría en Finanzas Corporativas + Valoración de Negocio	\$ 52,080.00	\$ 53,548.66	\$ 62,924.26	\$ 64,698.72	\$ 66,523.23
Consultoría en Consultoría Gerencial + Valoración de Negocio	\$ 63,360.00	\$ 76,004.54	\$ 89,311.85	\$ 91,830.45	\$ 106,222.58
Auditoría externa + Valoración de Negocio	\$ 41,952.00	\$ 57,513.40	\$ 59,135.27	\$ 60,802.89	\$ 62,517.53
Asesoría Permanente al directorio	\$ 31,600.00	\$ 32,491.12	\$ 33,407.37	\$ 51,524.19	\$ 70,636.22
<b>Ingresos por Servicios de Consultoria</b>	<b>\$ 265,792.00</b>	<b>\$ 298,523.48</b>	<b>\$ 332,737.40</b>	<b>\$ 366,252.18</b>	<b>\$ 406,042.05</b>
Gastos sueldos	\$ 200,084.00	\$ 205,604.15	\$ 211,279.97	\$ 224,847.15	\$ 235,581.04
Gastos Operacionales	\$ 38,280.00	\$ 39,359.50	\$ 40,469.43	\$ 41,610.67	\$ 42,784.09
Gastos de Marketing	\$ 25,689.60	\$ 30,529.21	\$ 39,333.25	\$ 42,130.25	\$ 45,379.22
Gastos de depreciación	\$ 2,459.60	\$ 2,459.60	\$ 2,459.60	\$ 2,459.60	\$ 2,459.60
Gastos de amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad Antes De Intereses E Impuestos Y Particip.</b>	<b>\$ (721.20)</b>	<b>\$ 20,571.02</b>	<b>\$ 39,195.15</b>	<b>\$ 55,204.50</b>	<b>\$ 79,838.10</b>
Gastos de intereses	\$ 2,173.82	\$ 1,789.08	\$ 1,356.28	\$ 869.40	\$ 321.70
<b>Utilidad Antes De Impuestos Y Participación</b>	<b>\$ (2,895.02)</b>	<b>\$ 18,781.93</b>	<b>\$ 37,838.87</b>	<b>\$ 54,335.10</b>	<b>\$ 79,516.39</b>
15% Participación Trabajadores	\$ -	\$ 2,817.29	\$ 5,675.83	\$ 8,150.26	\$ 11,927.46
<b>Utilidad Antes De Impuestos</b>	<b>\$ (2,895.02)</b>	<b>\$ 15,964.64</b>	<b>\$ 32,163.04</b>	<b>\$ 46,184.83</b>	<b>\$ 67,588.93</b>
22% Impuesto A La Renta	\$ -	\$ 3,991.16	\$ 8,040.76	\$ 11,546.21	\$ 16,897.23
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ (2,895.02)</b>	<b>\$ 11,973.48</b>	<b>\$ 24,122.28</b>	<b>\$ 34,638.63</b>	<b>\$ 50,691.70</b>

El estados de resultados proforma representa la proyección de ingresos y gastos que la compañía tendra durante los proximos 5 años. La empresa Value S.A presenta un resultado negativo en el primero año de utilidades, esto se explica por la baja participación de mercado y la reciente apertura de la organización. Apartir del segundo año, la utilidad es positiva lo que muestra que los ingresos

empiezan a superar a los gastos. Esto se da debido a que, se planteo el precio del servicio para que se cubran todos los gastos y tener un margen de utilidad.

### 7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera muestra un resumen de los activos, pasivos y patrimonio:

Tabla No. 18: Estado de Situación Financiera

Estado De Situación Financiera Proforma Anual	0	1	2	3	4	5
<b>Activos</b>	<b>49,392.48</b>	<b>46,404.83</b>	<b>62,101.87</b>	<b>82,394.90</b>	<b>112,833.29</b>	<b>158,809.39</b>
<b>Corrientes</b>	<b>27,899.48</b>	<b>27,371.43</b>	<b>45,528.07</b>	<b>68,280.70</b>	<b>101,178.69</b>	<b>149,614.39</b>
Efectivo	27,899.48	14,284.23	33,688.14	56,106.88	88,661.58	136,744.29
Cuentas por Cobrar	-	13,087.20	11,839.93	12,173.81	12,517.12	12,870.10
<b>No Corrientes</b>	<b>21,493.00</b>	<b>19,033.40</b>	<b>16,573.80</b>	<b>14,114.20</b>	<b>11,654.60</b>	<b>9,195.00</b>
Propiedad, Planta y Equipo	18,996.00	18,996.00	18,996.00	18,996.00	18,996.00	18,996.00
Depreciación acumulada	-	2,459.60	4,919.20	7,378.80	9,838.40	12,298.00
Intangibles	2,497.00	2,497.00	2,497.00	2,497.00	2,497.00	2,497.00
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-
<b>Pasivos</b>	<b>19,756.99</b>	<b>19,664.36</b>	<b>23,387.92</b>	<b>19,558.67</b>	<b>15,358.44</b>	<b>10,642.84</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>2,987.00</b>	<b>10,174.94</b>	<b>10,242.86</b>	<b>10,426.69</b>	<b>10,642.84</b>
Sueldos por pagar	-	2,987.00	4,313.14	4,434.78	4,717.07	4,947.10
Impuestos por pagar	-	-	5,861.79	5,808.09	5,709.62	5,695.74
<b>No Corrientes</b>	<b>19,756.99</b>	<b>16,677.36</b>	<b>13,212.98</b>	<b>9,315.80</b>	<b>4,931.75</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	19,756.99	16,677.36	13,212.98	9,315.80	4,931.75	-
<b>Patrimonio</b>	<b>29,635.49</b>	<b>26,740.47</b>	<b>38,713.95</b>	<b>62,836.23</b>	<b>97,474.86</b>	<b>148,166.55</b>
Capital	29,635.49	29,635.49	29,635.49	29,635.49	29,635.49	29,635.49
Utilidades retenidas	-	(2,895.02)	9,078.46	33,200.74	67,839.37	118,531.06

