



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A BRINDAR SERVICIOS DE AUDITORIA Y CONSULTORIA
CONTABLE – TRIBUTARIA A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL
NORTE DE QUITO

AUTOR

Joyce Viviana Gualpa Soto

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A BRINDAR SERVICIOS DE AUDITORIA Y CONSULTORIA
CONTABLE – TRIBUTARIA A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL
NORTE DE QUITO

“Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de: Master en Administración y Gerencia
Organizacional.”

Profesora Guía

María Andrea Navas Recalde

Autor

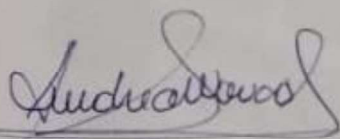
Joyce Viviana Gualpa Soto

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la implementación de una empresa dedicada a brindar servicios de auditoría y consultoría contable – tributaria a pequeñas y medianas empresas en el norte de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Joyce Viviana Gualpa Soto, en el semestre 202000, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



María Andrea Navas Recalde

Magister en Administración de Empresas

C.I.: 1717878225

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la implementación de una empresa dedicada a brindar servicios de auditoría y consultoría contable – tributaria a pequeñas y medianas empresas en el norte de Quito, de Joyce Viviana Gualpa Soto, en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.



Janeth Coromoto Castillo de Cáceres

Magister en Administración de Empresas

C.I.: 175788334-1

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.”



Joyce Viviana Gualpa Soto

C.I.: 1105175457

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por ser mi guía en todo momento porque de su mano todo me ha sido posible, a mis padres y a mi hermana por ser mi pilar fundamental para mi crecimiento y desarrollo profesional, esto con mucho cariño para ustedes.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mis padres y a mi hermana por ser las personas más importantes en mi vida, sin ellos no lo hubiera logrado.

RESUMEN

El presente Plan de Negocios fue diseñado para crear una empresa que brinde servicios tanto de consultoría como de auditoría a las pequeñas y medianas empresas. Se ha escogido este mercado objetivo debido al desconocimiento que estas poseen en cuanto a estos temas, tomando en cuenta lo importantes que son en la toma de decisiones para las organizaciones.

Se analizaron los antecedentes de la industria los cuales permitieron tener una idea más clara del negocio y del mercado al que se pretende direccionar el servicio y la pertinencia del tema planteado, de igual manera se definió el objetivo general y los objetivos específicos.

Dentro del análisis de la industria se verificó que existe un amplio mercado y según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas se llegó a determinar que existe una oportunidad de negocio debido a la falta de conocimiento en cuanto a temas contables y tributarios por parte de los microempresarios.

Luego de obtener y analizar la información se definieron las estrategias comerciales entre las cuales la primordial está basada en la personalización al momento de ofrecer el producto, ya que el servicio será ofertado de acuerdo a las necesidades que presente cada empresa.

En cuanto a las operaciones se propone un flujo del proceso desde la contratación hasta la culminación del mismo, de igual manera se establecieron los KPI's que ayudarán al control de las operaciones.

Finalmente, se analizó el ámbito financiero que permitió dar a conocer que el proyecto es viable, luego de realizar y analizar el estado de situación financiera, el estado de resultados, el flujo de efectivo y los flujos de caja, determinando así un VAN mayor a cero, una TIR positiva y un período de recuperación de cuatro años, de igual forma se obtuvieron los indicadores financieros con los cuales se analizó la liquidez, solvencia y rentabilidad del negocio durante los primeros cinco años.

ABSTRACT

This Business Plan was designed to create a company that provides consulting and auditing services to small and medium-sized companies. This target market has been chosen due to the ignorance that you are affected regarding these issues, taking into account how important they are in decision-making for organizations.

The background of the industry was analyzed, which allowed us to have a clearer idea of the business and the market to which the service is intended to be directed and the relevance of the issue raised, in the same way the general objective and specific objectives were defined.

Within the analysis of the industry, it was verified that there is a large market and, according to the results obtained from the surveys carried out, it was determined that there is a business opportunity due to the lack of knowledge regarding accounting and tax issues by micro entrepreneurs.

After obtaining and analyzing the information, the commercial strategies were defined, among which the primary one is based on personalization when offering the product, since the service will be offered according to the needs of each company.

Regarding operations, a process flow is proposed from contracting to completion, in the same way, KPIs were established to help control operations.

Finally, the financial scope was analyzed, which made it possible to publicize that the project is viable, after carrying out and analyzing the statement of financial position, the statement of results, cash flow and cash flows, thus determining a NPV greater than zero, a positive IRR and a recovery period of four years, in the same way the financial indicators were obtained with which the liquidity, solvency and profitability of the business were analyzed during the first five years.

ÍNDICE

1.	CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Antecedentes.....	1
1.2.	Objetivos.....	2
1.3.	Marco Teórico.....	3
1.4.	Proyectos similares realizados.....	4
1.5.	Conclusiones.....	7
2.	CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	8
2.1.	Análisis del Entorno.....	8
2.1.1.	Político.....	8
2.1.2.	Económico.....	9
2.1.3.	Socio Cultural.....	12
2.1.4.	Tecnológico.....	13
2.1.5.	Ecológico.....	15
2.1.6.	Legal.....	15
2.2.	Análisis del Sector.....	16
2.2.1.	Tamaño de la industria.....	18
2.2.2.	Ciclos económicos.....	19
2.3.	Análisis de la competencia.....	19
2.3.1.	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	19
2.3.2.	Rivalidad entre competidores existentes.....	21
2.3.3.	Amenaza de productos sustitutos.....	22
2.3.4.	Poder de negociación de los clientes.....	23
2.3.5.	Poder de negociación de los proveedores.....	25
2.4.	Análisis de mercado.....	25
2.5.	Análisis FODA.....	38
2.6.	Definición de la estrategia genérica específica del negocio.....	41
2.7.	Conclusiones del capítulo.....	43
3.	CAPÍTULO III. MERCADO Y ESTRATEGIAS.....	44
3.1.1.	Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.....	44
3.2.	Misión y Visión.....	46

3.3.	Objetivos de crecimiento.....	46
3.4.	Información legal.....	48
3.4.1.	Tipo de empresa.....	48
3.4.2.	Constitución.....	48
3.4.3.	Normas Políticas de distribución de utilidades.....	49
3.4.4.	Capital social, socios.....	50
3.5.	Estructura Organizacional.....	50
3.6.	Ubicación.....	52
3.7.	Ventaja competitiva.....	53
3.7.1.	Cadena de valor.....	53
3.8.	Estrategias de Mercadeo.....	57
3.8.1.	Servicio.....	57
3.8.2.	Estrategia de penetración.....	59
3.8.3.	Estrategia de precios.....	60
3.8.3.1.	Análisis del costo del servicio.....	60
3.8.3.2.	Análisis del precio del servicio.....	62
3.8.4.	Estrategias de promoción y comunicación.....	67
3.9.	Presupuesto.....	68
3.10.	Proyecciones de ventas.....	69
3.11.	Conclusiones del capítulo.....	73
4.	CAPÍTULO IV. OPERACIONES.....	73
4.1.	Estado de desarrollo.....	73
4.2.	Descripción del proceso.....	75
4.3.	Necesidades y requerimientos.....	79
4.4.	Plan de servicio.....	79
4.5.	KPI´s de desempeño.....	81
4.6.	Conclusiones del capítulo.....	83
5.	CAPÍTULO V. PLAN FINANCIERO.....	84
5.1.	Supuestos a considerar.....	84
5.2.	Estados Financieros proyectados.....	85
5.2.1.	Estado de Resultados.....	85
5.2.2.	Estado de Situación Financiera.....	86

5.2.3. Estado de flujo de efectivo.....	89
5.2.4. Análisis de relaciones financieras.....	94
5.3. Impacto económico.....	98
5.4. Conclusiones del capítulo.....	98
6. CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES GENERALES.....	99
REFERENCIAS.....	101
ANEXOS.....	107
Anexo 1 Instrumentos	
Anexo 2 Respaldo de los presupuestos	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Principales competidores en la industria.....	21
Tabla 2	Obtención de la población.....	26
Tabla 3	Aportación de capital de los socios.....	50
Tabla 4	Sueldos del personal.....	60
Tabla 5	Otros gastos administrativos.....	60
Tabla 6	Gastos de venta.....	61
Tabla 7	Gastos de tecnología.....	61
Tabla 8	Rango de precios que manejan las empresas por tipo de servicio.....	63
Tabla 9	Costo hora.....	64
Tabla 10	Precio hora por servicio.....	64
Tabla 11	Horas necesarias para llevar a cabo los servicios.....	65
Tabla 12	Precio de venta por servicio.....	66
Tabla 13	Presupuesto anual de marketing.....	68
Tabla 14	Proyección de ventas primer año.....	70
Tabla 15	Proyección de ventas segundo año.....	70
Tabla 16	Proyección de ventas tercer año.....	71
Tabla 17	Proyección de ventas cuarto año.....	71
Tabla 18	Proyección de ventas quinto año.....	72
Tabla 19	Necesidades y requerimientos iniciales.....	79
Tabla 20	KPI's de desempeño.....	82
Tabla 21	Datos y supuestos.....	84
Tabla 22	Estado de Resultados Integral.....	86

Tabla 23 Estado de Situación Financiera (Activo).....	87
Tabla 24 Estado de Situación Financiera (Pasivo y Patrimonio).....	88
Tabla 25 Estado de flujo de efectivo.....	89
Tabla 26 Supuestos para cálculo de evaluación del proyecto.....	90
Tabla 27 Tasas de descuento.....	91
Tabla 28 Flujo de caja del proyecto.....	91
Tabla 29 Evaluación de flujos del proyecto.....	91
Tabla 30 Flujo de caja del inversionista.....	92
Tabla 31 Evaluación de flujos del inversionista.....	92
Tabla 32 Costos fijos.....	93
Tabla 33 Costos variables.....	93
Tabla 34 Fórmula punto de equilibrio.....	93
Tabla 35 Cálculo punto de equilibrio.....	94
Tabla 36 Resultado punto de equilibrio.....	94
Tabla 37 Indicadores de liquidez y solvencia.....	96
Tabla 38 Indicadores de rotación.....	96
Tabla 39 Indicadores de rentabilidad.....	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Inflación Ecuador 2007 al 2019.....	10
Figura 2 Valor agregado bruto por actividad económica trimestral 2019.....	11
Figura 3 Valor agregado bruto por actividad económica trimestral 2018.....	11
Figura 4 Valor agregado bruto por actividad económica trimestral 2017.....	12
Figura 5 Distribución del nivel educativo de los emprendedores (TEA).....	13
Figura 6 Oferta y Utilización de Bienes y Servicios 2019.....	16
Figura 7 Contribuciones Absolutas a la Variación Interanual del PIB 2019.....	17
Figura 8 Ciclo del índice de Confianza Empresarial por Sectores 2009 al 2019.....	17
Figura 9 Estructura de empresas por sector económico año 2018.....	18
Figura 10 Importancia de asesoría financiera en las empresas.....	32
Figura 11 Causas principales para que las Pymes desaparezcan o no crezcan.....	33
Figura 12 Nivel de conocimientos de los microempresarios en temas contables, tributarios y financieros.....	34
Figura 13 Afectación en la toma de decisiones en cuanto a crecimiento organizacional.....	34
Figura 14 Asesoramiento de empresas en cuanto a temas tributarios contables y financieros.....	35
Figura 15 Áreas más importantes para recibir asesoría.....	36
Figura 16 Montos convenientes a pagar por servicios de consultoría en temas contables, tributarios y financieros.....	36
Figura 17 Frecuencia de contratación de servicios de consultoría contable, financiera y tributaria.....	37

Figura 18 Aspectos importantes que debe tener un servicio de consultoría.....	38
Figura 19 Logo de Audit & Consulting Services.....	45
Figura 20 Organigrama por cargos de Audit & Consulting Services.....	50
Figura 21 Mapa del Ecuador por provincias.....	53
Figura 22 Ubicación del sector.....	53
Figura 23 Cadena de Valor.....	54
Figura 24 Flujograma de proceso de prestación de servicios.....	78
Figura 25 Cuadro de mando integral.....	82

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

La relevancia de las PYMES es indiscutible en el desarrollo socioeconómico del país, teniendo en cuenta que el Ecuador es un país de micro y pequeñas empresas y que éstas representan el 99% de negocios, las cuales se encuentran segmentadas en las áreas de servicio y comercio (INEC Directorio de Empresas, 2019).

Uno de los principales desafíos que las pequeñas y medianas empresas enfrentan y que se constituye en una amenaza para estas industrias es la competencia global y local (It Now, 2019). Por esta razón, viviendo en un mundo globalizado donde la tecnología avanza a pasos agigantados las pequeñas y medianas empresas deben saber perfectamente a que se enfrentan. Cabe recalcar que este tipo de empresas en su mayoría son familiares, por ende, el grado de preparación de los dueños es bastante bajo y la manera de llevar a cabo su negocio es de una forma en mucho de los casos empírica ya que estas son creadas por una necesidad más no por una oportunidad de mercado (Global Entrepreneurship Monitor, 2017, p.32).

La revista Ekos asegura que “lo que hace competitivas a las empresas es la innovación correctamente definida, el diseño de un nuevo proceso o la adopción de un modelo de negocio que no existe en ninguna otra parte y que aporta valor agregado al cliente” (2019, p.37).

Tomando en cuenta la importancia que tienen la PYMES dentro del mercado ecuatoriano, es importante que estas cuenten con una correcta asesoría, la cual se acople a las necesidades de cada una, para que así

sus procesos y sus finanzas no sean llevados en base solo de la experiencia, sino que tengan un respaldo de por medio. Es por esto que surge la necesidad de crear una empresa consultora que brinde asesoramiento y que sirva de guía en el desarrollo de procesos y un correcto control de las finanzas para este tipo de empresas, de esta manera las PYMES sentirán el respaldo con el que cuentan y sus oportunidades de negocio crecerán aún más sin el riesgo a fracasar.

1.2. Objetivos

Objetivo General

Definir la factibilidad de la creación de una empresa que brinde servicios de auditoría, así como el debido asesoramiento en cuanto a temas contables-tributarios a pequeñas y medianas empresas situadas en el Norte de Quito.

Objetivos Específicos

- Definir los riesgos y oportunidades de la industria mediante un análisis del entorno.
- Elaborar un estudio de mercado que permita verificar la aceptación que tendría una empresa de consultoría dirigido para empresas PYMES.
- Armar una propuesta de marketing en base al modelo de negocio que se busca generar.
- Determinar la viabilidad financiera y el período de recuperación de la inversión realizada en la idea de negocio.

1.3. Marco Teórico

Hay que recalcar el gran impacto que tienen las PYMES dentro del país, específicamente en la ciudad de Quito, por ser la capital del Ecuador, en la cual se encuentran concentrados miles de personas que por tratar de subsistir han tomado el emprendimiento como parte de su vida creando pequeñas y medianas empresas como son las PYMES (INEC Directorio de Empresas, 2019). La información recopilada permite evaluar la factibilidad de crear una empresa consultora que se dedique a brindar todo tipo de servicios como son los de carácter financiero y tributario para este tipo de empresas que por lo general no cuentan con una asesoría correcta y llevan sus empresas de una manera empírica basada en la experiencia.

En la literatura especializada sobre el tema se encuentran diferentes definiciones sobre el concepto de Pequeña y Mediana Empresa (PYME), entre ellos, se puede mencionar aquella que afirma: “Las pequeñas y medianas entidades son entidades que: a) no tienen obligación pública de rendir cuentas; y b) publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos. Son ejemplos de usuarios externos los propietarios que no están implicados en la gestión del negocio, los acreedores actuales o potenciales y las agencias de calificación crediticia” (IFRS Foundation, 2015, p.1).

En este sentido, una microempresa es aquella cuyas ventas anuales son menores a US\$100,000 y tienen entre uno y nueve trabajadores, una pequeña empresa en cambio es aquella que mantiene ingresos entre US\$100,001 y US\$1,000,000 y cuentan entre 10 y 49 trabajadores. Una mediana empresa es aquella que tiene entre 50 y 199 trabajadores e ingresos entre US\$1,000,001 y 5,000,000 (Ranking Empresarial 2020).

Según el INEC Directorio de Empresas, en Ecuador, el 90,81% de las compañías del país son Microempresas, 7,13% son Pequeñas empresas y lo restante lo conforman las medianas y grandes empresas.

Con estas definiciones y datos se puede tener una idea más clara del tipo de empresas a las que se pretende dirigir la investigación y observar la importancia que tienen a nivel país este tipo de Compañías que prácticamente son el motor de la economía ecuatoriana, las cuales mantienen la necesidad de un correcto asesoramiento tanto financiero como tributario para que sus negocios sigan prosperando.

1.4. Proyectos similares realizados

Bravo y Macedo (2019) en su tesis titulada “Empresa consultora especializada en Gestión Financiera para pequeñas y medianas empresas en Lima llevan su investigación por la relevancia de las PYMES, la cual es indiscutible en el desarrollo socioeconómico del Perú. Sin embargo, las PYMES afrontan obstáculos que frenan su crecimiento y supervivencia, es por esto que se considera que las PYMES deben elaborar estrategias a corto, mediano y largo plazo y así afirmar su supervivencia ya que emprender una pequeña o mediana empresa involucra un alto nivel de riesgo y las probabilidades de que perdure más de cinco años son bajas. Por este motivo, los investigadores consideraron elaborar un plan de negocios con la finalidad de evaluar la viabilidad económica y técnica para una empresa que ofrezca servicios de consultoría empresarial en materia de gestión financiera dirigida a pequeñas y medianas empresas”.

Solórzano (2017) en su tesis titulada “Estudio de factibilidad para la creación de una empresa Consultora de Administración Estratégica y Financiera para PYMES en la ciudad de Guayaquil” desarrolló una

investigación para las PYMES, en la que resalta que “la globalización de los mercados exige que las empresas sean competitivas para asegurar su permanencia en el nuevo escenario económico, de manera que las empresas nacionales tienen que readaptar sus operaciones o procesos en la dirección que exige esta corriente económica”, lo cual implica que éstas desarrollen ventajas competitivas.

Por esto nace la necesidad de realizar un estudio en la ciudad de Guayaquil con el fin de determinar la factibilidad financiera y económica para la creación de una empresa que ofrezca consultoría de administración estratégica y financiera, cuyo propósito sea crear un plan redituable a través de una adecuada evaluación e implementación de decisiones multifuncionales las cuales permitan a las organizaciones lograr sus objetivos.

La recopilación tiene como objetivo ofrecer un acercamiento a los temas que centran la atención de los investigadores que se han interesado en buscar la factibilidad y falencias de crear empresas consultoras cuyo enfoque principal sea la atención y asesoría a las Pymes.

Pizarro (2016) en su tesis titulada “Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de Consultoría Contable en la ciudad de Cuenca” desarrolló una investigación para “analizar la factibilidad de la creación de una empresa que brinde asesoría contable en la ciudad de Cuenca”, a lo cual su necesidad de realizar dicho estudio nace por el gran incremento de microempresas en dicha ciudad, las cuales buscan solventar necesidades de la colectividad, a lo cual considera sumamente necesario que existan compañías que brinden servicios de asesoría buscando brindar un apoyo a estos microempresarios y así tomen las mejores decisiones financieras y contables y de esta manera opten por estrategias

a largo plazo las cuales les permitan alcanzar un posicionamiento y reconocimiento en el entorno actual competitivo.