El activo corriente esta conformado por efectivo y cuentas por pagar, estas cuentas son las principales para generar solvencia y liquidez en la empresa. Los activos no corrientes son los activos tanto tangibles como intangibles, es decir el mobiliario, equipo de computación y licencias.

Por otro lado, los pasivos estan conformados por los pasivos corrientes que son: sueldos por pagar donde se provisionan los beneficios laborales de los empleados e impuestos por pagar, los cuales se pagan anualmente bajo las normas del Servicio de Rentas Internas.

El patrimonio muestra el capital de la empresa y las ganancias o perdidas de cada periodo.

### 7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo

Tabla No. 19: Flujo de Efectivo

Flujo Efectivo Proyectado Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades Operacionales</b>	<b>(10,535.62)</b>	<b>22,868.29</b>	<b>26,315.92</b>	<b>36,938.75</b>	<b>53,014.47</b>
Utilidad Neta	(2,895.02)	11,973.48	24,122.28	34,638.63	50,691.70
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	2,459.60	2,459.60	2,459.60	2,459.60	2,459.60
- Cuentas por cobrar	(13,087.20)	1,247.27	(333.89)	(343.30)	(352.98)
+ Sueldos por pagar	2,987.00	1,326.14	121.63	282.30	230.02
+ Impuestos	-	5,861.79	(53.71)	(98.47)	(13.87)
<b>Actividades de Inversión</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
- Adquisición PPE y intangibles	-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	<b>(3,079.64)</b>	<b>(3,464.37)</b>	<b>(3,897.18)</b>	<b>(4,384.05)</b>	<b>(4,931.75)</b>
+ Deuda Largo Plazo	(3,079.64)	(3,464.37)	(3,897.18)	(4,384.05)	(4,931.75)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-
+ Capital	-	-	-	-	-
<b>Incremento Neto En Efectivo</b>	<b>(13,615.26)</b>	<b>19,403.92</b>	<b>22,418.74</b>	<b>32,554.70</b>	<b>48,082.71</b>
Efectivo Principios De Periodo	27,899.48	14,284.23	33,688.14	56,106.88	88,661.58
<b>Total Efectivo Final De Período</b>	<b>14,284.23</b>	<b>33,688.14</b>	<b>56,106.88</b>	<b>88,661.58</b>	<b>136,744.29</b>

La cuenta de efectivo en la empresa va en aumento todos los años, debido a las ganancias acumuladas que la empresa Value S.A presenta, marcando una clara tendencia creciente. La empresa tiene una gran cantidad de efectivo al final de cada periodo, lo que puede ser utilizado para el crecimiento y reinversión en el personal e instalaciones de la empresa.

## 7.4 Flujo de caja del proyecto y del inversionista, cálculo de tasas de descuento y criterios de valoración.

### 7.4.1 Flujo de caja del proyecto descontado con la tasa WACC

A continuación, se presenta el flujo de caja descontado:

Tabla No. 20: Flujo de Caja

Flujo de Caja Anual	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ventas		265,792.00	298,523.48	332,737.40	366,252.18	406,042.05
Gastos Sueldos		200,084.00	205,604.15	211,279.97	224,847.15	235,581.04
Gastos Operacionales		38,280.00	39,359.50	40,469.43	41,610.67	42,784.09
Gastos De Marketing		25,689.60	30,529.21	39,333.25	42,130.25	45,379.22
Gastos De Depreciación		2,459.60	2,459.60	2,459.60	2,459.60	2,459.60
Gastos De Amortización		-	-	-	-	-
<b>Utilidad Antes De Intereses E Impuestos Y Particip.</b>		(721.20)	20,571.02	39,195.15	55,204.50	79,838.10
Gastos De Intereses		2,173.82	1,789.08	1,356.28	869.40	321.70
<b>Utilidad Antes De Impuestos Y Participación</b>		(2,895.02)	18,781.93	37,838.87	54,335.10	79,516.39
15% Participación Trabajadores		-	2,817.29	5,675.83	8,150.26	11,927.46
<b>Utilidad Antes De Impuestos</b>		(2,895.02)	15,964.64	32,163.04	46,184.83	67,588.93
22% Impuesto A La Renta		-	3,991.16	8,040.76	11,546.21	16,897.23
<b>Utilidad Neta</b>		(2,895.02)	11,973.48	24,122.28	34,638.63	50,691.70
<b>Flujo De Caja Del Proyecto</b>						
<b>Utilidad Antes De Intereses E Impuestos Y Particip.</b>	-	(721.20)	20,571.02	39,195.15	55,204.50	79,838.10
Gastos De Marketing	-	2,459.60	2,459.60	2,459.60	2,459.60	2,459.60
Gastos De Depreciación	-	-	-	-	-	-
15% Participación Trabajadores	-	-	2,817.29	5,675.83	8,150.26	11,927.46
22% Impuesto A La Renta	-	-	3,991.16	8,040.76	11,546.21	16,897.23
<b>Flujo De Efectivo Operativo Neto (F.E.O)</b>	-	950.39	15,573.62	27,446.51	37,652.47	53,356.39
<b>Inversión De Capital De Trabajo Neto</b>	(27,899.48)	-	-	-	-	-
Variación De Capital De Trabajo Neto	-	(17,799.28)	(8,435.21)	265.96	159.48	136.83
Recuperación De Capital De Trabajo Neto	-	-	-	-	-	53,571.70
<b>Variación De Capital De Trabajo Neto</b>	(27,899.48)	(17,799.28)	(8,435.21)	265.96	159.48	53,708.54
Inversiones	(21,493.00)	-	-	-	-	-
Recuperaciones	-	-	-	-	-	-
Recuperación Maquinaria	-	-	-	-	-	250.00
Recuperación Equipo De Computación	-	-	-	-	-	750.00
<b>Gastos De Capital (Capex)</b>	(21,493.00)	-	-	-	-	1,000.00
<b>Flujo De Caja Del Proyecto</b>	(49,392.48)	(16,848.89)	7,138.41	27,712.47	37,811.95	108,064.92

Tabla No. 21: Evaluación de los flujos del proyecto

Evaluación Flujos Del Proyecto	
<b>VAN</b>	\$26,796.76
<b>IR</b>	1.54
<b>TIR</b>	28.29%
<b>PRI</b>	4,83 años

Los flujos del proyecto en el año 0 y en el año 1 son negativos, debido a la inversión inicial y el capital de trabajo neto; este último se ve afectado negativamente por las pérdidas de utilidad en el periodo, lo que representan fuertes cantidades en contra. Sin embargo, a partir del segundo año, vemos una recuperación principalmente por la ganancia del periodo, haciendo que los flujos se tornen positivos.

El resultado del VAN es positivo lo que indica que se debería aceptar el proyecto. Adicionalmente, la TIR de igual manera es positiva con un valor de 28,29% esto solo confirma que el plan de negocio debería llevarse a cabo, ya que es más alta que la tasa de descuento de 17,44% (WACC). La rentabilidad de proyecto indica que por cada dólar invertido se recuperan 0,54 centavos y finalmente el periodo de recuperación es de 4,83 años.

#### 7.4.2 Flujo de caja del Inversionista

Tabla No. 22: Flujo de Caja del Inversionista

<b>Flujo De Caja Del Inversionista</b>	-	-	-	-	-	-
Flujo De Caja Del Proyecto	(49,392.48)	(16,848.89)	7,138.41	27,712.47	37,811.95	108,064.92
Préstamo	19,756.99	-	-	-	-	-
Gastos De Interés	-	(2,173.82)	(1,789.08)	(1,356.28)	(869.40)	(321.70)
Amortización Del Capital	-	(3,079.64)	(3,464.37)	(3,897.18)	(4,384.05)	(4,931.75)
Escudo Fiscal	-	788.01	648.54	491.65	315.16	116.62
<b>Flujo De Caja Del Inversionista</b>	<b>(29,635.49)</b>	<b>(21,314.34)</b>	<b>2,533.50</b>	<b>22,950.66</b>	<b>32,873.65</b>	<b>102,928.08</b>

Tabla No. 23: Evaluación de los flujos del inversionista

Evaluación Flujo Del Inversionista	
VAN	\$15,795.83
IR	1.53
TIR	33.57%
PRI	4,77 años

El flujo del inversionista arroja un resultado positivo en el VAN, lo cual significa que se recomienda aceptar el proyecto. Por otro lado, la TIR tiene un valor de 33.57% superior a la tasa de descuento de 24,04% (CAPM) que indica que el proyecto es viable. Finalmente, por cada dólar invertido se obtiene una rentabilidad de 0,53 centavos y el periodo de recuperación de la inversión es en 4,77 años.

## 7.5 Indices Financieros

Tabla No. 24: Indicadores Financieros

Indicadores		Año					Comparación	
		1	2	3	4	5	Value	Industria
<b>Razones de liquidez</b>								
Razón circulante	veces	9,16	4,47	6,67	9,70	14,06	8,81	1,6
<b>Razones de apalancamiento</b>								
Razón de deuda a capital	veces	0,74	0,60	0,31	0,16	0,07	0,38	0,53
Razon de cobertura del Interes generado	veces	(0,20)	11,87	29,71	65,33	254,82	26,68	24,56
<b>Razones de rentabilidad</b>								
Margen de utilidad Neta	%	-1,1%	4,0%	7,2%	9,5%	12,5%	6%	8,40%
ROA	%	-6%	19%	29%	31%	32%	21%	9,48%
ROE	%	-11%	31%	38%	36%	34%	26%	20,38%
<b>Razones de actividad</b>								
Rotacion de Activos		5,73	4,81	4,04	3,25	2,56	4,08	3,98
Rotacion de Cuentas por Cobrar		20,31	25,21	27,33	29,26	31,55	26,73	42,6