Según lo indica “el Ministerio de Comercio Exterior en el marco de la presentación del taller de Fortalecimiento de las alianzas internacionales para las pequeñas y medianas empresas en el mercado global, en Latinoamérica, estas representan el 99% del total de empresas no financieras y generan empleo para cerca del 70% de la población” (Enríquez, 2015). Entre los procesos que permiten desarrollar las pequeñas y medianas empresas a nivel mundial están los cambios en la estructura de la economía, el generar más empleo, capacitación al personal y transformación tecnológica.

Rueda, López y Vélez (2019), dan a conocer que el nivel competitivo e innovador de las empresas en Colombia es bajo ya que la mayoría son Pymes de grupos familiares y lo que buscan es medir la percepción que tienen los empresarios y académicos de distintas regiones del país acerca del modelo de competitividad. El objetivo de estudio que se plantean en la investigación es “identificar las variables del modelo que más consenso generan en la percepción, mediante un análisis estadístico y así proponer alternativas a una gestión competitiva de las pymes”.

Vega-Martínez, Martínez-Serna y Párga-Montoya en cambio realizaron una investigación en el año 2019 con el fin de analizar cuáles estrategias organizacionales influyen en un mejor desempeño y generan un mayor grado de competitividad dentro de la organización en las pequeñas y medianas empresas.

Todo esto debido a que “en México las pequeñas y medianas empresas tienen un impacto significativo en la economía por la generación de empleos y su contribución en el producto interno bruto” (Vega, Serna y Párga, 2019)

1.5. Conclusiones

- La relevancia de las empresas pymes a nivel mundial es muy significativa ya que básicamente son el centro de la economía no solo en Ecuador sino en una gran cantidad de países específicamente en Latinoamérica como Colombia, México, entre otros.
- Existe un gran interés por los profesionales en crear consultoras que ayuden a mejorar los procesos y brinden un asesoramiento a este tipo de empresas para que sigan creciendo.
- Los investigadores pretenden conocer como es el desempeño de las pymes y como estas empresas se han convertido en empresas competitivas a lo largo del tiempo.
- El tomar como tema de discusión e investigación a las pequeñas y medianas empresas, se torna interesante al saber que existen tanto organismos de control como empresarios que quieren conocer más acerca de este segmento y llegar a descubrir lo imponente que es y puede aún más llegar a ser.

2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1. Análisis del Entorno

2.1.1. Político

Medidas económicas

El 1 de octubre del 2019, el presidente del Ecuador en cadena nacional dio a conocer el Decreto 883 acerca de las medidas económicas que regirán al país, esto desató un rechazo total por parte de la ciudadanía en especial por la eliminación del subsidio a la gasolina, lo cual ocasionó un levantamiento popular protagonizado por indígenas, estudiantes, trabajadores y transportistas en total desacuerdo a las medidas económicas del gobierno.

Alrededor de un mes duraron estas protestas en todo el país, muchas empresas tuvieron que paralizar sus actividades y otras buscaron soluciones con el fin de que las pérdidas no sean a gran escala.

El Banco Central del Ecuador, junto con el apoyo del Banco Mundial, dio a conocer la pérdida total por la paralización del país mencionada anteriormente. El monto total ascendió a USD 821,68 millones, la mayor afectación la tuvo el sector productivo con el 56,7% seguido del sector infraestructura con el 38,0% y gastos de emergencia con el 4,9% (Grupo del Banco Mundial, 2019).

Estos acontecimientos han afectado a todas las empresas de nuestro país, que corren el riesgo de desaparecer ya que muchas de ellas y especialmente las pequeñas y medianas empresas no cuentan con el suficiente respaldo económico para soportar la crisis puesto que las

pérdidas ocasionadas son múltiples, especialmente aquellas que no estaban plenamente posicionadas en el mercado.

2.1.2. Económico

Riesgo País

El riesgo país es aquel indicador que mide las probabilidades de que un país caiga en mora en lo que tiene que ver a sus obligaciones crediticias, si el indicador es alto, esto indica que el país es más riesgoso, por lo cual cuando el país solicite financiamiento los mercados cobrarán intereses más altos (El Comercio, 2020).

El riesgo país del Ecuador en marzo del 2020, se encuentra en 6063 puntos, esto da a conocer que Ecuador es el segundo país luego de Venezuela con el riesgo país más alto en la región (El Comercio, 2020).

Según lo indicado por el Gobierno, el alza es debido a que no se ha pagado la deuda externa con el fin de utilizar dichos recursos para la emergencia que está sufriendo el país por la emergencia sanitaria del covid-19.

Esta inestabilidad económica se considera como una amenaza dentro de la industria, ya que si el país económicamente no se encuentra estable las industrias en sí también están inestables al momento más por la amenaza de la enfermedad covid-19 que ha puesto en cuarentena a gran cantidad de países y Ecuador no es la excepción. Se analizará posteriormente las afectaciones que dejará este virus en la economía del país y de las empresas.

Inflación anual

Según el boletín del Banco Central de marzo 2020, la inflación anual del IPC es una de las más bajas dentro de la muestra de países tomados como es Argentina, Uruguay, Brasil, Honduras, Chile, etc. Por divisiones de bienes y servicios la variación anual de precios mantiene un porcentaje negativo de 0,23%.



Figura 1. Inflación Ecuador 2007 al 2019. Tomado de: Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural, abril 2020

Todo esto se debe a la caída de los precios lo cual puede afectar a la industria ya que no se cuenta con estabilidad de precios y básicamente el país se encuentra en inestabilidad económica, por la situación que está pasando el país en estos momentos es probable que siga decayendo y sea perjudicial cada vez más.

PIB

Para el cierre del año 2019 según datos de las Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural el crecimiento del PIB fue negativo, el decrecimiento fue de un -0,08% con respecto al mismo trimestre del año 2018. Para este nuevo año 2020, se estimaba que el PIB crezca en 0.07% (Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural, 2020, p.3).

Según las Estadísticas Macroeconómicas la actividad económica que presentó la mayor tasa variable positiva para el cuarto trimestre del año 2019 es el Suministro de electricidad y agua con el 5.8%, los servicios como alojamiento, servicios financieros y actividades profesionales también tuvieron un pequeño crecimiento del 0.3%.

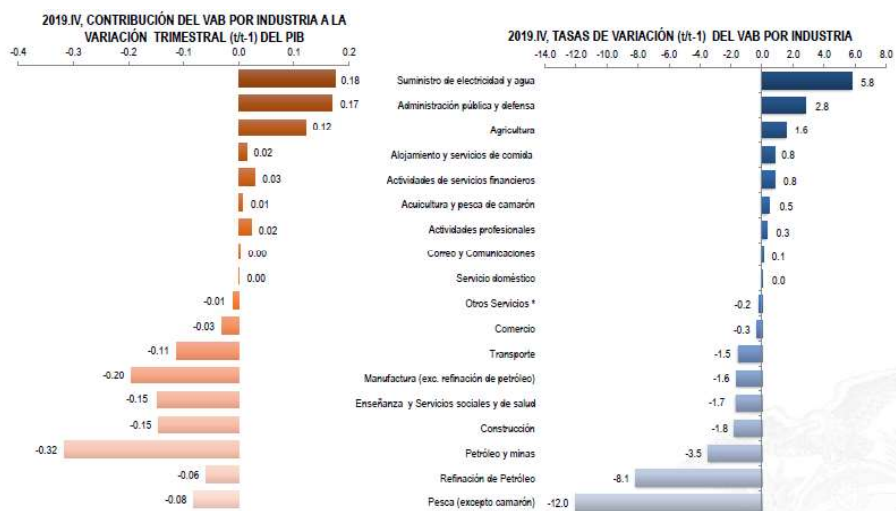


Figura 2. Valor agregado bruto por actividad económica, trimestral. Tomado de: Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural, abril 2020

Para el cierre del año 2018 el crecimiento en la industria de actividades profesionales fue 1%

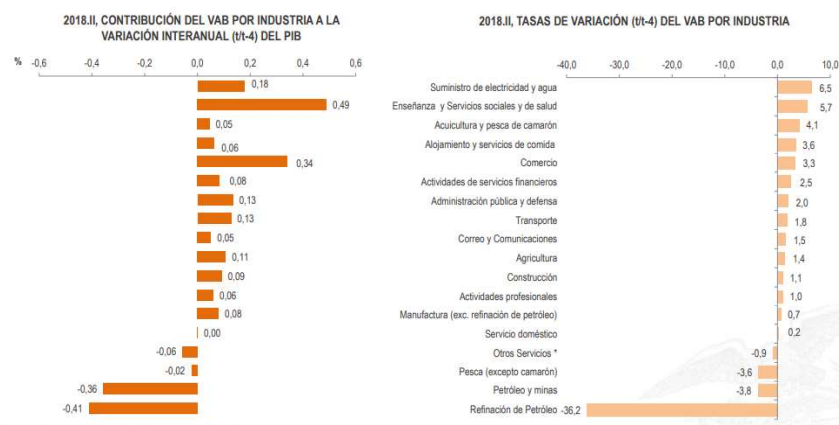


Figura 3. Valor agregado bruto por actividad económica, trimestral 2018. Tomado de: Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural, octubre 2018

Para el cierre del año 2017 el crecimiento del sector de actividades profesionales fue de 3.6%

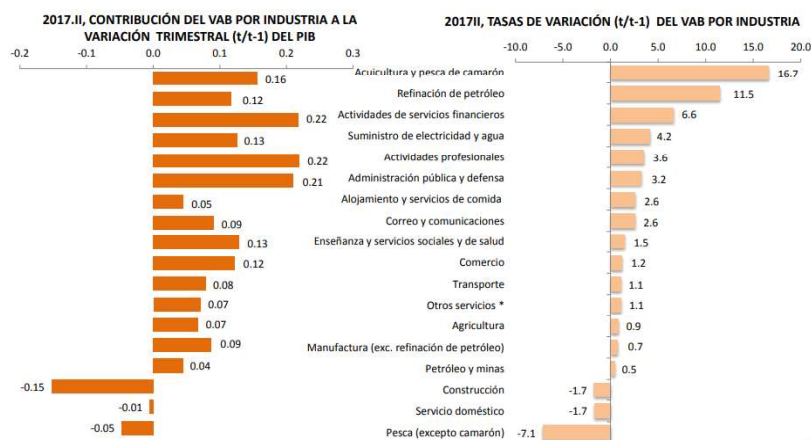


Figura 4. Valor agregado bruto por actividad económica, trimestral. Tomado de: Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural, diciembre 2017

Por la crisis que está sufriendo el país debido al covid-19 es probable que esta estimación cambie al final del año. Es importante recalcar que el país en estos momentos se encuentra en una etapa de incertidumbre por lo que al final del año se obtendrán los resultados finales del total de la afectación.

2.1.3. Socio Cultural

Crecimiento Poblacional

En los últimos diez años ha existido un crecimiento poblacional de aproximadamente el 17% según la proyección de la población total que da a conocer el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2020).

Hay que recalcar que conforme ha crecido la población, también se han creado más emprendimientos, es por esto que según el Global Entrepreneurship Monitor el Ecuador es el país con la Tasa de Actividad

Emprendedora Temprana más alta de la región seguido por Perú y Chile (Global Entrepreneurship Monitor, 2017, p.10).

Cabe recalcar que el nivel de Educación de los emprendedores según el Global Entrepreneurship Monitor en Ecuador el 33% ha concluido la educación primaria y el 35% la educación secundaria y tan solo el 15% cuenta con educación de tercer nivel completa.

Nivel educativo	TEA	Nacientes	Nuevos
Ninguna	5.2%	5.9%	4.0%
Primaria Completa	33.2%	30.6%	37.5%
Secundaria Completa	34.9%	36.8%	31.5%
Post-Secundaria	10.1%	10.3%	9.6%
Universidad Completa	15.9%	15.6%	16.3%
Masterado/Doctorado	0.8%	0.6%	1.1%

Figura 5. Distribución del nivel educativo de los emprendedores (TEA). Tomado de: Global Entrepreneurship Monitor, 2017

Se observa que el porcentaje ha ido incrementando normalmente, por lo que no se considera una amenaza a la industria, pero es muy buena noticia saber que el país cuenta con población emprendedora y que continua con sus negocios, esto da una idea de que existe oportunidad de incursionar en el mercado ya que las empresas a pesar de los diferentes problemas económicos o políticos tratan de mantenerse y no desaparecer.

2.1.4. Tecnológico

Acceso a internet

El boletín estadístico de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones da a conocer que el servicio de internet es uno de los servicios con mayor demanda en el país, esto se debe al gran

contenido que se genera y se comparte de manera constante en especial en lo que respecta al uso de aplicaciones y redes sociales (Boletín Estadístico de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, 2019, p.15).

Según el boletín mencionado el 12,12% de la población ecuatoriana cuenta con una suscripción a servicio de internet fijo en lo que respecta al último trimestre del año 2019 (Boletín Estadístico de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, 2019, p.15).

Con estos datos se crea una idea más clara de la oportunidad que brinda el internet a la industria, ya que el constante uso de redes sociales amplía las posibilidades de llegar a los clientes que se pretende abordar.

Innovación

Según los resultados del Global Innovation Index 2019 el Ecuador mantiene una baja en la innovación pese a los esfuerzos que realizaron la industria y las organizaciones por crear más innovación, el país se encuentra en el puesto 99 con respecto al puesto 97 que mantuvo en el 2018 (Global Innovation Index, 2019).

Existen varios motivos que impiden que Ecuador avance en lo que respecta a innovación, como son: a) la falta de apoyo del gobierno, b) falta de inversión y falta de resultados creativos (Global Innovation Index, 2019).

El tema de la innovación en el país no es tomado como un ámbito primordial, esta información brinda una oportunidad de incursionar en un campo que prácticamente no se encuentra del todo potenciado, debido a que las empresas no han desarrollado todavía la capacidad del aprendizaje con respecto a este tema.

2.1.5. Ecológico

Como se trata de una industria de servicios en donde prevalece la actividad intelectual, no hay una conexión con afectación o beneficio al medio ambiente por ende no existen nuevas normas o disposiciones en cuanto al tema ecológico que tengan relación con los servicios profesionales.

2.1.6. Legal

Reglamento de higiene y seguridad en el trabajo

El Ministerio de Trabajo es el encargado de aprobar los reglamentos de higiene y seguridad de todas las empresas las cuales cuenten con un número de trabajadores mayor a diez personas. Este reglamento debe contener reglas acerca de la seguridad y salud ocupacional de los trabajadores con el fin de prevenir posibles accidentes laborales (Ministerio de Trabajo, 2019). Inicialmente la empresa que se pretende incursionar tendrá un número de trabajadores menor a diez pero con el tiempo este número incrementará y será obligatorio contar con el reglamento de higiene y seguridad dentro de la organización.

Jornada Laboral durante la declaratoria de emergencia sanitaria

Este año 2020 existió una reforma al Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-077 del 15 de marzo del 2020, en algunos artículos, en donde básicamente lo que se da a conocer es que por la declaración de emergencia sanitaria en todo el país, los empleadores pueden modificar la jornada laboral de sus colaboradores, hacer uso del teletrabajo o home office y aplicar plazos de pago de las remuneraciones según se pongan de acuerdo ambas partes, así como también tomar vacaciones anticipadas o vacaciones que el empleado tenga acumuladas.

Esta reforma se dio debido a la emergencia sanitaria que está pasando el país en estos momentos, todo esto con el fin de no parar la labor de las empresas. Así mismo las industrias han tratado de seguir operando claramente no al mismo ritmo, pero evitando poner un alto a las actividades.

2.2. Análisis del sector

La empresa analizada se encuentra en el sector de servicios y según el CIIU M6920.09 es la de “Actividades de Contabilidad, teneduría de libros y auditorías; consultoría fiscal”.

Para el tercer trimestre del año 2019 en lo que respecta a la oferta – utilización de exportaciones tanto de bienes como de servicios tuvieron un incremento del 4.1 en el PIB (tasa de variación trimestral) y en lo que corresponde a la variación interanual del PIB, esta fue positiva con una contribución absoluta del 1.13 (Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural, 2020, p.7). Esto brinda un panorama más claro de las variaciones con respecto al PIB no solo de bienes sino también de servicios el cual es el sector de mayor interés al que se pretende incursionar en esta tesis.

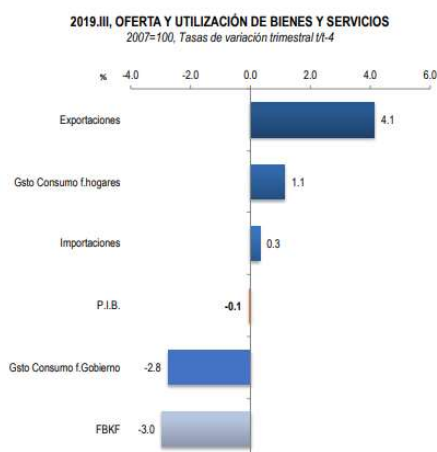


Figura 6. Oferta y Utilización de Bienes y Servicios 2019. Tomado de: Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural, abril 2020

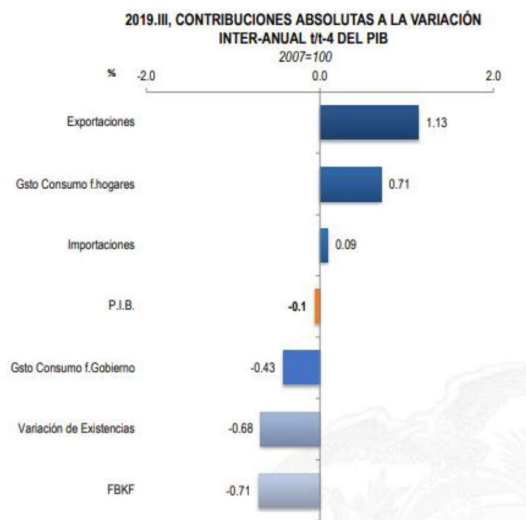


Figura 7. Contribuciones Absolutas a la Variación Interanual del PIB 2019. Tomado de: Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural, abril 2020

Según las Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural abril 2020, el ciclo del índice de confianza empresarial para el sector de servicios, desde el año 2009 hasta el 2019 se incrementó en un 1,5% a diferencia de otros sectores que han decaído.