### 7.5.1 Medidas de liquidez

**Razón circulante:** Value S.A tiene un promedio durante 5 años en el cual por cada dólar de pasivo corriente se genera 8 dólares de activo circulante, esto

demuestra que la empresa puede cubrir sus gastos y obligaciones más rápido que la industria

### 7.5.2 Medidas de solvencia

**Razón deuda Capital:** La empresa tiene una razón de 0.38 en promedio, lo que significa que su deuda está por debajo de la razón de la industria. Un alto índice de apalancamiento puede significar que la empresa demasiada deuda y puede dificultar su solvencia.

**Razón de cobertura:** La empresa mantiene un valor promedio de 26,68 mientras que en la industria el promedio es de 24,56. Este indicador muestra la relación entre los gastos financieros de la compañía, su deuda a corto plazo y la capacidad de generar efectivo para cubrir con las obligaciones.

### 7.5.3 Medidas de actividad

**Rotación de activos:** La empresa mantiene un valor de 4,08 mientras que la industria un valor de 3,98. Esto significa que la capacidad de los activos de la empresa está sobre el promedio para generar ingresos, lo cual se considera favorable para la compañía.

**Rotación de cuentas por cobrar:** las cuentas por cobrar de la empresa tienen una política del 30% a crédito y mediante este indicador podemos observar que la compañía tiene un valor de 26,73 que indica el plazo promedio de los créditos que la empresa entrega a sus clientes. Este indicador es menor al de la industria, lo cual es pertinente, debido a que se cobra más veces las cuentas por cobrar en la organización adquiriendo mayor liquidez.

#### 7.5.4 Medidas de rentabilidad

**Margen de Utilidad Neta:** la empresa en promedio de los 5 años presenta un valor de 6% en comparación con la industria que tiene 8% de margen de utilidad. Se puede explicar la diferencia por la pérdida del primer año donde la utilidad es negativa, a pesar de esto se debe considerar que la empresa en sus primeros años y el indicador tiene una tendencia creciente.

**ROA:** por cada dólar invertido en la empresa, los activos de la empresa generan 21% de rentabilidad en comparación con la industria que genera en promedio 9,48%, lo cual es favorable para la empresa Value S.A.

**ROE:** en promedio, por cada dólar en el patrimonio de la empresa, esta es capaz de generar un promedio de 26%, el cual está por sobre el valor de la industria de 20,38%; concluyendo que la empresa presenta mejores resultados durante los 5 años en los cuales se ha preparado los estados financieros.

## 8 Conclusiones Generales

### 8.1 Conclusiones

En base al análisis externo se puede concluir que el promedio de crecimiento de la industria de actividades de consultoría de gestión empresarial es de 13,48%, a pesar de existir un decrecimiento en el año 2016, debido a la disminución del crecimiento del PIB y la aparición de la deflación, lo que se generó por la falta de consumo en el país. La industria retoma su crecimiento para el año 2018 y se muestra prometedora, gracias a la creación de leyes y proyectos que fomentan la inversión en PYMES como: la ley orgánica de fomento productivo, apertura a

tratados internacionales, mejora de índices de libertad y democracia, y disminución del riesgo país.

Debido a la poca cantidad de capital inicial requerido, la amenaza de nuevos competidores es alta, así como también la amenaza de los competidores existente en la industria, ya que existen varias empresas que brindan servicios de consultoría. Sin embargo, la cantidad de clientes tentativos es alta, permitiendo así adquirir un porcentaje de participación en el mercado. Por otro lado, la gran cantidad de proveedores muestra una oportunidad para la industria.

En base al análisis del cliente, se determinó que el servicio agrega más valor si es que viene acompañado de algún otro servicio relacionado con la consultoría en gestión empresarial. Además, el 72% de empresas encuestadas estarían interesadas en adquirir el servicio de valoración de empresas. El precio para PYMES debe considerar sus limitaciones, y brindar la mejor combinación del servicio es vital para adquirir clientes. Los consultores deben estar preparados para poder dar un análisis completo de la empresa, y la constante investigación de los mercados es algo que el cliente considera relevante.

La investigación del mercado permitió diseñar la mejor estrategia de marketing; el servicio se lo ofrecerá por paquetes que complementen la valoración de empresas. Los consultores estarán en constante investigación de los mercados, y capacitados para brindar el valor más confiable a los clientes. El posicionamiento de la empresa plantea ofrecer un servicio en el esquema de más por menos. La fijación de precios se la realizó con el fin de entender las limitaciones de las PYMES y ser más competitivos que la competencia, pero sin dejar de ser rentables. Se buscará adquirir clientes por medio del manejo de redes sociales y el marketing directo, ejerciendo una gran presión en atraer clientes por medio de la publicidad de imagen y de promoción.

La propuesta de filosofía de la empresa se basó en entregar la mayor cantidad de valor al cliente. El diseño de la organización se realizó buscando perfiles que tengan la experiencia necesaria y manejen las habilidades requeridas. La empresa busca empoderar a sus empleados para mejorar su productividad en la organización.

La construcción del modelo financiero se la realizó en base a premisas reales del Ecuador y mercados financieros internacionales, de esta manera se proyectó los ingresos y gastos para concluir que el proyecto es rentable, por lo tanto, se recomienda aceptarlo. Los flujos de caja del proyecto tienen un VPN positivo de \$26.796, con un retorno de 0,54 centavos por cada dólar invertido y un periodo de recuperación de 4,83 años. Mientras que para el inversionista el VPN tiene un valor de \$15.795, con un retorno de 0,53 centavos por cada dólar invertido y un periodo de recuperación de 4,77 años.

## **8.2 Recomendaciones**

Se recomienda priorizar la calidad y no disminuirla, se debe tomar en cuenta que este tipo de servicio crece, dependiendo de la percepción que la empresa transmita. Un cliente satisfecho significa adquirir renombre en el mercado, y la reputación para una consultora significa gran parte de su valor agrega.

Se debe prever que los gastos no superen los ingresos por ventas, la cantidad de consultores debe ser estrictamente la necesaria para no incurrir en gastos adicionales. Se recomienda que a medida que exista ganancia en cada periodo de la empresa, se adquiera oficinas propias, así se elimina el gasto por arriendo y el patrimonio de la empresa sigue revalorizándose por pasar a ser activo fijo.

Finalmente, se recomienda ser parte de redes empresariales que brinden la oportunidad de ofertar el servicio, para atraer más clientes a la empresa y aumentar las ventas por ingresos.

## Referencias

- Banco Central del Ecuador, B. C. E. (2019a, enero). Informe de Inflación. Recuperado 15 enero, 2019, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/317-informe-de-inflaci%C3%B3n>
- Banco central del Ecuador, B. C. E. (2019a, mayo). Tasas de interés. Recuperado 5 mayo, 2019, de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco central del Ecuador, B. C. E. (2019b, marzo). Riesgo País. Recuperado 21 marzo, 2019, de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- Banco Central del Ecuador, B. C. E. (2019b). Producto Interno Bruto. Recuperado 15 enero, 2019, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>
- Banco central del Ecuador, B. C. E. (2019c, abril). Información Estadística Mensual. Recuperado 1 abril, 2019, de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Mundial. (2019a, enero). Doing Business. Recuperado 20 enero, 2019, de <http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/ecuador>
- Banco Mundial. (2019b, enero). Panorama general Ecuador. Recuperado 20 enero, 2019, de <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>
- Barrientos, S. (2018). NIIF para las PYMES | Normas. Recuperado de <http://www.nicniif.org/home/normas/niif-para-las-pymes.html><https://www.cuidatudinero.com/13092186/cuales-son-los-diversos-canales-de-distribución-en-una-empresa-de-servicio>

Bienvenido al BANCO PICHINCHA - Ecuador > Principal > Pymes > Créditos > Productivo > Capital de trabajo y activo fijo. (2018). Recuperado de <https://www.pichincha.com/portal/Principal/Pymes/Creditos/Productivo/Capital-de-trabajo-y-activo-fijo>

Boletín Técnico Índice de Precios al Consumidor. (2018). Recuperado de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflación/2018/Septiembre-2018/Boletin\\_tecnico\\_09-2018-IPC.PDF](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflación/2018/Septiembre-2018/Boletin_tecnico_09-2018-IPC.PDF)

Brother International Corporation. (2018). Vision Pymes 2018. Recuperado 20 diciembre, 2018, de <https://revistagestion.ec/index.php/empresas/brother-international-corporation-presenta-vision-pymes-2018>

Cómo crear una empresa en Ecuador (2018). Recuperado de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/08/13/nota/6904184/como-crear-empresa-ecuador>

Corporación Financiera Nacional, C. F. N. (2019, junio). Créditos- Corporación Financiera Nacional. Recuperado 9 junio, 2019, de <https://ibanking.cfn.fin.ec/SimulatorServiceWebSite/CreditSimulator.aspx>

Economía ecuatoriana decreció en 1,9% en el primer trimestre del 2016, anuncia el BCE. (2018). Recuperado de <https://www.eluniverso.com/noticias/2016/07/15/nota/5691300/economia-ecuadoriana-decrecio-19-primer-trimestre-2016-anuncia-bce>

Ecuador registró en febrero su sexto mes deflacionario. (2018). Recuperado de <https://mundo.sputniknews.com/americalatina/201803061076807549-quito-situación-economica-deflación/>

Ecuador. (2018). Recuperado de <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2018/ecuador>

Empresas Y Tecnologías de la información. (2015). Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Estadisticas\_Economicas/Tecnologia\_Inform\_Comun\_Empresas-tics/2015/2015\_TICEMPRESAS\_PRESENTACIÓN.pdf

Encuesta Estructural Empresarial. (2018). Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-estructural-empresarial/>

Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo septiembre 2018. (2018). Recuperado de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Septiembre2018/Boletin\\_tecnico\\_de\\_empleo\\_septiembre\\_2018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Septiembre2018/Boletin_tecnico_de_empleo_septiembre_2018.pdf)