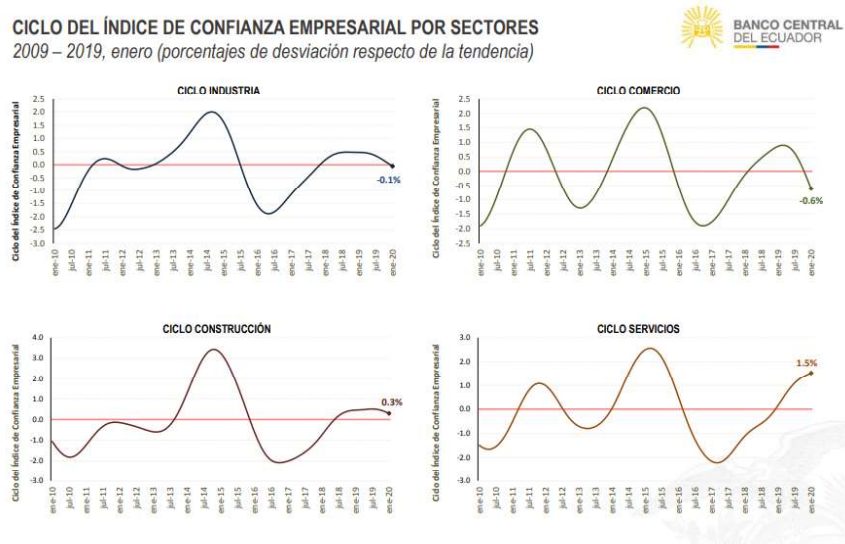


Figura 8. Ciclo del Índice de Confianza Empresarial por Sectores 2009 al 2019. Tomado de: Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural, abril 2020

2.2.1. Tamaño de la industria

La industria de servicios es la más representativa en el país comparado con las demás industrias según las últimas estadísticas del INEC del año 2018:

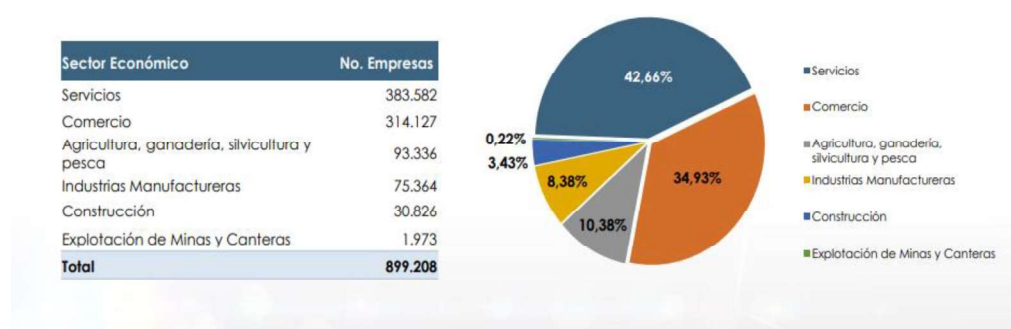


Figura 9. Estructura de empresas por sector económico Año 2018. Tomado de: INEC Directorio de Empresas, 2019

Según los datos encontrados en el INEC Directorio de Empresas, el sector servicios es el más representativo a nivel de industria, dado que cuenta con el 42,66%. Cabe recalcar que dentro de este porcentaje se encuentra toda clase de servicios, como son: servicios básicos, transporte, servicios de alimentación, actividades financieras, seguros, actividades científicas, administrativas, asistencia social y otras actividades profesionales de servicios.

Como se observa en la imagen al ser un sector bastante imponente dentro de la economía del país, brinda una idea de cuán importante es el mismo ya que los datos del INEC muestran que el sector servicios está conformado por 383,582 empresas mostrándose como el más representativo. Cabe recalcar que a pesar de ser el sector más grande por número de empresas no es el que brinda mayor contribución al PIB como es el caso de la industria manufacturera (Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural, 2020).

2.2.2. Ciclos económicos

Se considera que el ciclo económico depende del tipo de servicio que se ofrezca, en este caso es recurrente debido a que no es un servicio que las empresas toman ciertas épocas del año o puede existir un pico en el cual exista más demanda del servicio. Esto se debe a que los servicios de consultoría se encuentran en constante demanda independientemente de la época del año ya que es constante la necesidad de las empresas de mantenerse informadas, retroalimentadas y actualizadas.

Lo que es probable que afecte al negocio es la economía del país ya que si las empresas empiezan a tener bajas en sus ventas debido a la recesión económica esto afectará a todos los sectores.

2.3. Análisis de la competencia

2.3.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Economías de escala: Al pertenecer a la industria de servicios se considera la existencia de una amenaza debido a la relación entre las horas incurridas por el personal en prestar los servicios y la cantidad de servicios vendidos ya que dependiendo de cuantas personas conformen la empresa también se sabrá el número de clientes al que se puede atender **Amenaza de impacto medio.**

Inversión inicial: Se considera que la inversión inicial es media – alta debido a todos los insumos que se necesitan inicialmente para operar como es la infraestructura que servirá para brindar los servicios, los equipos tecnológicos y el personal. Un valor aproximado de inicio de operación se estima que es de \$30,000 lo cual se puede visualizar más a

detalle en los estados financieros que se encontrará en capítulos posteriores. **Amenaza de impacto medio.**

Acceso a proveedores: Tomando en cuenta la industria de servicios, como es la consultoría, el tema de los proveedores no es de alto impacto ya que básicamente no depende el servicio de estos en cuanto a temas de infraestructura y tecnología, dado que la operación del negocio básicamente se basa en la prestación de servicios en donde prevalece la actividad intelectual posibles proveedores que pueden surgir probablemente al momento de realizar subcontrataciones cuando el personal con el que cuenta la empresa llegue a su carga máxima de trabajo y sea necesario cubrir horas restantes con personal sin necesidad de realizar contratación bajo nómina. **Amenaza de impacto medio.**

Alta diferenciación: Tomando en cuenta la cantidad de empresas en el país que brindan servicios de consultoría las cuales según el CIIU analizado son 925 empresas registradas a nivel de todo el país, por consecuente los esfuerzos en marketing deben ser constantes para llegar a la mente del cliente. **Amenaza de impacto alto.**

Falta de experiencia en la industria: Se cuenta con preparación adecuada en el área por la experiencia adquirida en trabajos anteriores y el personal está altamente capacitado con estudios superiores y con conocimientos consolidados en los servicios a ofertar. **Amenaza de impacto bajo.**

Barreras legales: La constitución de la empresa no se considera que sea una barrera de entrada ya que al pertenecer a la industria de servicios los requisitos para incursionar o empezar con la operación de la misma no

son sumamente complejos. Básicamente lo que se necesita es realizar los requisitos que pide la Superintendencia de Compañías, los cuales se encuentran en la misma página de la Superintendencia estos no son complejos, y no es necesario sacar ningún permiso adicional que pueda obstruir o crear demora en la creación y constitución de la empresa.

Amenaza de impacto bajo.

2.3.2. Rivalidad entre competidores existentes

Competidores numerosos y equilibrados: Se buscó en la página de la Superintendencia de Compañías, las empresas de consultoría financiera situadas en la ciudad de Quito, se seleccionaron las cinco primeras y se puede observar que no son empresas plenamente posicionadas en el mercado. En la tabla número 1, se puede observar sus niveles de ingresos y utilidad obtenida durante el 2019. **Oportunidad de impacto medio.**

Tabla 1

Principales competidores en la industria

Compañía	Ingreso por venta 2019	Participación
Batallas Financial Consulting Cía. Ltda.	\$3,118,047.12	90.1%
Aliro Morales & Asociados Contadores Públicos – Auditores – Consultores Cía. Ltda.	\$151,644.44	4.4%
Andrade Contabilidad, Auditoría y Servicios Cía. Ltda.	\$140,000.00	4.0%
Consulting & Advisory Service Asimport Advisory – Asimport S.A.	\$36,476.81	1.1%
Analytical Cía. Ltda.	\$16,097.45	0.5%

Tomado de: Búsqueda del CIU Rev. 4

Cabe recalcar que dentro del listado no se encuentran las grandes auditoras y consultoras como son las Big Four conformadas por: Deloitte and Touch, PricewaterhouseCoopers (PwC), Ernst & Young (EY) y KPMG, las cuales copan las operaciones corporativas y auditorías más importantes a nivel mundial. Estas no solo brindan servicios a grandes empresas también cuentan con clientes pequeños como Pymes, la diferencia es que la mayoría de clientes que tienen las Big Four son corporaciones debido a que el monto en honorarios es mayor y en muchas ocasiones para una Pymes los valores a pagar pueden llegar a ser altos (Dirigentes Digital, 2020).

Altos costos fijos: Dentro de la industria que se está analizando, no se considera que los costos fijos sean altos, como costos fijos están: el arriendo de la oficina, los servicios básicos, los sueldos a los empleados, entre otros. **Oportunidad de impacto medio.**

Crecimiento de la demanda: Como ya se ha mencionado anteriormente, al conocer la gran cantidad de empresas Pymes que existe en el país, se tiene un panorama acerca del tamaño de la industria. Se trata de una industria bastante amplia, existe bastante mercado por ende la demanda de servicios es alta. **Oportunidad de impacto alto.**

2.3.3. Amenaza de productos sustitutos

Disponibilidad de sustitutos: En la industria que se está analizando la posibilidad de sustitutos es relativamente amplia ya que las personas o posibles clientes pueden optar por no contratar servicios de asesoría y seguir los cursos que dicta el SRI, el colegio de contadores. Un ejemplo claro son los cursos de experto tributario cuyo monto es de \$800,00. Otro sustituto se considera a las aplicaciones en internet como es la aplicación que se encuentra en Google Play llamada "Introducción a la Contabilidad

para la Toma de Decisiones Estimación y Aplicación” la cual es gratuita y brinda los conceptos básicos para la aplicación de la información contable.

De igual manera se considera un sustituto que las empresas contraten a un experto en el área y creen su propio departamento financiero-contable evitando de esta manera contratar asesorías externas.

Cabe recalcar que estas alternativas o sustitutos tienen sus desventajas ya que, si bien es cierto, implican un costo menor a los consumidores, son alternativas básicas, los clientes pueden acceder a estas pero no les garantiza plenamente que saldrán expertos en temas contables, financieros o tributarios, posiblemente les brinden una idea acerca de esto, más no el conocimiento completo ni mucho menos el ser expertos en los temas.

Adicionalmente, para contrarrestar las preferencias de los clientes lo más viable es aumentar la inversión en marketing y capacitación, todo con el fin de incrementar la calidad del servicio y evitar que los clientes opten por ir con la competencia o por otras alternativas como ya se las mencionó anteriormente. **Amenaza de impacto medio.**

2.3.4. Poder de negociación de los clientes

Concentración de los clientes: Como se mostró anteriormente en cuanto al nivel de ingresos de los competidores analizados, los clientes se encuentran básicamente concentrados en las empresas Batallas Financiera Consulting Cía. Ltda. y Aliro Morales & Asociados Contadores Públicos - Auditores – Consultores Cía. Ltda. Hay que tomar en cuenta que el mercado objetivo en la ciudad de Quito lo conforman 487 empresas pequeñas, microempresas y medianas empresas y en cuanto al CIIU

como competidores en esta ciudad existen 474 empresas consultoras lo cual da a conocer que la oferta y la demanda están casi a la par por lo cual los clientes tienen el poder de irse con la competencia si así lo desean, hay que aclarar que no se han tomado en cuenta las Big Four por lo expuesto anteriormente ya que son empresas que brindan estos servicios pero cuentan con clientes más corporativos debido a la capacidad que tienen estos para pagar dichos honorarios. **Amenaza de impacto alto.**

Costo de cambio de servicio: En cuanto al tema de costos, los valores dependen del tipo de servicio que se esté prestando pero también depende de la calidad del servicio. En este caso, el costo por cambiar el servicio de una empresa a otra es medio - bajo por ende el poder de negociación de los clientes también es medio – bajo, ya que los servicios se manejan en cuanto a contratos, una vez culminado el servicio se procede a renovar un contrato o simplemente ya no se renueva, por lo general los servicios no pueden tener un contrato que vaya más allá de un año, todo caso se debe realizar renovación del mismo.

Claro ejemplo de esto se encuentra en el Reglamento sobre Auditoría Externa de la Superintendencia de Compañías en el Art. 14 que da a conocer que ninguna firma auditora calificada podrá realizar auditoría externa por más de cinco años consecutivos a los mismos clientes y en las empresas de interés público no puede ser por más de tres años **Amenaza de impacto medio.**

Integración hacia atrás: Examinando este tema, como se analizó anteriormente, los clientes pueden optar por otras opciones a nivel de beneficio económico ya que pueden obtener capacitación por su cuenta pero también es necesario recalcar que no serán expertos en el tema, muy

probablemente llegarán a tener conocimiento acerca de esto pero si los resultados que desean son mucho mejores a los ya obtenidos necesariamente deberán contratar una asesoría robusta en estos temas, también puede que cuenten con un experto en el tema dentro de la organización pero de igual manera existirán situaciones que ameriten una contratación de un externo que les ayude a abordar actualizaciones constantes. **Amenaza de impacto alto.**

2.3.5. Poder de negociación de los proveedores

Importancia del volumen para los proveedores: Los proveedores brindan los implementos necesarios para la operación de las actividades, sin embargo, no es necesario depender de un solo proveedor en cuanto a adquisición de insumos ya que el giro del negocio está enfocado en brindar servicios, se tendrá en cuenta realizar contrataciones por medio tiempo dependiendo de la capacidad del personal bajo nómina y del número de clientes.

El recurso humano es lo más fuerte en la empresa que se pretende implementar ya que de ellos serán la mano de obra y del conocimiento que mantengan depende la satisfacción de los clientes, por consecuente el crecimiento de la empresa. Para contrarrestar cualquier amenaza que se pueda contraer con el personal en cuanto a que probablemente quieran crear su propio negocio y lleguen a ser parte de la competencia, se tendrá cláusulas específicas en las contrataciones que se realicen al personal de nómina. **Oportunidad de impacto alto.**

2.4. Análisis de mercado

Para definir el mercado objetivo, se utilizó como fuente los datos encontrados en la Superintendencia de Compañías. Se tomó las

pequeñas empresas, micro empresas y medianas empresas de la provincia de Pichincha, específicamente de la ciudad de Quito, cuyos ingresos anuales no superen los \$5, 000,000

Tabla 2

Obtención de la población

Segmentación	Número
Pequeñas, microempresas y medianas empresas en la provincia de Pichincha que se encuentran activas.	487
Pequeñas, microempresas y medianas empresas en la provincia de Pichincha que se encuentran activas de la ciudad de Quito.	435
Pequeñas, microempresas y medianas empresas en la provincia de Pichincha que se encuentran activas de la ciudad de Quito con ingresos desde \$1 a \$5,000,000	259

Tomado de: Ranking Empresarial 2020

Se definió la población de esta manera ya que engloba las empresas a las que se pretende llegar con este servicio que son las Pymes, de igual manera se seleccionó la ciudad en la cual se pretende implementar el servicio que es la ciudad de Quito y se utilizó un monto tope de ingresos ya que las Pymes son aquellas empresas que no superan dicho valor.

Métodos de investigación

Se uso un enfoque mixto: cuantitativo – encuestas, y cualitativo en entrevistas (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Una vez que se contó con la población a estudiar la cual estuvo conformada por 259 empresas correspondientes a las características mencionadas anteriormente se decidió recolectar la información. Para esto, se utilizó la ayuda de las encuestas y entrevistas.

Las encuestas se conformaron por 9 preguntas, las cuales fueron realizadas a los contadores de las diferentes empresas ya que son ellos la base fundamental para que los empresarios adquieran el servicio.

Para poder elaborar las preguntas de la encuesta, fue importante el definir los objetivos o la información que se pretende recolectar con las encuestas:

- a) Conocer si las empresas Pymes cuentan con asesoramiento en temas tributarios, financieros y contables.
- b) Identificar la conveniencia o importancia de contratar asesoría específicamente en estos temas.
- c) Conocer cada cuanto tiempo las empresas contratarían este tipo de servicio.
- d) Percibir el monto por el que pagarían las empresas por los servicios de consultoría en temas tributario, financieros y contables.
- e) Saber los aspectos más importantes que debe tener un servicio de consultoría.

Se tomaron los siguientes datos para determinar mediante una fórmula la muestra correspondiente a encuestar.

Número de población objeto de estudio: 259 empresas

Fórmula para obtener el tamaño de la muestra probabilística por proporciones y para población conocida:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = Población (259)

Z = nivel de confianza (95% - 1,96)

p = probabilidad de que el evento ocurra (0,80) debido a la acogida que puede tener en el mercado basado en análisis realizados en capítulos anteriores

q = probabilidad de que el evento no ocurra (0,20)

e = error permitido (0,05)

$$n = \frac{259 * 1,96^2 * 0,80 * 0,20}{0,05^2 * (259 - 1) + 1,96^2 * 0,80 * 0,20}$$

$$n = \frac{159,1959}{1,2596}$$

$$n = 126$$

En cuanto a la entrevista, ésta fue realizada a 3 gerentes quienes cuentan con amplia trayectoria en el mundo laboral, específicamente en áreas administrativas y su opinión se consideró relevante para el tema de estudio.

De igual manera se fijaron objetivos de la información que se deseaba conseguir con la entrevista, estos son:

- a) Saber acerca de los principales problemas organizacionales que enfrentan las empresas en las cuales estos profesionales laboran.
- b) Conocer la percepción que tienen acerca del conocimiento con el que cuentan los microempresarios en cuanto a temas contables, financieros y tributarios.
- c) Identificar la importancia de contratar asesoría específicamente en estos temas.
- d) Conocer su criterio sobre qué tan viable es que una empresa mejore sus resultados al recibir los servicios de una empresa consultora experta en temas contables, financieros y tributarios.

- e) Saber los aspectos más importantes que debe tener un servicio de consultoría.

Los perfiles de las personas entrevistadas fueron los siguientes:

- La primera persona entrevistada fue el Señor Fernando David Perez Gordón, esta persona tiene 32 años, es Ing. en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Central del Ecuador, trabajó en el área de auditoría en la empresa Auditing Support Cía. Ltda por dos años y actualmente ocupa el cargo de Assurance Manager en PricewaterhouseCoopers del Ecuador. Mantiene una certificación ACCA, ha realizado diferentes cursos en cuanto a NIIFS y actualizaciones tributarias. Tiene amplio conocimiento en diferentes industrias, ha encabezado varios equipos de auditoría en diferentes empresas como Avon, Michelín, Alimentos Ecuatorianos S.A. Alimec, Boop del Ecuador, Pluspetrol y empresas de telecomunicaciones, como es Otecel S.A. Es una persona que conoce plenamente el desarrollo de las organizaciones desde empresas pequeñas hasta empresas de gran tamaño. Los clientes que maneja por lo general acuden a esta persona con el fin de buscar una ayuda a los problemas que atraviesan.
- El segundo entrevistado fue el Señor Frank Geancarlos Vistín Vera, tiene 33 años, es Ing. Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, trabajó durante tres años en la firma auditora Deloitte Ecuador, actualmente se desempeña como Assurance Manager en la firma PricewaterhouseCoopers del Ecuador. Tiene un amplio conocimiento específicamente en empresas de retail, ha manejado varios proyectos en pequeñas, medianas y grandes empresas, como son: Emsairport Services CEM, Unión Cementera UCEM, Imbauto S.A., Novopan del Ecuador S.A. Plazashopp S.A., entre otras. Cuenta con amplio conocimiento

en cuanto a las diferentes circunstancias que afectan a las organizaciones debido a su experiencia en cada una de las empresas que ha manejado.