Explore Economies. (2018). Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreeconomies/ecuador>

Fernández y Asociados. (2019). Servicios Financieros. Recuperado 3 abril, 2019, de <http://www.fernandezyassociados.com.ec/>

Fernández, P. (1999). Valoración de empresas. Recuperado de <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0771.pdf>

Freedom House. (2019, febrero). Democracia y libertad en Ecuador. Recuperado 3 febrero, 2019, de <https://freedomhouse.org/country/ecuador>

Imbaquingo, J. (2018). Canciller de Colombia: 'La relación con Ecuador será de cooperación'. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/actualidad/canciller-colombia-relacion-ecuador-colombia.html>

Industrias. (2018). Recuperado de <https://www.pwc.ec/es/industrias.html>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). Tecnologías de la Información y Comunicación-TIC. Recuperado 17 febrero, 2019, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/>

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2019). Tecnologías de la Información y Comunicación-TIC. Recuperado 17 febrero, 2019, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). Directorio de empresas y establecimientos. Recuperado 13 febrero, 2019, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2016/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). Directorio de empresas y establecimientos. Recuperado 13 febrero, 2019, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2019). Canasta Básica Familiar. Recuperado 13 febrero, 2019, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>
- José Francisco López. (2019, 1 febrero). Métodos de valoración de empresas. Recuperado 2 abril, 2019, de <https://economipedia.com/definiciones/metodos-de-valoracion-de-empresas.html>
- La eliminación de las salvaguardias regirá desde este 1 de junio – Ministerio de Comercio Exterior. (2018). Recuperado de <https://www.comercioexterior.gob.ec/la-eliminación-de-las-salvaguardias-regira-desde-este-1-de-junio/>
- La negociación entre el Ecuador y la Unión Europea continúa en las diferentes mesas – Ministerio de Comercio Exterior. (2018). Recuperado de <https://www.comercioexterior.gob.ec/la-negociación-entre-el-ecuador-y-la-unio-europea-continua-en-las-diferentes-mesas/>
- Lambin, J. L., Sicurello, C. S., & Gallucci, C. G. (2009). Dirección de Marketing. España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

- Ley Orgánica Fomento Productivo - Servicio de Rentas Internas del Ecuador. (2018). Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-fomento-productivo>
- Linton, I. (2018). ¿Cuáles son los diversos canales de distribución en una empresa de servicio? Recuperado de <https://www.cuidatudinero.com/13092186/cuales-son-los-diversos-canales-de-distribución-en-una-empresa-de-servicio>
- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (2018). Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal. – Ministerio de Comercio Exterior. Recuperado 20 diciembre, 2018, de <https://www.comercioexterior.gob.ec/ley-organica-para-el-fomento-productivo-atraccion-de-inversiones-generacion-de-empleo-y-estabilidad-y-equilibrio-fiscal/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (2018). Acuerdos y Tratados. Recuperado 1 febrero, 2019, de <https://www.cancilleria.gob.ec/acuerdos-y-tratados/>
- Portal de Información. (2018). Recuperado de [http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformación/sector\\_societario.zul](http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformación/sector_societario.zul)
- Porter, M. E. (2009). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Recuperado de [http://www.delfabro.cl/Estrategia-Competitiva\\_Michael\\_porter.pdf](http://www.delfabro.cl/Estrategia-Competitiva_Michael_porter.pdf)
- Pymes. (2018). Pymes apuestan por la tecnología en el 2017. Recuperado de <http://www.teleamazonas.com/2017/03/pymes-apuestan-la-tecnologia-2017/>
- Ranking TIC. (2016). Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8226>

Saiku - Next Generation Open Source Analytics. (2018). Recuperado de [https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/#refresh\\_cubes](https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/#refresh_cubes)

Servicio de Rentas Internas del Ecuador. (2019). Estadísticas -Servicio de Rentas Internas del Ecuador. Recuperado 20 abril, 2019, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-sri>

Superintendencia de compañías, valores y seguros. (s.f.). Portal de información. Recuperado 20 junio, 2019, de <https://www.supercias.gob.ec/portalscvsv/>

Vision PYMES 2018. (2017). Recuperado de <https://canalnewsecuador.com/wp-content/uploads/2018/07/tabla-de-Resultados-2018-esp.pdf>

## ANEXOS

## Anexo No.1: Gráfica de las 5 fuerzas competitivas de Porter



## Anexo No.2: Matriz de Evaluación Externa

Factores Críticos para el éxito	Ponderación		Calificación	Calificación Ponderada
<b>Oportunidades</b>				
La creación de la ley Orgánica de Fomento Productivo	4	5%	4	0.20779221
Relaciones internacionales mediante la generación de acuerdos y alianzas	3	4%	3	0.11688312
Crecimiento de la economía y del sector de actividades profesionales, técnicas y administrativas para el año 2017	4	5%	4	0.20779221
Incentivos económicos dan facilidad para la creación de nuevas empresas	5	6%	3	0.19480519
La cantidad de personal capacitado en el mercado ecuatoriano	4	5%	4	0.20779221
El excedente de cobertura de la canasta básica	3	4%	3	0.11688312
Para la provincia de pichincha, existen alrededor 200.000 empresas categorizadas como PYMES	5	6%	4	0.25974026
interés en tecnología cada vez es más evidente	3	4%	4	0.15584416
Los canales de distribución en la industria suelen ser muy abundantes	4	5%	4	0.20779221
una empresa consultora especializada en valoración de empresas no tiene un sustituto directo para este servicio	4	5%	3	0.15584416
En el mercado los insumos que una empresa consultora utiliza son recursos generales	3	4%	4	0.15584416
<b>Amenazas</b>				
Consecuencias del anterior gobierno para dar un freno a la política y la economía en Ecuador	5	6%	2	0.12987013
3730 establecimientos referente a actividades profesionales, científicas y técnicas	4	5%	2	0.1038961
Abrir una empresa de este tipo no representa grandes montos de capital por lo que pueden entrar mas empresas al mercado	2	3%	2	0.05194805
Niif de regulación para empresas	3	4%	2	0.07792208
la cantidad de empresas Consultoras en Quito esta alrededor de las 220 organizaciones según datos del INEC	5	6%	2	0.12987013
La diversidad de competidores hace que la industria sea bastante competitiva	4	5%	2	0.1038961
un bajo costo de cambio hace que resulte más difícil fidelizar a los clientes	4	5%	2	0.1038961
La deflación en el país se da por la falta de consumo	5	6%	1	0.06493506
la transparencia de procesos y la confianza que las empresas se tienen unas con otras es muy poca, debido a que un buen gobierno corporativo sustentando en valores es muy bajo	3	4%	2	0.07792208
	77			2.50649351

## Anexo No.2: Guía Focus Group

### Focus Group:

- ¿Conocen el valor de su empresa? si alguien viniera a tocarles la puerta y ofrecerles una cantidad de dinero ustedes estarán seguros de que dicha cantidad de dinero es la más apropiada para ustedes?
- ¿Creen ustedes que es importante conocer a su empresa para determinar su verdadero valor?
- ¿Qué entienden ustedes por valoración de empresas?
- ¿Porque motivos se valora una empresa?

### Producto:

Si hablamos de dar un valor adicional al cliente:

1. consideran que los consultores deberán estar informados sobre el sector en el cual las empresas se desenvuelven?
2. ¿Qué otra cualidad debería ofrecer la compañía en su servicio para hacerlo más atractivo creen que es necesario realizar reuniones para garantizar una buena comunicación entre la consultora y sus clientes? Justifique su respuesta.
3. ¿Cómo se pudiera fidelizar y crear buenas relaciones con los clientes?
4. la entrega de un asesoramiento financiero posterior al servicio puede conseguir esto?
5. ¿Creen que se debería brindar otros servicios de asesoría financiera en la empresa?

### Precio

1. ¿El precio se lo debería fijar por las horas trabajadas o por el tamaño de la empresa a analizar?
2. ¿Creen que el precio sobre el servicio tenga alguna relación con el grado de confianza que se le da al análisis?

### Plaza

1. ¿La presentación y formalidad de las oficinas pudiera ser un factor que genere confianza en el servicio prestado?

### promoción

1. ¿Cómo se debería dar a conocer el servicio? cual fuera el medio más apropiado para este negocio y por qué?

### Segmento

1. ¿Qué opinan de utilizar este servicio para medir la gestión llevada por los directivos y gerentes de la empresa?