- La tercera persona entrevistada fue la Señorita Mónica Viviana Pallo, tiene 32 años, es Ingeniera en Comercio Exterior, Integración y Aduanas. Se graduó en la Universidad Internacional del Ecuador. Ha trabajado en varias empresas como lo es Longport Aviation Security, Benedict Schools International, Laswell S.A., Antitrust Consultores y Abogados, C.A.I Raúl Coka Barriga Cía. Ltda. y Actualmente se encuentra laborando en la empresa Bestenergy Services S.A. como Gerente de Comercio exterior. Adicional a su experiencia, cuenta con certificaciones en inglés, negociación, finanzas, publicidad y marketing internacional.

Resultados de la entrevista

De la **entrevista** que se realizó a los expertos se recolectó información de acuerdo a los objetivos de la **entrevista** planteados anteriormente.

Los expertos mencionan que de acuerdo a su experiencia laboral las principales falencias en las empresas son: falta de definición funciones en las organizaciones más pequeñas, junto con la deficiente asesoría en cuanto a actualizaciones financieras, contables y tributarias, todo esto es perjudicial para la toma de decisiones y que se ha convertido en un inconveniente muy frecuente lo cual causa pérdidas a las compañías.

Aseguran también, que las personas que toman las decisiones en la mayor parte de las empresas siempre son los accionistas y se basan en la información que les provee el departamento financiero. Sin embargo, las decisiones no siempre son las adecuadas por lo que no cuentan con

el conocimiento financiero contable que les lleva a razonar las mejores alternativas, puesto que solo ejecutan lo que les sugieren o lo que consideran es lo mejor y en muchos casos las personas que les brindan dicha información no siempre los asesoran de la mejor manera.

Los expertos concuerdan que el grado de conocimiento que puedan tener los accionistas al momento de tomar decisiones es fundamental, en ocasiones cuentan con asesores financieros y contables pero en otras no. Estas decisiones que toman en base a un correcto análisis son de gran ayuda para que las compañías cumplan con sus objetivos de mejora de resultados.

Una de las personas entrevistadas considera que las firmas consultoras cumplen un rol sumamente importante dentro de las organizaciones, ya que éstas siempre están a la vanguardia en cuanto a actualizaciones contables, tributarias y financieras, por lo que se convierten en asesores de primera mano para los accionistas.

Finalmente, los expertos afirman que en las empresas en las cuales han podido tener participación han tenido algún tipo de asesoría en cuanto a estos temas, en algunos casos un poco más profundo que en otros. Afirman que, gracias a las asesorías recibidas, las empresas han logrado superar varios retos y mejorar de manera continua.

Consideran relevante que las compañías cuenten con un buen asesor, sea interno como un Gerente Financiero o externo como un asesor contable, tributario y financiero e incluso servicios de auditoría externa.

Método de recolección de datos

La forma en la que se realizaron las encuestas fue vía electrónica mediante google y las personas a encuestar fueron contadores profesionales.

Resultados de la investigación

De acuerdo a las encuestas realizadas a 126 personas de acuerdo a la población objeto de estudio mencionado anteriormente, se obtuvieron los siguientes resultados.

¿Qué tan importante considera que las empresas cuenten con asesoría financiera?

126 respuestas

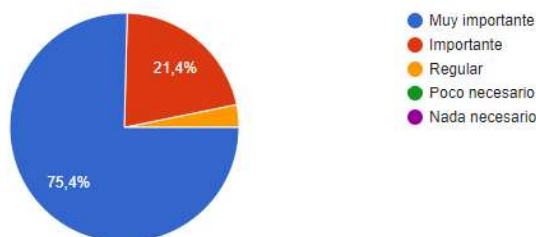


Figura 10. Importancia de asesoría financiera en las empresas. Tomado del Cuestionario estructurado sobre la perspectiva acerca de las empresas consultoras dirigidas a Pymes.

Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico de las 126 respuestas obtenidas, el 75,4% de las personas consideran que es muy importante que las empresas cuenten con asesoría financiera, mientras que el 21,4% lo considera importante y el restante que es un mínimo de personas lo consideran regular.

¿Cuáles considera usted, son las causas principales para que las pequeñas y medianas empresas desaparezcan o no crezcan? Evalúe 1 como la menos importante y 5 la más importante.

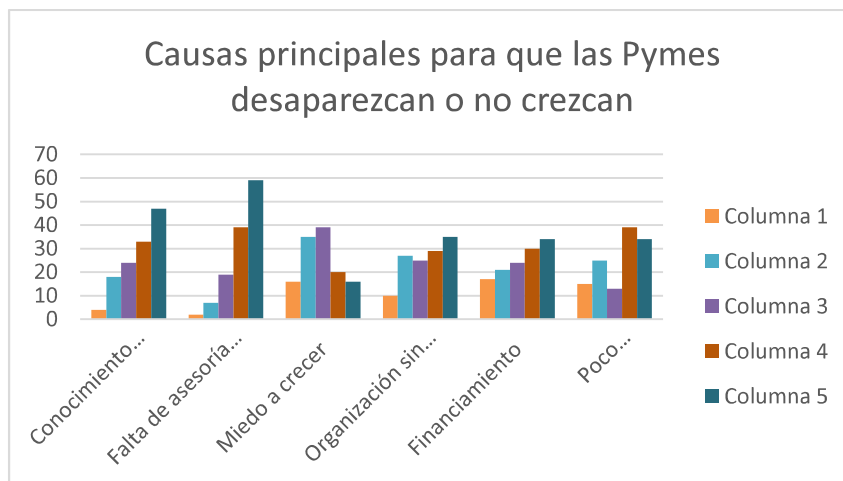


Figura 11. Causas principales para que las Pymes desaparezcan o no crezcan. Tomado del Cuestionario estructurado sobre la perspectiva acerca de las empresas consultoras dirigidas a Pymes.

Interpretación:

El gráfico muestra que según las encuestas realizadas, la mayoría de personas opina que la falta de asesoramiento en temas financieros y el conocimiento empírico por parte de los dueños son las causas que más afecta al crecimiento y desaparición de las Pymes, seguido del poco conocimiento del mercado que mantienen los dueños de dichas empresas y el miedo a crecer.

¿Qué nivel de conocimientos: contables, tributarios y financieros, considera usted que cuentan los microempresarios promedio?

126 respuestas

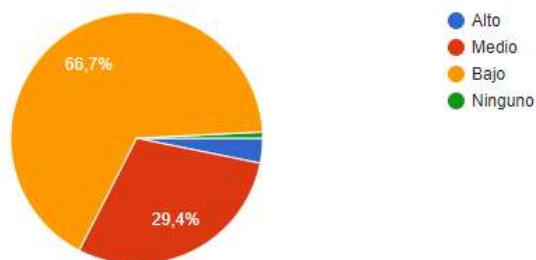


Figura 12. Nivel de conocimientos de los microempresarios en temas contables, tributarios y financieros. Tomado del Cuestionario estructurado sobre la perspectiva acerca de las empresas consultoras dirigidas a Pymes.

Interpretación:

Respecto al nivel de conocimientos de los microempresarios en cuanto a temas contables, tributarios y financieros, de las encuestas realizadas se obtuvo como resultado que el 66,7% afirman que el nivel de conocimiento de estos es bajo y el 29,4% considera que es medio.

¿En qué grado considera que el conocimiento de los microempresarios en temas contables, tributarios y financieros afecta a la organización en la toma de decisiones en cuanto a crecimiento organizacional?

126 respuestas

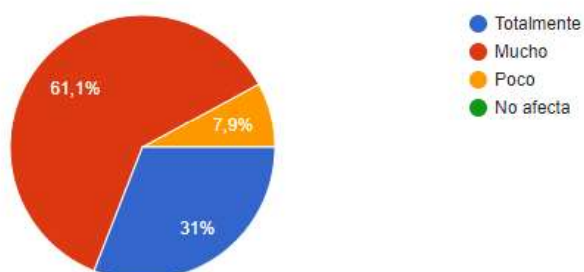


Figura 13. Afectación en la toma de decisiones en cuanto a crecimiento organizacional. Tomado del Cuestionario estructurado sobre la perspectiva acerca de las empresas consultoras dirigidas a Pymes.

Interpretación:

Como se puede observar, de acuerdo con las respuestas obtenidas a las encuestas, el 61,1% de personas consideran que el conocimiento de los microempresarios en cuanto a temas contables, tributarios y financieros afecta mucho en la toma de decisiones a las organizaciones en cuanto a crecimiento y tan solo el 7,99% considera que afecta muy poco.

¿Mantiene asesoramiento de alguna empresa consultora experta en temas tributarios, contables y financieros?

126 respuestas

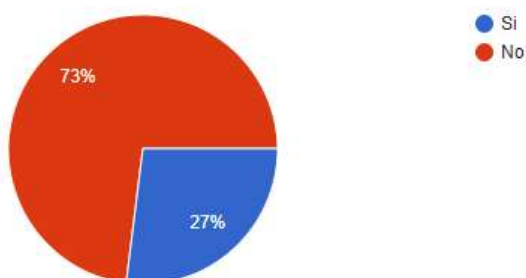


Figura 14. Asesoramiento de empresas en cuanto a temas tributarios, contables y financieros. Tomado del Cuestionario estructurado sobre la perspectiva acerca de las empresas consultoras dirigidas a Pymes.

Interpretación:

Respecto a las respuestas obtenidas, se puede observar que el 73% no cuenta con asesoramiento en cuanto a temas tributarios, contables y financieros y tan solo el 27% lo tiene.

¿Qué áreas son las que le parecen más importantes contar con asesoría?

126 respuestas



Figura 15. Áreas más importantes para recibir asesoría. Tomado del Cuestionario estructurado sobre la perspectiva acerca de las empresas consultoras dirigidas a Pymes.

Interpretación:

Como se observa, los porcentajes más altos alcanzados respecto a los temas más importantes que las empresas consideran deben ser asesorados es en actualizaciones tributarias con el 27,8% al igual que el control interno de las operaciones contables igual con el 27,8% y presentación de los Estados Financieros con el 24,6%.

¿Por los servicios prestados en consultoría en temas contables, tributarios y financieros, cuánto ha sido el valor promedio que su empresa ha pagado o pagaría?

126 respuestas

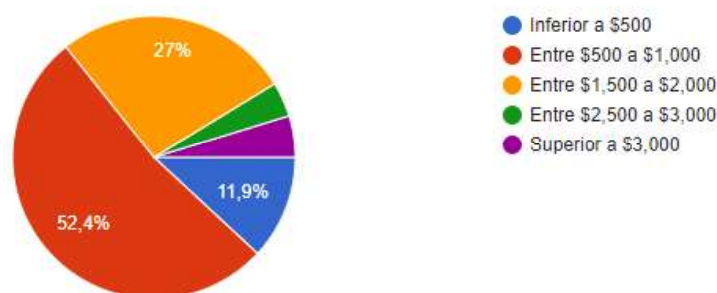


Figura 16. Montos convenientes a pagar por servicios de consultoría en temas contables, tributarios y financieros. Tomado del Cuestionario estructurado sobre la perspectiva acerca de las empresas consultoras dirigidas a Pymes.

Interpretación:

Respecto a las respuestas obtenidas de las encuestas realizadas, el 52,4% de los encuestados consideran que un monto entre \$500 a \$1,000 estarían dispuestos a pagar por recibir asesoría en temas contables, tributarios y financieros mientras que el 27% estaría dispuesto a pagar entre \$1,500 a \$2,000. Tan solo el 11,9% estaría dispuesto a pagar un monto menor a \$500.

¿Con qué frecuencia ha solicitado o solicitaría los servicios de consultoría contable; tributaria y financiera?

126 respuestas

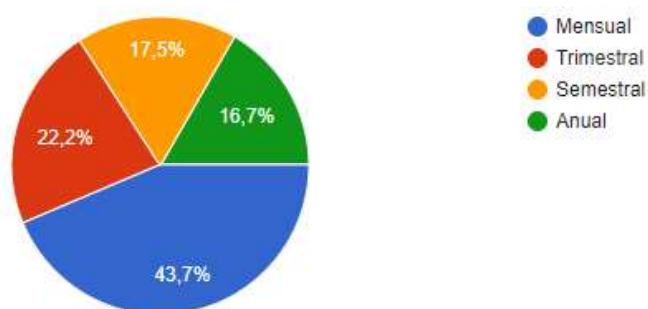


Figura 17. Frecuencia de contratación de servicios de consultoría contable, financiera y tributaria. Tomado del Cuestionario estructurado sobre la perspectiva acerca de las empresas consultoras dirigidas a Pymes.

Interpretación:

Los resultados de las personas encuestadas reflejan que el 43,7% contrataría los servicios de consultoría en temas tributarios, financieros y contables de manera mensual, mientras que tan solo el 16,7% lo contrataría de anualmente.

¿Cuáles son los aspectos más importantes que considera debe tener un servicio de consultoría?

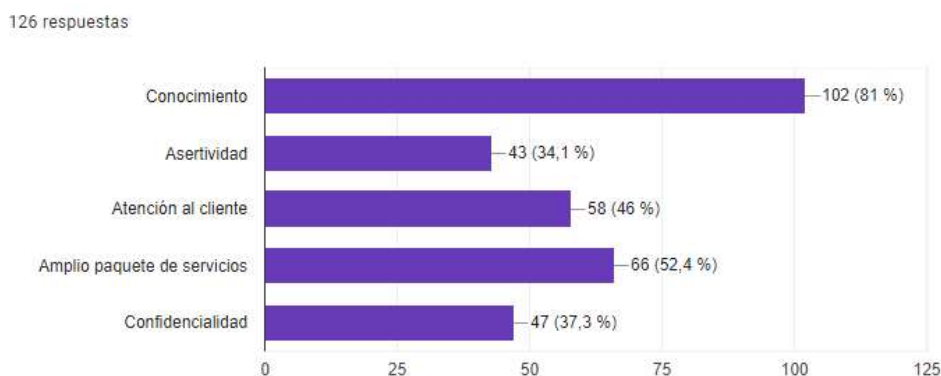


Figura 18. Aspectos importantes que debe tener un servicio de consultoría. Tomado del Cuestionario estructurado sobre la perspectiva acerca de las empresas consultoras dirigidas a Pymes.

Interpretación:

Al interpretar los resultados, se puede observar que el 81% de los encuestados, consideran que el conocimiento es la característica más importante con la que debe contar las empresas consultoras, seguido del 52,4% en relación al amplio paquete de servicios, la atención al cliente con el 46%. Por el contrario, las puntuaciones más bajas fueron para la confidencialidad con el 37,3% y la asertividad con 34,1%.

2.5. Análisis FODA

Al ser una empresa que no se encuentra en el mercado todavía se evalúa las amenazas y oportunidades, las cuales son externas y así tener un criterio acerca de qué amenaza y qué oportunidades presenta la industria.

AMENAZAS

- ✓ Aumento del riesgo país ya que si esta sigue aumentando como lo ha hecho hasta el momento, el país se encontrará cada vez más inestable

en cuanto a la economía lo cual provoca que esta se desplome y junto con ella las empresas.

- ✓ Crecimiento de la competencia, si esta crece en mayor proporción será mucho más difícil incursionar en el mercado o se tendrá que realizar mejores estrategias para ser más competitivos y mantener el posicionamiento.
- ✓ Caída de la inflación anual, de seguir cayendo la inflación la inestabilidad de los precios y la baja en los mismos se convierte en una amenaza para la industria, debido a que los precios se tendrán que regular incluso más debajo de los del mercado para que sean llamativos a la vista de los clientes.
- ✓ Secuelas que generen pérdidas al país por la emergencia sanitaria, económicamente esto ha afectado mucho a la economía del país, por ende, va de la mano con lo ya señalado anteriormente, el país puede caer en una crisis que le costará mucho sobrellevar y será de afectación general a las empresas a la misma proporción.

OPORTUNIDADES

- ✓ Existencia de un amplio mercado a quien ofrecer los servicios, ya que si bien es cierto existen competidores pero también existe un vasto mercado en el cual que se puede acaparar con una buena estrategia.
- ✓ Mayor tendencia en las empresas a siempre permanecer actualizado y buscar asesoría externa, esto genera oportunidad en la industria y más en el negocio que se pretende incursionar debido a las necesidad de las empresas de conocer de los temas contables, tributarios y financieros y así generar mejor rentabilidad a sus empresas.

- ✓ Falta de innovación en las herramientas utilizadas en negocios existentes, las empresas establecidas en el mercado por lo general no cuentan con un software avanzado que permita generar más eficiencia en los procesos, es por esto que se considera una oportunidad de adquirir una tecnología más avanzada que permita ser más competitivo en el mercado.
- ✓ Avance de la tecnología en cuanto a temas de inteligencia artificial, la tecnología avanza cada día más, por lo tanto, se tiene la oportunidad de crecer a nivel tecnológico e ir a la par con los cambios constantes a nivel mundial.

DEBILIDADES

- ✓ Empresa nueva en el mercado que pretende incursionar en el área de la consultoría.
- ✓ Falta de contactos en el mercado, lo cual era una dificultad para que la empresa cuente con gran cantidad de clientes en sus primeros años.
- ✓ Oferta del servicio sin penetración en el mercado, al ser una empresa nueva pocos confiarán al inicio en los servicios que se estén ofreciendo.

FORTALEZAS

- ✓ Servicio personalizado que permitirá brindar confort al cliente y que sienta la importancia que le da la empresa a sus requerimientos y necesidades.
- ✓ Estructura organizacional adecuada, el análisis de horas de personal y horas de servicios permite contar con una relación la cual

da a conocer cuánto personal se necesita para llevar a cabo las actividades dependiendo del número de clientes que se posea.

- ✓ Precios competitivos, los precios que se manejarán son precios asequibles al mercado y que dejan una utilidad a la empresa.
- ✓ Activa participación en redes sociales, las redes sociales hoy en día en uno de los medios de comunicación y publicidad más utilizado para llegar a la mente del consumidor.

2.6. Definición de la estrategia genérica específica del negocio

Según los resultados obtenidos, la estrategia que se plantea usar es la de **diferenciación**, debido al nivel de competencia que existe el cual es alto. Por medio de la diversificación de servicios se puede llegar a ser más competitivo en el mercado ya que llamará la atención de los clientes.

Todo está en crear la marca en la mente de los clientes y una vez posicionada la empresa al momento de ofrecer los servicios la diferenciación se reflejará en la calidad del trabajo realizado, en la preocupación y el interés que la empresa brindará a los clientes, es de esta manera que se ganará la confianza y fidelización de los mismos.

Se utilizará el apoyo de herramientas tecnológicas más avanzadas que las que utiliza la competencia, como la adquisición de un programa como lo es Audit Brain el cual permita realizar las labores de una manera más eficaz y eficiente, así el cliente sabrá lo segura que se encuentra la información de su empresa y que está trabajando con profesionales expertos en la gama.

Oportunidad de mercado

Luego de haber realizado el estudio a través de encuestas con el fin de conocer la opinión de las personas y las entrevistas a expertos, se llegaron a conclusiones y se determinó que si existe una oportunidad de negocio.

Según los resultados obtenidos en las encuestas, el 75% de las personas encuestadas considera muy importante que las empresas cuenten con asesoría financiera y que la falta de asesoramiento en temas financieros y administrativos es una de las causas principales que afecta y fomenta a que las Pymes desaparezcan o no crezcan.

Adicional a esto, el 61% asegura que la falta de conocimiento en temas contables, tributarios y financieros por parte de los microempresarios afecta a las organizaciones al momento de tomar decisiones y el 73% no mantienen un asesoramiento en cuanto a estos temas lo cual se debe un poco al tema de cultura ya que los dueños de empresas pequeñas como son las Pymes al no contar con estudios de preparación como se expuso en el capítulo dos probablemente consideran que no ha sido netamente necesario incursionar en estos servicios para que sus empresas sigan en funcionamiento y crecimiento constante.

Los servicios que más atractivos les pareció a los encuestados son Presentación de Estados Financieros, Actualizaciones tributarias y Control interno de las operaciones contables. Los montos que el mercado considera pagaría por estos servicios va desde los \$500,00 a los \$1,000.

Cabe recalcar que los resultados mostraron que el conocimiento, el amplio paquete de servicios y la atención al cliente son los aspectos más importantes que debe contar un servicio de consultoría.

Los expertos de acuerdo a su conocimiento dieron su opinión acerca de las falencias que han detectado en las organizaciones. La principal es la falta de asesoría y actualización en temas contables, tributarios y financieros. Consideran que los accionistas, quienes son las personas que toman las decisiones, no cuentan con el conocimiento en estos temas y cuando reciben asesoramiento, este no es del todo correcto, por ende las decisiones para las empresas no es el más acertado.

Adicional, los expertos aseguran que las firmas consultoras cumplen un rol importante en las organizaciones por el hecho de mantenerse actualizados y del aporte que brindan a las empresas.

De acuerdo a los resultados obtenidos y analizados, se puede llegar a la conclusión de que existe oportunidad de mercado ya que es una necesidad primordial que las empresas cuenten con este servicio por la relevancia que tiene esto en la toma de decisiones y en el crecimiento de las organizaciones, además de ser regulaciones dictadas por los diferentes organismos de control como la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas. Por lo expuesto, se puede asegurar que el negocio tiene tendencia a posicionarse en el mercado y a crecer en un futuro marcando la diferenciación para competir de esta manera con las demás consultoras existentes.

2.7. Conclusiones del capítulo

- El sector servicios es el que más representación tiene en estructura debido al número de empresas con las que cuenta que son alrededor de 383 mil empresas en todo el país con una participación del 42%.

- Las personas y expertos consideran que es muy importante que las empresas mantengan asesoría en temas contables, tributarios y financieros.
- Los microempresarios o dueños de las empresas no cuentan con un conocimiento sólido en cuanto a temas contables, tributarios y financieros y solo algunos reciben asesoría por parte de externos.
- El 73% de las personas encuestadas afirman que las empresas no reciben asesoramiento en estos temas y los que reciben el asesoramiento no siempre es el adecuado.
- La asesoría en cuanto a temas contables, tributarios y financieros es de gran ayuda ya que promueve el cumplimiento de objetivos organizaciones y crecimiento de la empresa.

3. CAPÍTULO III. MERCADO Y ESTRATEGIAS

3.1.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.

Audit & Consulting Services es una empresa que surge con la intención de brindar servicios profesionales tanto de consultoría como de auditoría, dirigido para empresas Pymes que por lo general no son compañías que cuentan con el conocimiento necesario específicamente a temas contables, tributarios y financieros para llevar a cabo un negocio.

Valores

Confianza: La confianza creada en los colaboradores creará confianza también con el cliente.

Confidencialidad: Elemento primordial para la buena relación profesional, fundada en un compromiso auténtico que impone una estricta reserva profesional.

Calidad: Presente en todo momento, brindando confort al cliente en el servicio otorgado.

Dispuestos al cambio: En un mundo globalizado es importante estar prestos al cambio y a una adaptación inmediata a este.

Pasión: Compromiso en todas las labores realizadas, contando con profesionales que disfruten de sus labores diarias.

Seguridad: Cuidado al personal en todo momento mitigando riesgos laborales que se encuentran latentes en el día a día.

Estilo Corporativo



Figura 19. Logo de Audit & Consulting Services. Tomado por el autor.

Los colores utilizados significan:

Azul: Este color significa tranquilidad, confianza y simpatía que es lo que se pretende generar en la mente del cliente y se ratificará al momento de recibir el servicio.

Blanco: El blanco refleja la elegancia al combinar al azul de fondo, reflejando seriedad, haciendo una muy buena combinación.

Logo: Este es un logo sencillo sin dejar de ser llamativo, ya que los colores usados reflejan el compromiso, confianza y profesionalismo que se pretende transmitir al cliente.

3.2. Misión y visión

Misión

Ofrecer un servicio de calidad en temas contables, tributarios y financieros a las empresas Pymes, aportando conocimiento y experticia, por personal altamente capacitado en estos temas, adicional a la utilización de herramientas tecnológicas transmitiendo de esta manera confianza a los clientes y velando por el bienestar y crecimiento de las organizaciones y de la comunidad.

Visión

Ser para el año 2025 una de las empresas consultoras más reconocidas por las Pymes, siendo referentes en calidad en servicio, asesoría e innovación llegando a expandirse a las diferentes provincias del país.

3.3. Objetivos de crecimiento

Objetivos a corto plazo

- Comenzar el primer año con una oficina en la ciudad de Quito que brinde servicios contables – tributarios y financieros.

- Evaluar la satisfacción del cliente luego de cada servicio brindado mediante una encuesta realizada a los clientes.

- Evaluar, de manera semestral el rendimiento de los colaboradores mediante calificaciones que vayan desde el 1 al 5 en donde 1 será la calificación más baja y 5 la calificación más alta, realizadas por su inmediato superior.

Objetivos a mediano plazo

- Obtener una rentabilidad mínima anual del 10% al finalizar el tercer año de operación realizando más inversión en publicidad y posicionamiento de la marca.
- Incrementar el equipo de trabajo en proporción a las ventas registradas de tal manera que contribuya a la eficiencia de los servicios.
- Adquirir programas de software que contribuyan a la eficiencia de las tareas realizadas.

Objetivos a largo plazo

- Incrementar el 5% de los ingresos a partir del quinto año de operación, para poder empezar la ampliación de los servicios y las sucursales.
- A partir del quinto año, mantener una oficina en las dos principales ciudades del país que son Quito y Guayaquil, contribuyendo de esta manera en el incremento de ventas.
- Ampliar la línea de negocio brindando asesoría no solo en temas contables, tributarios y financieros sino en las demás áreas de la organización como Recursos Humanos y Asesoría Legal.

- Obtener una participación en la industria de por lo menos el 0,25% a partir del quinto año de funcionamiento.

3.4. Información Legal

3.4.1. Tipo de empresa

Audit & Consulting Services es una compañía de responsabilidad limitada, estará conformada por dos socios. Todo el proceso de constitución será regulado bajo las normas de la Superintendencia de Compañías.

Según la actividad económica está dentro del sector servicios, iniciará siendo una microempresa ya que no excederá el número de trabajadores requeridos ni los ingresos para ser considerada como tal, será una compañía con fines de lucro, de carácter privado ya que el capital estará conformado por personas particulares y local ya que los servicios que brindará serán dentro de la ciudad de Quito en la cual será constituida.

3.4.2. Constitución

Para la constitución de la Compañía de acuerdo a la información que consta en la página de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros se seguirán los siguientes pasos:

- 1) “Se ingresará a la página de la Superintendencia de Compañías para registrar un usuario y una contraseña.” (Supercias Ecuador, 2018)
- 2) “Se llenará el formulario de solicitud de constitución de compañías adjuntando los documentos requeridos.” (Supercias Ecuador, 2018)

- 3) “Se realizará el pago en el Banco del Pacífico, el notario se encargará de ingresar al sistema para validar la información y asignará fecha y hora para las firmas de la escritura y los nombramientos.” (Supercias Ecuador, 2018)
- 4) “Una vez realizado esto, el sistema enviará de manera automática la información al registro mercantil, el cual también validará la información y facilitará la razón de la inscripción de la escritura y los nombramientos.” (Supercias Ecuador, 2018)
- 5) “El sistema generará un número de expediente y remitirá la información del trámite al SRI, este a su vez otorgará el número del RUC de la Compañía.” (Supercias Ecuador, 2018)
- 6) “El sistema notificará que el trámite de constitución ha finalizado.” (Supercias Ecuador, 2018)

Gastos de constitución

Los gastos incurridos en la obtención de permisos y registros de acuerdo al capital de la compañía en este caso de \$10,000 serán:

- “Servicios notariales - \$286,94” (Ecomex 360, 2018)
- “Tasa fija Registro Mercantil - \$25,00” (Ecomex 360, 2018)
- Nombramiento de gerente - \$50,00

Total de gastos para constituir la empresa es de: \$361,94

3.4.3. Normas Políticas de distribución de Utilidades

Durante los primeros cinco años la compañía no repartirá utilidades ya que estas serán registradas como utilidades retenidas, con el fin de poder utilizarlas para inversión de la empresa como adecuaciones de la oficina

y equipos y herramientas tecnológicas. A partir del quinto año se procederá a repartir el 100% de utilidades a los socios.

3.4.4 Capital Social, socios

El capital con el que contará la compañía será con un valor de \$10,000 distribuidos de la siguiente manera.

Tabla 3

Aportación de capital de los socios

SOCIOS	APORTACIÓN
Joyce Viviana Gualpa Soto	\$5,000.00
Dayana Salomé Gualpa Soto	\$5,000.00
Capita Social	\$10,000.00

3.5. Estructura Organizacional

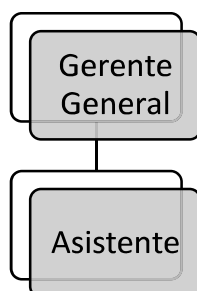


Figura 20. Organigrama por cargos de Audit & Consulting Services

Se considera que el personal necesario para llevar a cabo las actividades durante los cinco años sea un Gerente y un asistente contratado a medio tiempo, debido a que la demanda de servicios durante sus primeros años no será alta y una persona como es el Gerente puede desarrollar las actividades y cumplirlas con la ayuda de una persona a medio tiempo, en capítulos siguientes se explicará más detenidamente las horas laborables al año que tiene una persona y las horas que conllevan brindar los servicios explicando la relación que existe entre estas dos.

Manual de Funciones

Gerente General

- Planificar, organizar y supervisar las actividades realizadas por el asistente a cargo.
- Administrar los recursos de la empresa de manera correcta.
- Tomar decisiones asertivas que ayuden al crecimiento de la organización.
- Representar legalmente a la compañía.
- Celebrar y firmar contratos por los servicios que presta la empresa.
- Elaborar los asientos de diarios y los registros de facturación, proveedores, cobranzas y pagos.
- Llevar un adecuado control de las operaciones contables de la empresa.
- Desarrollar el trabajo de campo, como son las revisiones de acuerdo al servicio contratado.
- Solventa cualquier duda e inquietud que mantengan los clientes respecto a los temas contables, financieros y tributarios.
- Ayudar a tomar las mejores decisiones a los microempresarios en base a resultados.
- Contribuir al desarrollo de las organizaciones que tiene a su cargo, brindando confort y confianza a los clientes.

- Estudiar la empresa a la que va a capacitar, determinando los problemas que mantiene y las posibles soluciones a estos.

Asistente

- Ayudar como soporte a las revisiones y actividades que el Gerente le solicite.
- Cumplir con los tiempos de entrega del trabajo que el Gerente proponga.
- Mantener contacto oportuno con los clientes en caso de que sea necesario.
- Consultar cualquier duda o inquietud que tenga al Gerente en la elaboración de papeles de trabajo y revisiones.

3.6. Ubicación

La empresa Audit & Consulting Services estará ubicada en la provincia de Pichincha en la ciudad de Quito específicamente al Norte, por el sector de la Avenida Amazonas y Naciones Unidas, todo esto debido a que el norte de Quito específicamente esa zona se destaca por ser empresarial y financiera, esto permitirá que los clientes tengan una referencia fácil de recordar y de ubicarse al momento que acudan a solicitar los servicios. Por el momento no contará con ninguna subsidiaria, por lo que los servicios se llevarán a cabo en una sola oficina.



Figura 21. Mapa del Ecuador por provincias. Tomado de Google Maps

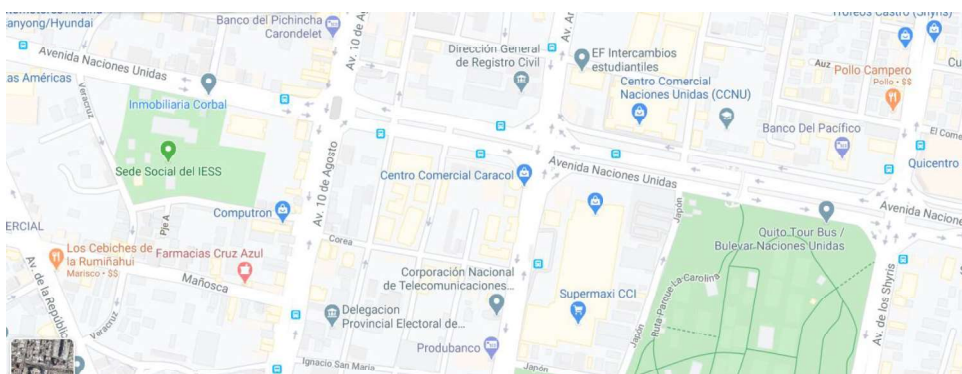


Figura 22. Ubicación del sector. Tomado de Google Maps

3.7. Ventaja Competitiva

3.7.1. Cadena de valor

Seguidamente se presenta la cadena de valor de la empresa Audit & Consulting Services, la cual da a conocer el valor que generará la empresa.

Infraestructura de la empresa Planeación, finanzas y contabilidad				
Gestión de Recursos Humanos Búsqueda de personal, contratación, entrenamiento, capacitación y crecimiento de los colaboradores				
Desarrollo de la Tecnología Uso de software que brinden eficiencia en las revisiones				
Abastecimiento Equipos de oficina como computadores nuevos y con amplia memoria, muebles de oficina que recalquen la presencia de la empresa				
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicio
Compra de insumos Compra de equipos de oficina, suministros, equipos de computación, junto con todo lo necesario que permite brindar el servicio al cliente.	Análisis de las necesidades y Contratación del servicio Se brindará información necesaria acerca de los servicios con los que cuenta la consultora, esta será personalizada ajustando de acuerdo a las necesidades de cada cliente. Se dará a conocer los precios y los beneficios del servicio y se firmará el contrato.	Entrega del servicio al cliente Preparación de informes acerca de las revisiones efectuadas a los clientes identificando fallas y planes de acción a realizarse.	Descuentos Los descuentos de los servicios serán en base al monto facturado, el cual será conversado con los clientes al momento de hacer la negociación. Publicidad en redes sociales Promocionar los servicios por las diferentes plataformas como es instagram, facebook, linkedin	Servicio al cliente Luego de que reciba el servicio, se pedirá realizar una encuesta con el fin de conocer como fue la experiencia y que puntos de mejora existen.

Figura 23. Cadena de Valor.

Descripción de la Cadena de Valor

Infraestructura de la empresa

- **Planeación:** El Gerente General realizará una planeación indicando tiempos de revisión y entrega con el fin de otorgar el servicio a los clientes al momento justo y evitar retrasos.
- **Finanzas y contabilidad:** El Gerente General se encargará del correcto registro de las transacciones, de las cuentas por cobrar a clientes y por pagar a proveedores, de velar que todo esté al día, realizará revisiones a su equipo de trabajo con el fin de evitar irregularidades y velará del cumplimiento del presupuesto anual de la empresa, adicional a esto, realizará un análisis de variaciones de manera mensual en base a lo presupuestado y lo real.

Gestión de Recursos Humanos (Gerente General)

- **Búsqueda de personal y contratación:** Se realizará una búsqueda minuciosa de las personas y se contratará a personal que cumpla con los perfiles que se requieren, examinando sus capacidades no solo

técnicas sino también psicológicas y de aptitudes. Se reclutará personal netamente profesional asegurando de esta manera el conocimiento y la calidad de personal que laborará en la empresa.

- **Entrenamiento, capacitación y crecimiento de los colaboradores:** Se mantendrá al personal capacitado, ya que serán ellos los que brinden el asesoramiento y la imagen de la empresa depende mucho de estos recursos, en base a su desenvolvimiento se analizarán temas de remuneraciones extras como bonificaciones o crecimiento dentro de la empresa.

Desarrollo de la tecnología

- **Uso de software:** Se comprarán paquetes de sistemas no solo contables sino herramientas que permitan a los asesores que trabajan en campo organizar de mejor manera la información, tales como repositorios de información, software para obtener muestras probabilísticas, software que permita hacer flujogramas, las últimas versiones de programas de office, estos sistemas serán actualizados de tal manera que sean de ayuda al personal, ya que mejorando la eficiencia de la documentación el cliente obtendrá el servicio más rápido.

Abastecimiento

- **Equipos:** Se analizará de manera detallada los insumos que se necesita para llevar a cabo las actividades, estos equipos serán lo más conveniente en cuanto a tecnología y bienestar de los asesores quienes son los que requerirán estos insumos para brindar el servicio de calidad que se pretende.

Logística de entrada

- **Compra de insumos:** El Gerente General será quien decida las compras de insumos de acuerdo a las necesidades de esta manera se evitará compras innecesarias.

Operaciones

- **Análisis de las necesidades y contratación del servicio:** El Gerente General será la persona que tenga el acercamiento con los clientes, así brindará más confort e interés a los mismos brindando la importancia que se merecen.

Logística de salida

- **Entrega del servicio al cliente:** Al finalizar las debidas revisiones se entregará un informe identificando lo que se analizó, los hallazgos encontrados en las revisiones y las recomendaciones, esto será personalizado de acuerdo a la situación de cada cliente.

Marketing y ventas

- **Descuentos:** Al momento de las negociaciones, se podrá analizar posibles descuentos de acuerdo al tipo de servicio que contrate el cliente, esto quedará estipulado dentro del contrato que se realice con cada cliente.
- **Publicidad en redes sociales:** Se utilizará para la publicidad las redes sociales ya que son el motor hoy en día de posicionarse en la mente de los clientes, será el medio por el cual pueden contactar y estar al día con los servicios de la empresa.

Servicio

- **Servicio al cliente:** Al finalizar cada servicio, se solicitará una retroalimentación a los clientes, identificando quejas, puntos de mejora, esto se hará mediante una encuesta y de manera personalizada. El Gerente General visitará las instalaciones de los clientes con el fin de conocer cómo fue su experiencia con los servicios brindados por la empresa.

3.8. Estrategias de Mercadeo

3.8.1. Servicio

Los servicios que brinda de Audit & Consulting Services se caracterizan por estar enfocados netamente a Pymes, por lo cual el servicio es personalizado enfocado a las necesidades de cada empresa en base a un diagnóstico realizado, de esta manera satisface las necesidades de los clientes contratando un servicio que fomente al crecimiento de las organizaciones y que ayude al diagnóstico y solución de problemas que impidan que las empresas de los clientes crezcan.