## Anexo No.4: Ficha de Entrevista a Expertos

Entrevista a Expertos dentro de la industria		
<b>Nombre del Entrevistado</b>	Paul Fernandez	Jhonny Carrillo
<b>Cargo</b>	Gerente Financiero	Gerente Corporativo
<b>Empresa/Institución</b>		Edimca
<b>Fecha</b>	11/11/2018	12/11/2018
<b>Temas de la Entrevista</b>		
<b>Tema</b>	<b>Respuesta del entrevistado</b>	<b>Respuesta del entrevistado</b>
Análisis de la industria	Las empresas se encuentran en un proceso de recesión económica, las empresas tratan de optimizar sus costos. Existen nichos no atendidos como son las empresas pequeñas, estas no están consideradas para dar un servicio de valoración de empresas.	La industria tiene una desventaja que es que las empresas no tienen la costumbre de valorar su compañía, sin embargo, si se logra convencer al cliente que el servicio le dará una utilidad, se encontrará una buena oportunidad de negocio.
Fijación de Precios	Localmente en el Ecuador se debe culturizar a los empresarios, El nicho de las PYMES estaría dispuesto a pagar en promedio hasta \$5.000 dólares una empresa considerada pequeña en la clasificación del SRI. El precio se lo plantea dependiendo del cliente, sin embargo, se debe considerar el tamaño de la empresa y la duración del análisis para el consultor.	El rango de precios estaría entre \$3.000 a \$9.000 dólares para empresas consideradas PYMES. Los honorarios no solo se pagan por realizar el informe, se debe incluir la investigación de mercado, análisis de otros consultores y expertos contables. El precio va a ser el tiempo dedicado en el proyecto, más la complejidad y el riesgo, así como los cualquier tema durante la investigación y las reuniones progresivas.
Competencia en el mercado	No existen muchas empresas en el mercado, puede haber entre 10-15 empresa que realicen valoración de empresas. Normalmente, estas empresas atienden a grupos empresariales y no se enfocan en empresas pequeñas.	Las PYMES no poseen un gran número de empresas que les pueda ofertar este servicio con un valor accesible que se adapte a sus ingresos, ya que comúnmente este servicio solo se ha ofrecido a grupos empresariales y corporaciones grandes.
Potencial del negocio y utilidad	El servicio puede ser útil al momento de lograr dar a conocer al cliente el valor agregado que la valoración de empresas puede ofrecer, como, por ejemplo: analizar la rentabilidad del negocio, encontrar nuevos inversores, crear mejoras y hacer más eficiente la organización, entre otros.	Utilizaremos la valoración de empresas para realizar una gestión empresarial de manera adecuada sobre la empresa para así poder tomar las decisiones más pertinentes para el bien de la compañía y medir el desempeño en base a rentabilidad
Costo del servicio	Es indispensable trabajar con un esquema de costos rentable para poder ser mas competitivo e incrementar el margen de utilidad	El negocio es muy rentable porque no implica grandes gastos. El reto está en cómo potenciar el negocio para que al cliente le parezca atractivo el servicio ofrecido.
Las PYMES como clientes de la valoración de empresas	Las empresas tipo PYMES son los que más lo necesitan el servicio, debido a que, requieren dar un valor a su empresa para fines de adquirir socios o definir el valor de sus inversionistas en la empresa.	Para las PYMES dar un valor a la empresa funciona como garantía para potenciales prestamistas que pueda apalancar el negocio y para que sus inversionistas actuales estén totalmente enterados de la manera que funciona la empresa y la rentabilidad que esta genera.
Promoción	Redes empresariales y redes sociales de la línea profesional como LinkedIn o Facebook. Los consultores son los que lleven a cabo la venta, ya que son ventas técnicas y deben convencer al cliente del beneficio del servicio.	Las redes sociales son ahora lo que mas utiliza el mercado por lo que es mejor aprovechar esta oportunidad para llegar a mas personas
Plaza	Deben existir un gran número de reuniones previas para dar sustento al informe presentado por la empresa consultora. Tener oficinas puede crear una mejor imagen para el cliente	Un buen lugar para la empresa debería ser en un sector empresarial ubicado en Quito donde los clientes puedan acceder con facilidad. Un lugar de oficinas puede generar mejor confianza en los clientes
Ventaja Competitiva en la industria	Se debe segmentar el mercado y diseñar planes comerciales atractivos para que el cliente prefiera un servicio por encima de otro	Entre mas complementos financieros se brinde y se de apoyo constante al cliente este preferirá el servicio. Mantener una relación postventa fideliza al cliente
Nota: la información adquirida esta basada en la experiencia y profesion de los entrevistados		

## Anexo No.5: Canasta Básica Familiar

### Síntesis analítica de las canastas en el mes de estudio

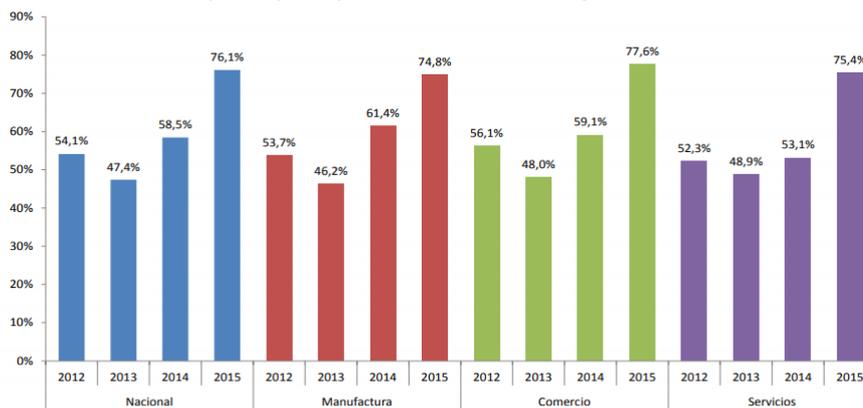
Para el presente mes la Canasta Familiar Básica, definida en noviembre de 1982, tiene un costo de **715,61 USD**, en tanto que la Canasta Familiar Vital, definida en enero del 2007, alcanza un costo de **499,66 USD**.

Dichos costos, frente al Ingreso Familiar<sup>1</sup> del mes de **735,47 USD** obtenido con 1,60 perceptores de Remuneración básica unificada, plantean un **excedente en el consumo de 19,86 USD<sup>2</sup>**, esto es el **2,78%** del costo actual de la Canasta Familiar Básica; y, un **excedente en el consumo de 235,81 USD**, esto es el **47,19%** del costo actual de la Canasta Familiar Vital.

En consecuencia, con su Presupuesto Familiar, los Hogares Urbanos adquirieron la Canasta Familiar Básica, ya que el ingreso familiar disponible tuvo una cobertura del **102,78%**.

## Anexo No.6: Porcentaje de empresas que realizan inversión en TIC

Porcentaje de empresas que realizan inversión en TIC, según sector económico



## Anexo No.7: Desempleo del Ecuador 2019

**Figura 3.** Tasa de desempleo a nivel nacional, urbano y rural, 2014-2019 (En porcentaje respecto a la PEA)



**Fuente:** Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU).