Atributos

- **Atención a los clientes:** Audit & Consulting Services ofrece atención personalizada a los clientes brindando una explicación detallada de los servicios que presta y los beneficios de contar con dichos servicios, el trato para temas de contratación es netamente con el Gerente General con el fin de que el cliente sienta la importancia que se le da desde el inicio, al igual que conforme se vaya ejecutando las revisiones se realizará un seguimiento al avance del trabajo que se va desarrollando y al finalizar se solicita una evaluación a los mismos identificando de esta manera puntos de mejora.

- **Calidad:** Se mantiene una política interna y código de conducta que regulan el comportamiento de los colaboradores, de igual manera la empresa cuenta con personas que cumplen con los estándares y perfiles acorde a la empresa, personas plenamente capacitadas y con amplios conocimientos que garantizan la calidad del servicio y ayudarán a solventar dudas y ser un apoyo para los clientes en cuanto a temas, contables, tributarios y financieros que facilitará a que estos tomen las mejores decisiones en cuanto a crecimiento de la organización.
- **Formas de pago:** Los pagos se realizarán en tres cuotas pagaderas durante el tiempo que dure el servicio, el 50% será al firmar el contrato, el 25% a la mitad de la prestación del servicio y el 25% restante al finalizar el mismo.
- **Fortalezas del servicio:** El servicio personalizado al cliente, el servicio va enfocado a las necesidades de cada cliente identificando puntos de mejora y soluciones a estos puntos, el acompañamiento y seguimiento por parte del gerente en el servicio que se presta y el monitoreo a los clientes identificando dudas o inquietudes en las cuales se pueda asesorar y sepan que no se encuentran solos que tienen un aliado fuera de su empresa.
- **Debilidades del servicio:** No contar con posicionamiento en el mercado, por tratarse de una nueva empresa existe un desconocimiento de los clientes hacia la misma y probablemente quieran acudir a la competencia que lleva más tiempo en el mercado.

3.8.2. Estrategia de penetración

Definición del segmento objetivo

El servicio está dirigido para pequeñas, micro y medianas empresas de la ciudad de Quito, teniendo claro el segmento objetivo, el contacto con los clientes será de manera personalizada, el Gerente General de Audit & Consulting Services será la persona que maneje los contactos ya que por su amplia experiencia en el mercado cuenta con contactos de este segmento con el que realizará las negociaciones.

Una vez se vaya expandiendo el negocio se tendrá más contactos y recomendaciones de los mismos clientes, de igual manera el contacto personalizado se seguirá manteniendo ya que es lo que caracterizará a la empresa, junto con el debido estudio de qué servicios son los que más necesitan los clientes dependiendo de cómo se ajuste a las necesidades de los mismos.

Publicista

Anualmente, se contratará los servicios de asesores de marketing, con el fin de obtener indicaciones, retroalimentaciones, de cómo realizar marketing y posicionar a la empresa, lo que se pretende es contar con ideas innovadoras de como incursionar en el mundo de la publicidad y recalcar de esta forma los servicios que brinda la consultora y que se vuelvan más llamativos a las personas.

3.8.3. Estrategia de precios

3.8.3.1. Análisis del costo del servicio

Gastos administrativos

Dentro de los gastos administrativos están los sueldos al personal, los gastos por servicios básicos, el arriendo del lugar donde se llevarán a cabo los servicios y compra de suministros de oficina. Por ser una empresa que recién está iniciando sus actividades no se requiere de mucho personal ya que la operación inicialmente no será alta debido a que es una empresa nueva y que desea obtener posicionamiento en el mercado.

Los sueldos serán de la siguiente manera:

Tabla 4

Sueldos del personal

Personal	Sueldo mensual
Gerente General	\$1,500.00
Asistente medio tiempo	\$200,00

Tabla 5

Otros gastos administrativos

Otros Gastos Administrativos	Valor mensual
Gastos de constitución	\$361,94
Arriendo oficina	\$700,00
Servicios básicos	\$300,00
Capacitación al personal	\$200,00
Total	\$1,561.94

Gastos de venta

Entre los gastos de ventas están los gastos por publicidad en redes sociales, creación de página web, publicidad radial y vallas publicitarias.

Tabla 6

Gastos de venta

Rubros	Monto anual
Asesor de ventas publicista	\$700,00
Creación de página web	\$349,00
Redes sociales	\$300,00
Publicidad radial	\$650,00
Valla publicitaria	\$250,00
Rotulación interna	\$400,00
Rotulación externa	\$100,00
Total	\$2,749,00

Tecnología requerida

En este rubro se encuentra todo lo que tiene que ver con equipos y muebles de oficina y los programas de software a usar.

Tabla 7

Gastos de tecnología

Rubros	Valor unitario	Costo total
3 laptops marca hp	\$1.070,00	\$3.210,00
2 impresoras	\$946,43	\$1.892,86
Licencia software contable	\$1.000,00	\$1.000,00
Licencia software auditorías	\$1.000,00	\$1.000,00
Muebles de oficina	\$2.150,62	\$2.150,62
Total		\$9.253,48

Los montos colocados son en base a las búsquedas en internet de lo que se pretende comprar, se puede visualizar las imágenes en la sección Anexos.

3.8.3.2. Análisis del precio del servicio

Al conocer la competencia y al ser una empresa nueva en el mercado, se han establecido precios acorde a los resultados de las encuestas, al entendimiento del mercado y tomando en cuenta también la rentabilidad de la empresa. Se conoce que el mercado objetivo son las Pymes y por ende se sabe que son pequeñas y medianas empresas que no van a pagar un monto alto por los servicios de consultoría y auditoría ya que incluso, si el valor no es accesible pueden considerarlo no importante y no adquirirlo. Por ende, se estimaron los siguientes precios de venta por rango dependiendo del tipo de empresa, se podrá realizar descuentos o ajustes a los mismos dependiendo del tipo y tiempo del servicio.

Se conversó con algunas personas que tienen este tipo de empresas consultoras y manejan capacitaciones contables, financieras, tributarias y brindan servicios de auditoría, todo esto para conocer y tener una idea de los precios que maneja el mercado.

Por esto, se realizó una tabla con los servicios y el rango de precios aproximados que maneja el mercado.

Tabla 8

Rango de precios que manejan las empresas por tipo de servicio.

Organizaciones	Servicio	Valor
Colegio de contadores	Curso de experto tributario	\$600 - \$800
Empresas asesoras pequeñas	Asesoría contable tributaria y financiera	\$250 - \$1,000
Firmas auditoras pequeñas	Auditoría financiera	\$500 - \$5,000

Servicios que ofrece Audit & Consulting Services

- 1) Asesoría Tributaria
- 2) Outsourcing contable
- 3) Cursos y Capacitaciones
- 4) Auditoría Financiera

Precio hora por servicio

Para llegar a los precios unitarios se realizó lo siguiente:

- a) Se tomó en cuenta las 8 horas diarias laborables de una persona que al año termina siendo 1920 horas.
- b) Se consideró que para cumplir con los 4 servicios que pretende ofrecer esta empresa se necesitaría probablemente dos personas como es un Gerente, y un Asistente. Tomando en consideración el sueldo de cada persona y con el fin de conocer el valor hora de cada uno se dividió el sueldo para el total de horas al mes que serían 160 horas.

- c) Se tomó en cuenta los costos en los que incurre la empresa y dividiendo cada uno de estos para 160 horas del mes. Teniendo la cuota mensual de los costos incurridos más el costo hora del sueldo de empleado, se obtiene el valor hora por cada persona, a esto se le aplicó un porcentaje de ganancia y se obtiene el precio unitario por hora.

Tabla 9
Costo de hora

Costos	Costos mensuales	Costo hora (Costo mensual/160h)
Arriendo	\$700,00	\$4,4
Servicios básicos	\$300,00	\$1,9
Asesor de ventas publicista	\$700,00	\$4,4
Creación página web	\$349,00	\$2,2
Redes sociales	\$300,00	\$1,9
Publicidad radial	\$650,00	\$4,1
Vallas publicitarias	\$250,00	\$1,6
Rotulación interna	\$400,00	\$2,5
Rotulación externa	\$100,00	\$0,6
Capacitación personal	\$200,00	\$1,3
Total costos hora		\$24,68

Los \$24,68 obtenidos de dividir los costos mensuales para las 160 horas al mes se sumarán al valor hora de cada persona y así se llegará al costo total por personal lo cual servirá para fijar los precios.

Tabla 10
Precio hora por servicio

Personal requerido	Horas requeridas	Valor de hora al mes	Costo total hora	% de ganancia	Ganancia	Precio unitario hora
Gerente	8	\$9,38	\$34,1	15%	\$5,11	\$39,2
Asistente	8	\$2,50	\$27,2	15%	\$4,08	\$31,3

Horas necesarias para llevar a cabo los servicios por tamaño de empresa.

Se realizó un estimado de cuantas horas serían necesarias para llevar a cabo los servicios segregando por segmento de empresa como son las pequeñas, micro y medianas empresas, así de esta manera se cuenta con un estimado del personal para llevar a cabo los servicios, hay que tomar en cuenta que el personal puede ser cambiante dependiendo del número de clientes que maneje la compañía ya que si el número es mayor por ende se necesitará de este número de personas o incluso más. Esto será analizado más detenidamente al momento de realizar el presupuesto de ventas.

Tabla 11

Horas necesarias para llevar a cabo los servicios

Servicio	Personal	Horas incurridas (pequeñas empresas)	Horas incurridas (micro empresas)	Horas incurridas (medianas empresas)
Asesoría tributaria	Gerente	8	8	8
Outsourcing Contable	Gerente y Asistente	16	64	112
Cursos y capacitaciones contables	Gerente	8	8	8
Auditoría financiera	Gerente y Asistente	56	88	112

Precio de venta por cada servicio

Para obtener el precio de venta al público por cada servicio se multiplicó las horas necesarias de cada servicio ofertado en cada segmento por el precio unitario hora de cada persona.

Tabla 12

Precio de venta por servicio

Número de trabajadores	Entre 1 y 9 trabajadores	Entre 10 y 40 trabajadores	Entre 50 y 199 trabajadores
Ingresos	Menor a \$100,000	Hasta 1 millón	Hasta 5 millones
Servicios	Pequeñas empresas	Micro empresas	Medianas empresas
Asesoría tributaria	\$313	\$313	\$313
Outsourcing contable	\$535	\$2,070	\$3,673
Cursos y capacitaciones contables	\$313	\$313	\$313
Auditoría financiera	\$1,877	\$3,090	\$3,863

Condiciones de pago

Los pagos se realizarán de la siguiente manera:

Asesoría Tributaria y capacitaciones contables y financieras: Pagos de contado mediante cheque o transferencia a la cuenta bancaria, el 50% para reserva del cupo y el 50% restante al recibir la capacitación.

Outsourcing Contable: Pagos de contado mediante cheque o transferencia a la cuenta bancaria, el 50% al firmar el contrato, el 25% a fechas medianas del contrato y el 25% restante al finalizar el trabajo.

Auditoría Financiera: Pagos de contado mediante cheque o transferencia a la cuenta bancaria, el 50% al firmar el contrato, el 25% a fechas medianas del contrato y el 25% restante al finalizar el trabajo.

Impuestos

Los precios establecidos anteriormente no incluyen IVA ni retenciones. Se entregará la respectiva factura por cada pago que los clientes vayan realizando, junto con la correspondiente retención.

3.8.4. Estrategias de Promoción y Comunicación

Publicidad

Se utilizarán varios medios para realizar la publicidad de la empresa, como es el uso de la radio, para tener un valor aproximado de cuánto costará el servicio se ingresó a la página web de algunos medios de comunicación y se encontró los precios que cobran por brindar publicidad por la radio, el valor está por los \$650,00 este valor conlleva cuatro cuñas al día con duración mayor a un minuto. Se consideró tomar en cuenta a la publicidad por radio ya que por lo general las empresas escuchan radio todo el día lo cual hace que sus labores profesionales sean más amenas.

Venta personal

Se buscará tener la participación en ferias empresariales, ya que existirán muchos profesionales que pueden verse interesados en conocer del servicio, se les brindará un resumen breve de los servicios ofertados y se indicarán los números de teléfono y la dirección de la oficina para que puedan acudir a solicitar más información.

Promoción de ventas

Ya conociendo a los clientes que pretenden adquirir el servicio, para concretar la negociación, de acuerdo al servicio que deseen y el monto del mismo, se acordarán descuentos los cuales constarán en las cláusulas

del contrato y así todo quede debidamente soportado y evidenciado y sea respaldo para las dos partes.

Marketing directo

Realizando publicidad de manera directa con los clientes se pueden obtener más ventas, si un cliente adquiere un tipo de servicio y observando las necesidades que tenga la empresa, se puede ofrecer otro tipo de servicio que sea llamativo a los clientes.

Redes sociales

Las redes sociales hoy en día son el medio de publicidad más utilizado, es por esto que se creará una página en Facebook, LinkedIn e Instagram, para hacer conocer a las personas los servicios que presta la consultora y por estos medios también tengan la posibilidad de solicitar información.

3.9. Presupuesto

Tabla 13

Presupuesto anual de marketing

Rubros	Monto anual
Asesor de ventas publicista	\$700,00
Creación de página web	\$349,00
Redes sociales	\$300,00
Publicidad radial	\$650,00
Valla publicitaria	\$250,00
Rotulación interna	\$400,00
Rotulación externa	\$100,00
Total	\$2,749,00

Se puede observar el detalle dentro de la sección Anexos.

3.10. Proyecciones de ventas

Para realizar la proyección de las ventas, se tomó en cuenta el número de clientes en cada año por segmento y por servicio ofertado, de igual manera se tomó en cuenta el número de horas necesarias para ejecutar dichos servicios y en base a esto se obtuvieron los ingresos anuales.

En el presupuesto de ventas se observa las horas del año incurridas comparadas con las horas de trabajo de una persona en el año, el exceso en horas será cubierto por una persona contratada a medio tiempo, como la operación de la empresa es poca en sus primeros años no es necesario contratar más personal bajo nómina ya que una persona con la ayuda del asistente a medio tiempo lo pueden realizar. En definitiva se necesitará de una Gerente que cumplirá con las 1900 horas anuales y el exceso será cubierto por un asistente a medio tiempo tanto las horas incurridas como el exceso de horas cubiertas por el asistente se pueden visualizar dentro del presupuesto de ventas expuesto en la parte inferior.

Como se conoce, el sector de Actividades profesionales que es dentro del cual se ubica la empresa que se pretende crear, como se indicó en la sección 2.1.2 en el Análisis económico, al cuarto trimestre del 2019, el sector presentó un crecimiento del 0,3%, tomando en cuenta el crecimiento de años anteriores como fue en el 2018 cuyo crecimiento fue del 1% y en el año 2017 que fue de 3.6%, estos datos se pueden visualizar en la sección 2.1.2 en Análisis económico de la industria se decidió considerar el 1% de crecimiento en ventas anual ya que como se observa en años anteriores existió un alza en el crecimiento lo cual indica que los porcentajes del mismo en años siguientes pueden volver a subir.

Tabla 14

Proyección de ventas primer año

	Número de clientes			Número de horas			Precio por el servicio		
	Pequeñas empresas	Micro empresas	Meedianas empresas	Pequeñas empresas	Micro empresas	Meedianas empresas	Pequeñas empresas	Micro empresas	Meedianas empresas
Asesoría Tributaria	9	9	8	72	72	64	2.820	2.820	2.507
Outsourcing Contable	6		5	96	320	560	3.208	10.348	18.367
Cursos y Capacitaciones contables y financieros	9	9	8	72	72	64	2.820	2.820	2.507
Auditoría financiera	3	3	3	168	264	336	5.631	9.270	11.590
				Horas año incurridas	2160				
				Horas del año	1920				
				Horas personal medio tiempo	240				
				Total ingresos año 1	\$ 74.706				

Tabla 15

Proyección de ventas segundo año

	Número de clientes			Número de horas			Precio por el servicio		
	Pequeñas empresas	Micro empresas	Meedianas empresas	Pequeñas empresas	Micro empresas	Meedianas empresas	Pequeñas empresas	Micro empresas	Meedianas empresas
Asesoría Tributaria	9	9	9	72	72	72	2.820	2.820	2.820
Outsourcing Contable	6		5	96	320	560	3.208	10.348	18.367
Cursos y Capacitaciones contables y financieros	9		10	72		80	2.820	3.133	2.820
Auditoría financiera	3	3	3	168	264	336	5.631	9.270	11.590
				Horas año incurridas	2184				
				Horas del año	1920				
				Horas personal medio tiempo	264				
				Total ingresos año 2	\$ 75.646				
				Crecimiento	1%				

Tabla 18

Proyección de ventas quinto año

	Número de clientes			Número de horas			Precio por el servicio		
	Pequeñas empresas	Micro empresas	Meedianas empresas	Pequeñas empresas	Micro empresas	Meedianas empresas	Pequeñas empresas	Micro empresas	Meedianas empresas
Asesoría Tributaria	8	8	8	64	64	64	2.507	2.507	2.507
Outsourcing Contable	6	5	5	96	320	560	3.208	10.348	18.367
Cursos y Capacitaciones contables y financieros	8	8	8	64	64	64	2.507	2.507	2.507
Auditoría financiera	3	3	4	168	264	448	5.631	9.270	15.453
				Horas año incurridas					
					2240				
				Horas del año					
					1920				
				Horas personal medio tiempo					
					320				
				Total ingresos año 5					
					\$ 77.316				
				Crecimiento					
					1%				

3.11 Conclusiones del capítulo

- La penetración en el mercado consiste básicamente en la diferenciación que brindará y esto se refiere a la atención directa y guía personalizada que los clientes tendrán al momento de contratar los servicios, ya que cada servicio, cada atención dependerá del giro de negocio de las empresas, de las necesidades que presente cada cliente ya que cada uno mantiene características diferentes las cuales es sumamente importante conocer para llegar a la solución.
- La Cadena de valor brinda un panorama más concreto de las ventajas competitivas que presentaría la empresa, en lo cual se destaca la preparación del personal no solo de los asesores sino también del personal interno de la empresa ya que de su conocimiento, organización y planificación depende mucho la toma de decisiones interna que afectará al giro del negocio.
- Entre las estrategias se destaca en gran parte la publicidad, la propaganda que se le haga a la empresa será un factor clave para hacer conocer a la misma. Cabe recalcar que, aparte de las redes sociales y los otros mecanismos que se pretende llevar a cabo para hacer conocer a la empresa, la satisfacción de los clientes y la fidelización que se logre con los mismos harán que esta adquiriera mayor posicionamiento y credibilidad en el mercado.

4. CAPÍTULO IV. OPERACIONES

4.1 Estado de Desarrollo

El servicio que se pretende brindar con la Consultora tiene como principal característica la personalización de prestación de servicio a los clientes.

Es por esto que se cuenta con un plan de capacitaciones para los empleados, en el cual se pretende dar a conocer al personal, la misión, visión, valores de la empresa y los objetivos a lograr para que de esta manera el personal conozca a la empresa en la que trabaja y se comprometa con la misma ya que de ellos depende el logro de objetivos y el alcance de las metas.

Se brindará capacitación en cuanto a actualizaciones al personal ya que al ser consultores, el conocimiento es la parte más importante para llevar a cabo las actividades, esta capacitación está considerada dentro de los gastos de administración en la Tabla 22 (Estado de resultados integral).

Es importante resaltar que la motivación que tengan los colaboradores, el compromiso con la marca de la empresa creará confianza en los clientes y permitirá que exista más acogida en el mercado.

Como ya se ha mencionado anteriormente, los servicios que brindará la empresa consultora que se pretende crear son:

- 1) **Asesoría Tributaria:** El servicio conlleva todo lo relacionado a temas tributarios, es decir capacitación en temas tributarios como elaboración de declaraciones, devoluciones de impuestos, pago de impuestos, control tributario de operaciones financieras, elaboración de anexos del informe de cumplimiento tributario, manejo de impuestos diferidos, auditoría fiscal, ética tributaria.
- 2) **Outsourcing contable:** El servicio tiene que ver con llevar la contabilidad de una empresa, todo lo relacionado a temas contables, tesorería, proveedores y emisión de estados financieros, elaboración y envío de formularios de declaración. Prácticamente es el servicio de un departamento contable – financiero independiente de la empresa.

Este valor depende del tamaño de la empresa y en base a la facturación anual realizada.

- 3) Cursos y Capacitaciones:** El servicio ofrece todo en cuanto a temas contables y financieros tales como: armar un plan de cuentas, elaboración de asientos de diario, mayores contables, elaboración de estados financieros, manejo de cartera de clientes y proveedores, elaboración de presupuestos junto con análisis de variaciones y elaboración y análisis de indicadores financieros.
- 4) Auditoría Financiera:** Revisión de las líneas de los estados financieros, emisión de informe con opinión de auditoría, notas a los estados financieros, emisión de carta de control interno, carta a la gerencia e informe y revisión de los anexos de cumplimiento tributario.

4.2. Descripción del proceso

El proceso de prestación del servicio será de la siguiente manera:

Búsqueda de clientes: El Gerente General, en base a su experiencia y sus contactos, mantendrán comunicación directa con los posibles clientes, ofertándoles de manera informal los servicios con el fin de tener un primer acercamiento.

Elaboración de la propuesta de servicios: El Gerente General, elaborará la propuesta de servicios para los clientes que se encuentren interesados en adquirir los servicios. Esta propuesta consiste en entregar físicamente al cliente un documento en el cual se dé a conocer la experiencia del equipo de trabajo específicamente los conocimientos y certificaciones con los que cuenta el Gerente General, también se encontrará todo lo que incluye el servicio junto con fechas tentativas de entrega, el valor del honorario y las formas de pago del mismo. Una vez

elaborado este documento se lo hará llegar al cliente para que lo revise previo a la visita planificada.

Visita personal a los clientes: Una vez que el cliente haya recibido la propuesta de servicios, el Gerente General, visitarán a los posibles clientes, con el fin de conocer su percepción ante los servicios ofertados y tener una negociación con los clientes, indicando el trabajo que realiza la Consultora y los beneficios de contratar los servicios.

Elaboración del contrato: Ya realizada la negociación, el Gerente General se pondrá en contacto con un abogado fuera de la empresa para que pueda redactar el contrato de servicios. Una vez redactado el contrato el Gerente General revisará que todo esté acorde a lo requerido y previamente negociado con el cliente. Luego de esto se enviará el contrato al cliente para su revisión y aprobación.

Firma del contrato: Si las partes se encuentran de acuerdo con el contrato redactado, se procederá a las firmas de ambos, en este caso firmará el Gerente General por parte de Audit & Consulting Services y los Representantes Legales por parte de las empresas clientes.

Conformación del equipo de trabajo: El Gerente General es el encargado de realizar las revisiones junto con la ayuda de un asistente a medio tiempo. En lo que respecta a capacitaciones, la persona que capacitará será el Gerente General ya que es la persona con mayor experiencia y experto en los temas a tratar.

Trabajo de campo: Las revisiones se las harán desde las instalaciones de los clientes, ya que existen información confidencial la cual no puede salir de las oficinas de los mismos, aparte el cliente debe observar que la Consultora está ejecutando el trabajo para el cual se lo contrató. En cuanto los servicios de capacitaciones, estas pueden ser desde las instalaciones del cliente o en las instalaciones de Audit & Consulting Services, dependiendo de la preferencia del cliente.

Elaboración y entrega del informe: El producto final a entregar en lo que corresponde a las consultorías y auditorías, será un informe indicando las revisiones realizadas, los hallazgos encontrados y las recomendaciones del caso. Este informe será elaborado por el Gerente General.

Revisión del informe: El Representante Legal de cada empresa será quien reciba este informe y comentará su percepción del mismo.

Emisión del informe final: Una vez revisado por las partes y ya puestos de acuerdo en caso de que existan cambios o dudas, se procederá a la emisión final. Es aquí donde finalizan los servicios.

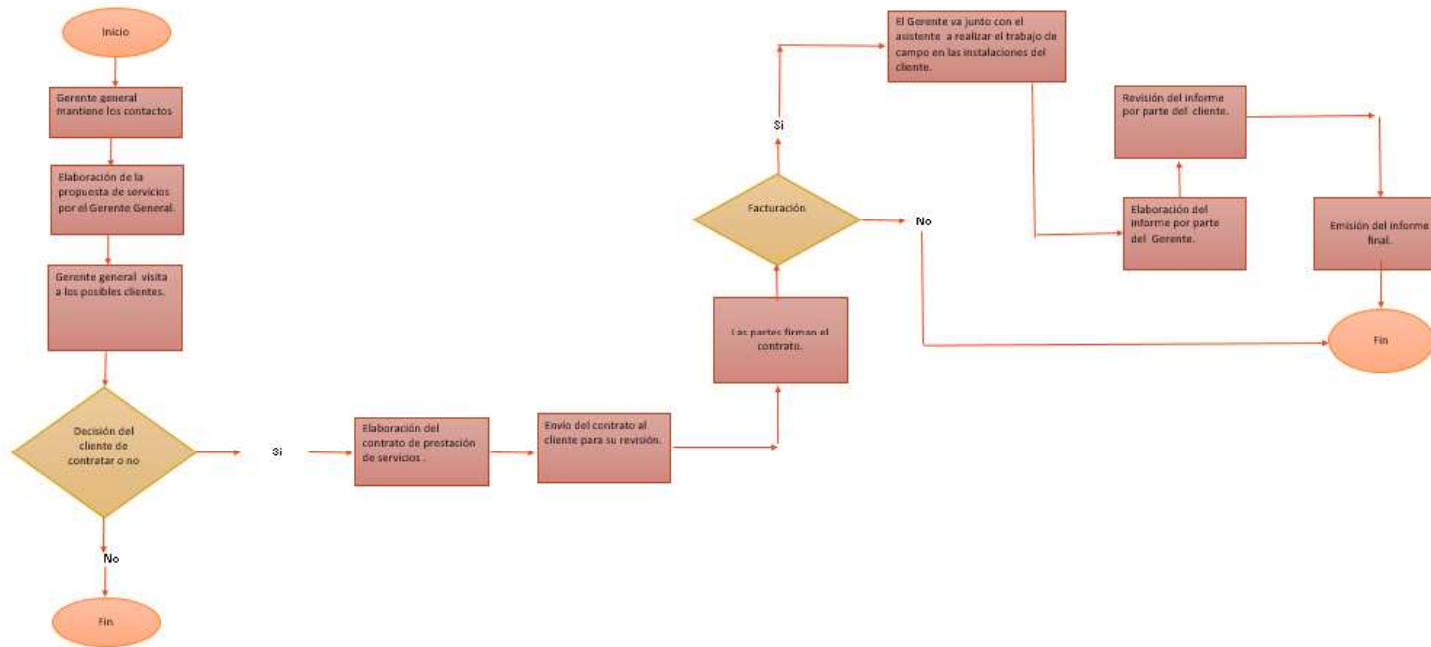


Figura 24: Flujograma de proceso de prestación de servicios

4.3. Necesidades y requerimientos

Para plantear el presupuesto inicial, se tomó en cuenta los valores ya descritos anteriormente con respecto al personal, se tomó en cuenta a las personas necesarias para los primeros años de operación, conforme la empresa vaya creciendo de igual manera se incrementará el personal de acuerdo al organigrama presentado.

Se realizó el presupuesto anual de lo que inicialmente se considera más necesario para empezar la operación de la empresa.

Tabla 19

Necesidades y requerimientos iniciales

Necesidades iniciales	Requerimientos	Unidades	Valor Unitario	Total	Meses	Total Anual
Personal	Gerente General	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	12	\$ 18.000,00
	Consultor Junior	1	\$ 200,00	\$ 200,00	12	\$ 2.400,00
Gastos de constitución	Constitución Compañía	1	\$ 361,94	\$ 361,94	1	\$ 361,94
Arriendo	Arriendo local	1	\$ 700,00	\$ 700,00	12	\$ 8.400,00
Servicios básicos	Agua, luz, teléfono, internet	1	\$ 300,00	\$ 300,00	12	\$ 3.600,00
Capacitación personal	Gerente General	1	\$ 200,00	\$ 200,00	12	\$ 2.400,00
Suministros de oficina	Lápiz, esferos, tarjetas de presentación, papel, tinta de impresora	1	\$ 300,00	\$ 300,00	12	\$ 3.600,00
Marketing	Asesor de ventas publicis	1	\$ 700,00	\$ 700,00	1	\$ 700,00
	Ceación de página web	1	\$ 349,00	\$ 349,00	1	\$ 349,00
	Redes sociales	1	\$ 300,00	\$ 300,00	1	\$ 300,00
	Publicidad radial	1	\$ 650,00	\$ 650,00	1	\$ 650,00
	Vallas publicitarias	1	\$ 250,00	\$ 250,00	1	\$ 250,00
	Rotulación interna	1	\$ 400,00	\$ 400,00	1	\$ 400,00
Propiedad planta y equipo	Rotulación externa	1	\$ 100,00	\$ 100,00	1	\$ 100,00
	Computadores portatiles	3	\$ 1.070,00	\$ 3.210,00	1	\$ 3.210,00
Software	Impresora	2	\$ 946,43	\$ 1.892,86	1	\$ 1.892,86
	Licencia de software de contabilidad	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00
Muebles de oficina	Licencia de software para auditorías	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00
	Mesas, sillas, escritorios, sofá	1	\$ 2.150,62	\$ 2.150,62	1	\$ 2.150,62

Total de presupuesto de necesidades iniciales \$ 50.764,42

4.4. Plan de Servicio

Al momento se realizó una proyección de ventas la cual indica que se planea brindar los servicios a mínimo una empresa de manera mensual para los diferentes segmentos como son las pequeñas, micro y medianas

empresas. Los precios están acorde a los parámetros fijados anteriormente, ya que el precio de los servicios depende del tamaño de empresa a la que va dirigido.

Planificación con el Gerente General: Para empezar el negocio se requiere del Gerente General ya que es la primera persona que mantendrá contacto directo con los clientes desde el inicio como es el primer acercamiento, la negociación, el cierre de la negociación y el fin de la prestación del servicio.

Planificación con el equipo de trabajo: Una vez realizada la negociación y firmado el contrato, la planificación con el equipo de trabajo es la segunda fase para llevar a cabo el servicio, el equipo de trabajo como es el Gerente y el asistente serán el personal operativo y tendrán un cronograma acerca de que fechas serán las visitas a los clientes para efectuar el trabajo de campo. El Gerente, será la cabeza del equipo revisor y planificará el seguimiento y supervisión al asistente acorde también a las fechas de finalización de visitas de campo en las instalaciones del cliente y emisión de informes.

Análisis de Filas de espera: El servicio por lo general será contratado con anticipación, por lo menos uno o dos meses antes ya que se debe planificar fechas y personal. A medida que vayan incrementando los clientes se irá contratando más personal operativo y así abastecer los servicios de manera rápida y eficiente.

Se revisó la capacidad que tendrá la compañía para llevar a cabo los servicios, tomando en cuenta las horas que toma en realizar cada servicio y el personal necesario para ejecutarlo, como ya se explicó anteriormente

la cantidad de clientes que tendrá la compañía en sus años de inicio no serán muchos ya que la empresa es nueva, por ende según los cálculos realizados en el capítulo anterior no es necesario contratar mayor personal, una persona bajo nómina es suficiente y las horas que no pueda cubrir esta persona las cubrirá un asistente contratado a medio tiempo debido a que las horas pendientes por cubrir tampoco ameritan contratar una persona más bajo nómina. A medida que el número de clientes aumente y la capacidad del personal amerite contratar bajo nómina se considerará incorporar.

Adicionalmente, el público o mercado al que están dirigidos los servicios, son empresas pequeñas cuyas revisiones o capacitaciones no son de gran magnitud.

A medida que los clientes en un futuro vayan aumentando junto con contratación de personal en caso que se requiera es importante tomar en cuenta las fechas de las visitas ya que en algunos casos existen retrasos debido a que los clientes no brindan en muchas de las ocasiones la información que se necesita a tiempo, para ello se tendrá muy en cuenta el contar con información de manera anticipada al ingreso de la visita y así evitar incurrir en horas innecesarias.

4.5. KPI's de desempeño

Para poder medir las metas y estrategias planteadas, se utilizará la ayuda de KPI's que permitirán la evaluación de resultados de una forma más certera y así detectar aquellas situaciones que se presenten y que no estén aportando al incremento de rentabilidad y crecimiento de la organización. Con estos resultados se podrá llegar a conclusiones y tomar decisiones de mejora de forma eficiente.



Figura 25. Cuadro de mando integral.

Tabla 20

KPI's de desempeño

Actividad	KPI	Respon sable	Frecuencia del cálculo	Meta
Incremento en ventas	.% de cumplimiento en las ventas presupuestadas	Gerente	Anual	Incremento del 1% cada año.
Contratación de clientes	(Contratos del año anterior) - (Contratos del año en curso) / (Contratos del año anterior) *100	Gerente	Anual	Incremento del 1% cada año.
Satisfacción del cliente	Número de entrevistas personalizadas realizadas a los clientes	Gerente	Mensual	6 al mes

Seguidores en redes sociales	(Número de seguidores el año anterior) - (Número de seguidores del año en curso) / (Número de seguidores el año anterior) * 100	Gerente Anual	Incremento del 10% cada año
Evaluación al Capital Humano	Número de evaluaciones de desempeño al personal	Gerente Semestral	2 al año

4.6. Conclusiones del capítulo

- Es importante destacar que los cuatro servicios que prestará la Consultora los precios varían dependiendo del tamaño de la empresa, como son las pequeñas, micro y medianas empresas que son el mercado objetivo y que para la fijación de precios se establecieron rangos de acuerdo al nivel de ingresos que tenga cada cliente ya que no puede cobrarse los mismos montos a todos.
- La búsqueda y atención personalizada que se pretende dar al cliente son la mayor ventaja del negocio además del buen relacionamiento que se forme con los clientes ya que se priorizará la fidelización y las recomendaciones de estos a otras empresas, que en un futuro podrían convertirse en clientes de la consultora.
- Es importante tener claro el presupuesto inicial que sea lo más enfocado a la realidad en cuanto a los montos de costos y gastos que se incurrirán para que la empresa empiece a funcionar, hay que destacar que al no tratarse de un servicio complejo el cual inicialmente no requiere de mayor personal es una ventaja para la empresa ya que

lo que más prevalece es el conocimiento de la materia y la expertise en los diferentes temas contables, tributarios y financieros.

- En necesario la medición de KPI's que facilitarán el monitoreo de incremento de ventas, acogida de los clientes y satisfacción de los mismos, con los resultados de estos se puede ir evaluando de forma certera y tomando planes de acción que permitan que la empresa siga contando con crecimiento.

5. CAPÍTULO V. PLAN FINANCIERO

5.1. Supuestos a considerar

En base a lo desarrollado en capítulos anteriores se tomaron en cuenta los supuestos para elaborar el plan financiero, en cuanto al riesgo país es importante mencionar que se lo obtuvo en base al promedio del riesgo país del año anterior y lo que va del actual que está alrededor del 11% al 15% por ende se decidió tomar en cuenta el 11% que es equivalente a 1100 puntos de riesgo país.

Tabla 21

Datos y supuestos

Datos y supuestos	
Crecimiento de ventas	1%
Crecimiento de gastos	1%
Vida útil de equipos de oficina	5 años
Vida útil de muebles y enseres	10 años
Amortización software	5 años
Tasa de interés préstamo	11,23%
Deuda	20,000.00
% de incobrabilidad anual	25% del total de las ventas de cada año
Monto Capital	10,000.00
Participación trabajadores	15%
Tasa de Impuesto Renta	25%

5.2. Estados Financieros Proyectados

5.2.1. Estado de resultados

La proyección de los estados financieros se realizó en base a las ventas y gastos estimados anteriormente, para las ventas se tomó en cuenta las horas necesarias para llevar a cabo los servicios como se explicó en el capítulo tres y el personal necesario para cubrir dichas horas y se realizó el punto de equilibrio, como se observa no existe un monto por costo de venta ya que al tratarse de un servicio en lo que se incurren son en gastos tanto de ventas como de administración los cuales son fundamentales para llevar a cabo las actividades de la empresa.

En lo que respecta a los gastos de venta se encuentran los montos estimados en capítulos anteriores, en este rubro se encuentran todos los montos por publicidad.

En lo que se refiere a gastos de administración se encuentran los valores por arriendo de la oficina, servicios básicos, capacitación, gastos de constitución y el pago de la nómina al personal operativo.

La estimación de gastos se realizó en base al crecimiento de las ventas, si las ventas crecen en un 1% cada año se estima que los gastos irán creciendo de acuerdo a la inflación. En cuanto a los gastos financieros, se refleja el monto por gasto intereses que se pagará anualmente por el préstamo adquirido hasta llegar a pagar toda la deuda.

Como se puede visualizar se llega a obtener una utilidad razonable que permite deducir que el negocio tiene una buena perspectiva de crecimiento y posiblemente expansión en un futuro.

Tabla 22
Estado de Resultados Integral

Audit & Consulting Services
Estado de Resultados Integrales
(Expresado en dólares estadounidenses)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	74.706	75.646	76.062	76.689	77.316
Costo de ventas	-	-	-	-	-
Utilidad Bruta	<u>74.706</u>	<u>75.646</u>	<u>76.062</u>	<u>76.689</u>	<u>77.316</u>
Gastos operacionales					
De venta	2.749	2.776	2.804	2.832	2.861
De administración	35.162	35.514	35.869	36.227	36.590
Utilidad operacional	<u>36.795</u>	<u>37.356</u>	<u>37.389</u>	<u>37.629</u>	<u>37.865</u>
Gastos financieros	2.246	1.887	1.488	1.044	550
Utilidad antes de participación laboral e Imp Rta.	<u>34.549</u>	<u>35.469</u>	<u>35.902</u>	<u>36.586</u>	<u>37.316</u>
15% Participación trabajadores	5.182	5.320	5.385	5.488	5.597
Utilidad neta antes de Imp. Rta.	<u>29.366</u>	<u>30.148</u>	<u>30.516</u>	<u>31.098</u>	<u>31.718</u>
25% Impuesto a la renta	7.342	7.537	7.629	7.774	7.930
Utilidad neta y resultado integral del año	<u><u>22.025</u></u>	<u><u>22.611</u></u>	<u><u>22.887</u></u>	<u><u>23.323</u></u>	<u><u>23.789</u></u>

5.2.2. Estado de situación financiera

En el estado de situación financiera en lo que corresponde al Activo Corriente, se encuentran los rubros de efectivo, cuentas por cobrar y suministros de oficina. El efectivo es el dinero disponible sea en caja o bancos que la empresa dispondrá, en cuentas por cobrar se registran los valores pendientes de cobro, los cuales se estiman sea del 25% del total de las ventas anuales ya que se pretende contar con una cartera sana y con un período de cobrabilidad de máximo 90 días.

En cuanto a los suministros de oficina, se encuentra todo lo referente a útiles de oficina que se necesiten para llevar a cabo las operaciones. Se planea manejar el mismo valor cada año para este rubro, al tratarse de una proyección estos valores pueden estar sujetos a cambios.

Seguido viene el Activo no Corriente, en el cual se encuentran los equipos, muebles y enseres, referente a los equipos de cómputo y muebles de oficina que se necesiten, cabe recalcar que estos valores están acorde al presupuesto de necesidades iniciales indicando en capítulos anteriores ya que inicialmente se pretende abastecerse de los equipos principales para llevar a cabo el negocio, luego se podrá ampliar dichos insumos.

En lo que tiene que ver con el software, es el sistema que manejará la empresa. Tanto para los equipos, muebles y enseres como para el software, se presenta la respectiva depreciación y amortización de cada año. Para fijar los años de vida útil se tomó como referencia la tabla que maneja el SRI y también el enfoque profesional, por ende, se definió que el equipo de cómputo y el software se depreciaran y amortizaran a cinco años y que los muebles de oficina se depreciaran a diez años.

Tabla 23

Estado de Situación Financiera (Activo)

Audit & Consulting Services
Estado de Situación Financiera proyectado
(Expresado en dólares estadounidenses)

Activos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes						
Efectivo	\$ 17.147	\$ 21.784	\$ 29.557	\$ 29.605	\$ 29.213	\$ 28.410
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 18.676	\$ 18.911	\$ 19.016	\$ 19.172	\$ 19.329
Suministros de oficina	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600
Total activos corrientes	<u>20.747</u>	<u>44.061</u>	<u>52.069</u>	<u>52.221</u>	<u>51.985</u>	<u>51.339</u>
Activos no corrientes						
Equipos, muebles y enseres	\$ 7.253	\$ 7.253	\$ 7.253	\$ 7.253	\$ 7.253	\$ 7.253
(-) Dep. acumulada	\$ -	\$ (1.236)	\$ (2.471)	\$ (3.707)	\$ (4.943)	\$ (6.178)
Activo intangible	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
(-) Amor. acumulada	\$ -	\$ (400)	\$ (800)	\$ (1.200)	\$ (1.600)	\$ (2.000)
Total activos no corrientes	<u>9.253</u>	<u>7.618</u>	<u>5.982</u>	<u>4.347</u>	<u>2.711</u>	<u>1.075</u>
Total activos	<u>30.000</u>	<u>51.679</u>	<u>58.051</u>	<u>56.568</u>	<u>54.696</u>	<u>52.414</u>

En el Pasivo Corriente se encuentran los beneficios a empleados en el cual están registrados los montos correspondientes a provisiones por beneficios sociales a corto plazo como es décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones, al igual que los aportes y fondos de reserva asumiendo que estos últimos serán con pago mensual.

Seguido de los impuestos que se pagarán año a año como lo indica el respectivo organismo de control. Se cuenta también con un Pasivo no Corriente, en este consta el monto al préstamo bancario que se pretende pedir el cuál será de \$20,000 pagadero en cinco años.

El capital social, como se explicó anteriormente será de \$10,000 por los cinco años, en un futuro y dependiendo de cómo se vaya expandiendo el negocio se podrá realizar aportaciones de capital.

Tabla 24

Estado de Situación Financiera (Pasivo y Patrimonio)

Audit & Consulting Services
Estado de Situación Financiera proyectado
(Expresado en dólares estadounidenses)

Pasivos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pasivos corrientes						
Beneficios a empleados	-	\$ 2.851	\$ 4.851	\$ 6.851	\$ 8.851	\$ 10.851
Impuestos por pagar	-	\$ -	\$ 7.342	\$ 7.537	\$ 7.629	\$ 7.774
Total pasivos corrientes	-	2.851	12.192	14.388	16.480	18.625
Pasivos no corrientes						
Préstamo bancario	\$ 20.000	\$ 16.803	\$ 13.248	\$ 9.292	\$ 4.893	\$ -
Total pasivos no corrientes	20.000	16.803	13.248	9.292	4.893	-
Total pasivos	20.000	\$ 19.654	\$ 25.440	\$ 23.680	\$ 21.373	\$ 18.625
Patrimonio						
Capital social	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 22.025	\$ 22.611	\$ 22.887	\$ 23.323	\$ 23.789
Total patrimonio	10.000	32.025	32.611	32.887	33.323	33.789
Total pasivos y patrimonio	30.000	\$ 51.679	\$ 58.051	\$ 56.568	\$ 54.696	\$ 52.414

5.2.3. Estado de flujo de efectivo

Tabla 25

Estado de flujo de efectivo

Audit & Consulting Services
Estado de Flujos de Efectivo
(Expresado en dólares estadounidenses)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de efectivo de las actividades operacionales						
Utilidad antes de Impuesto a la renta	-	34.549	35.469	35.902	36.586	37.316
Más cargos a resultados que no representan movimiento de efectivo:						
Depreciación de equipos, muebles y enseres	-	1.236	1.236	1.236	1.236	1.236
Amortización de software	-	400	400	400	400	400
15% Part Trabajadores	-	(5.182)	(5.320)	(5.385)	(5.488)	(5.597)
Imp Rta	-	(7.342)	(7.537)	(7.629)	(7.774)	(7.930)
	-	23.660	24.247	24.523	24.959	25.424
Cambios en activos y pasivos:						
Cuentas por cobrar comerciales	-	(18.676)	(235)	(104)	(157)	(157)
Suministros de oficina	(3.600)	-	-	-	-	-
Beneficios a empleados corrientes	-	2.851	2.000	2.000	2.000	2.000
Impuestos por pagar	-	-	7.342	195	92	145
Efectivo neto provisto por las actividades de operación	(3.600)	7.835	33.354	26.614	26.894	27.413
Flujo de efectivo de las actividades de inversión:						
Adquisición de equipos, muebles y enseres	(7.253)	-	-	-	-	-
Adquisición de software	(2.000)	-	-	-	-	-
Efectivo neto utilizado en las actividades de inversión	(9.253)	-	-	-	-	-
Flujo de efectivo de las actividades de financiamiento:						
Deuda Largo Plazo	20.000	(3.197)	(3.556)	(3.955)	(4.399)	(4.893)
Pago de dividendos	-	-	(22.025)	(22.611)	(22.887)	(23.323)
Capital	10.000	-	-	-	-	-
Efectivo neto utilizado o provisto en las actividades de financiamiento	30.000	(3.197)	(25.581)	(26.566)	(27.287)	(28.217)
Incremento neto de efectivo	17.147	4.638	7.773	48	(392)	(803)
Efectivo al inicio del año	-	17.147	21.784	29.557	29.605	29.213
Efectivo al final del año	17.147	21.784	29.557	29.605	29.213	28.410
	17.147	21.784	29.557	29.605	29.213	28.410

Una vez realizados los estados financieros proyectados a los cinco años también se realizó el estado de flujos de efectivo con el fin de conocer las variaciones año a año de todos los rubros que envuelven movimiento de efectivo, como comprobación de lo realizado se observa que luego de realizar los movimientos se llega en cada año al valor de efectivo registrado en el estado de situación financiera.

Seguido de esto se realizó el flujo de caja del proyecto y del inversionista con el objetivo de conocer el valor actual neto, el período de recuperación y la tasa interna de retorno de cada uno.

Para los cálculos se tomó en cuenta estos supuestos:

Tabla 26

Supuestos para cálculo de evaluación del proyecto

Supuestos	Porcentajes
Tasa libre de riesgo	1,67%
Rendimiento del mercado	6,72%
Beta	1,09
Beta Apalancada	2,08
Riesgo País	11%
Tasa de impuestos	25%
Participación trabajadores	15%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	200%
Costo Deuda Actual	11,23%

Tasa libre de riesgo. Adoptado de U.S. Department of the Treasury (2020).

Rendimiento del mercado. Adoptado de Yahoo Finance (2020).

Porcentaje de Beta. Adoptado de Betas by Sector (2020).

Riesgo País. Se efectuó un promedio del año anterior (2019) y lo que va del actual (15 de junio) excluyendo los valores máximos, obteniendo así un valor promedio entre 11% y 16% aproximadamente (dependiendo de los valores que se excluyan). Para este proyecto por ser académico se tomará el 11% que equivale 1100 puntos (Banco Central del Ecuador, 2020)

Tasa de Impuestos. Adoptado del Servicio de Rentas Internas.

Costo deuda actual. Adoptado del Banco Central del Ecuador (Tasas de interés)

Tabla 27

Tasas de descuento

Tasas de descuento	
WACC	13,67%
CAPM	26,69%

Para la búsqueda de los supuestos se utilizó las diferentes páginas como es el Banco Central, la página oficial de los bonos del tesoro de Estados Unidos entre otras. Una vez obtenida esta información se obtuvo las tasas de descuento como es el WACC y el CAMP para así poder sacar los valores del VAN, PRI y TIR de los flujos tanto del proyecto como del inversionista.

Tabla 28

Flujo de caja del proyecto

Flujo de caja del proyecto					
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(28,000)	(9,327)	12,723	13,552	14,024	27,892

En el flujo de caja del proyecto se obtuvo lo siguiente:

Tabla 29

Evaluación de flujos del proyecto

Evaluación Flujos del Proyecto	
VAN	\$5.969,23
PRI	3,89 años
TIR	18,87%

Se trajo a valor presente los flujos obteniendo un VAN de \$5.969,23 con una tasa interna de retorno del 18,87% y se recuperará la inversión a partir del cuarto año. Todo esto da a conocer que el proyecto es viable ya que

se obtiene un VAN positivo que quiere decir que se recuperará la inversión en un mediano plazo y se obtendrá rentabilidad del mismo debido a que la TIR que se obtuvo es mayor a la tasa de descuento.

Tabla 30

Flujo de caja del inversionista

Flujo de caja del inversionista					
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(8,000)	(13,956)	7,965	8,648	8,960	22,649

En el flujo de caja del inversionista se obtuvo lo siguiente:

Tabla 31

Evaluación de flujos del inversionista

Evaluación Flujos del Inversionista	
VAN	\$619,09
PRI	3,84 años
TIR	28,03%

Como se puede apreciar, en el flujo de caja del inversionista también se cuenta con un VAN mayor a cero de \$619,09 lo cual indica que es viable la idea de negocio y que los inversionistas obtendrán ganancia de la misma. De igual manera, se cuenta con un período de recuperación a partir del cuarto año y con una TIR del 28,03% afirmando así la rentabilidad del proyecto.

Punto de equilibrio

Para el análisis del punto de equilibrio se tomó en cuenta los costos tanto fijos como variables y los ingresos por ventas del primer año, obteniendo como resultado que el punto de equilibrio es de \$32,620 requerido. Esto quiere decir que el monto mínimo de ventas que la empresa debe tener

son los \$32,620. Para obtener el monto indicado se sumó los costos fijos como es el sueldo personal y el arriendo, se tomó los costos variables como son los servicios básicos, la capacitación al personal y los montos por marketing, una vez teniendo estos valores se dividió el total de costos variables para las ventas del primer año y luego el total de costos fijos para el resultado obtenido previamente.

Tabla 32

Costos fijos

Costos fijos	Valores
Sueldos personal	\$20,400
Arriendo	\$8,400
Total costos fijos	\$28,800

Tabla 33

Costos variables

Costos variables	Valores
Servicios básicos	\$3,600
Capacitación personal	\$2,400
Marketing	\$2,749
Total costos variables	\$8,749

Tabla 34

Fórmula punto de equilibrio

$$PE = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas totales}}}$$

Tabla 35

Cálculo punto de equilibrio

$$PE = \frac{\$28,800}{1 - \$8,749 / \$74,706}$$

Tabla 36

Resultado punto de equilibrio

$$PE = \$32,620$$

5.2.4. Análisis de relaciones financieras

Indicadores de Liquidez y Solvencia

Los indicadores que se muestran al final de la explicación y dan a conocer la capacidad y facilidad que tiene la empresa para generar fondos convirtiendo sus activos corrientes en efectivo y así pagar las obligaciones que tenía la empresa en el corto plazo.

Como se observa la empresa se mantiene liquidez durante los cinco años proyectados ya que los activos corrientes son superiores a sus pasivos corrientes lo cual significa que si la compañía necesitaría despojarse de sus activos corrientes para cubrir los pasivos del corto plazo, lo puede realizar y podrá cubrir así las posibles deudas, de la misma forma sucede a nivel de activo total y pasivo total.

En cuanto al endeudamiento, el patrimonio es superior al pasivo lo cual significa que el patrimonio de los socios no se encuentra plenamente comprometido con los acreedores.

Indicadores de rotación

En cuanto a la rotación de las cuentas por cobrar, se observa que el período de recuperación de la cartera no supera los 90 días, lo cual

demuestra que la cartera es sana, esto beneficia a la empresa ya que no mantiene un monto de incobrabilidad alto que amerite realizar una provisión por incobrables.

Indicadores de rentabilidad

En cuanto a la rentabilidad, los indicadores como es el rendimiento del activo fijo frente a la utilidad, se observa que efectivamente el activo fijo se muestra eficiente lo cual brinda beneficio a la empresa generando de esta manera utilidades.

El indicador de beneficio neto da a conocer que la empresa está recibiendo utilidad frente a sus ventas, tal vez esta utilidad no es alta pero la empresa genera utilidad desde el primer año y va creciendo a medida de que pasa el tiempo alcanzando hasta un 48% al finalizar el quinto año. Analizando la utilidad neta frente al patrimonio, se puede analizar que el capital social proporcionado por los socios no se ve comprometida ya que la empresa genera utilidades que son mayores al capital aportado.

Tabla 37

Indicadores de liquidez y solvencia

Indicadores de liquidez y solvencia

Razón	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Fórmula
Liquidez	$\frac{44.061}{2.851} = 15,46$	$\frac{52.069}{12.192} = 4,27$	$\frac{52.221}{14.388} = 3,63$	$\frac{51.985}{16.480} = 3,15$	$\frac{51.339}{18.625} = 2,76$	$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$
Solvencia	$\frac{51.679}{19.654} = 2,63$	$\frac{58.051}{25.440} = 2,28$	$\frac{56.568}{23.680} = 2,39$	$\frac{54.696}{21.373} = 2,56$	$\frac{52.414}{18.625} = 2,81$	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$
Endeudamiento	$\frac{19.654}{32.025} = 0,61$	$\frac{25.440}{32.611} = 0,78$	$\frac{23.680}{32.887} = 0,72$	$\frac{21.373}{33.323} = 0,64$	$\frac{18.625}{33.789} = 0,55$	$\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Patrimonio neto}}$

Tabla 38

Indicadores de rotación

Indicadores de rotación

Razón	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Fórmula
Días de rotación de cuentas por cobrar	$\frac{6.723.515}{74.706} = 90$	$\frac{6.808.111}{75.646} = 90$	$\frac{6.845.614}{76.062} = 90$	$\frac{6.902.011}{76.689} = 90$	$\frac{6.958.409}{77.316} = 90$	$\frac{\text{Cx} \times 360}{\text{Ventas}}$

Tabla 39

Indicadores de rentabilidad

Indicadores de rentabilidad						
Razón	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Fórmula
Rendimiento del activo fijo	$\frac{34.549}{6.018} = 5,74$	$\frac{35.469}{4.782} = 7,42$	$\frac{35.902}{3.547} = 10,1$	$\frac{36.586}{2.311} = 15,8$	$\frac{37.316}{1.075} = 34,7$	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo fijo}}$
Margen de beneficio neto	$\frac{34.549}{74.706} = 0,46$	$\frac{35.469}{75.646} = 0,47$	$\frac{35.902}{76.062} = 0,47$	$\frac{36.586}{76.689} = 0,48$	$\frac{37.316}{77.316} = 0,48$	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$
Margen de beneficio bruto	$\frac{74.706}{74.706} = 1,00$	$\frac{75.646}{75.646} = 1,00$	$\frac{76.062}{76.062} = 1,00$	$\frac{76.689}{76.689} = 1,00$	$\frac{77.316}{77.316} = 1,00$	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$
Rendimiento del capital	$\frac{34.549}{10.000} = 3,45$	$\frac{35.469}{10.000} = 3,55$	$\frac{35.902}{10.000} = 3,59$	$\frac{36.586}{10.000} = 3,66$	$\frac{37.316}{10.000} = 3,73$	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital social}}$

5.3. Impacto económico

La empresa en la que se pretende incursionar es una entidad que busca generar un gran servicio a la comunidad, empezando por fomentar empleo tomando en cuenta los beneficios por ley que tiene derecho todos los empleados y aportando crecimiento dentro de la misma al personal que la conforma. De la misma forma brindará conocimiento a los clientes ya que está enfocado en negocios pequeños para que así obtengan el crecimiento y posicionamiento que deseen en el mercado.

La empresa al generar utilidades desde el primer año contribuirá con el pago de impuestos lo cual beneficia al país ya que generará recursos para que el gobierno continúe realizando obras que beneficien a los ciudadanos.

La consultora por otro lado no causa daño alguno al medio ambiente, el servicio es netamente basado en el conocimiento y se incentivará en todo momento a los colaboradores la responsabilidad con el medio ambiente.

5.4. Conclusiones del capítulo

- La inversión inicial para el proyecto es de \$30,000 la cual comprende la compra de activos corrientes como son los suministros y de activos no corrientes como es la compra de equipos de cómputo, licencia de software y los muebles de oficina que ayudarán a que la empresa empiece sus operaciones. Este monto será financiado por el capital otorgado por los socios que es de \$10,000 y un préstamo bancario de \$20,000 la cual no afecta a la rentabilidad de la organización ya que la empresa estará en la capacidad de pagar dicho monto.
- La proyección en el estado de resultados que muestra la utilidad obtenida da a conocer que la empresa es rentable ya que genera utilidades a partir del primer año a pesar de que estas no sean un gran

número tomando en cuenta que es una empresa que recién iniciará pero que tiene expectativas de crecimiento en el mediano y largo plazo.

- La evaluación financiera tanto del proyecto como del inversionista obtuvieron un VAN positivo mostrando que la recuperación de la inversión inicial será a partir del cuarto año y con una TIR de 18,87% y 28,03% respectivamente, lo cual es superior al costo de oportunidad y se puede recomendar la ejecución del proyecto de acuerdo al plan de negocios presentado.
- Los indicadores financieros permiten verificar que los diferentes rubros que conforman los estados financieros como el activo fijo generan rentabilidad y que los pasivos se encuentran cubiertos por los activos en el corto y largo plazo, lo cual significa que la empresa puede afrontarlos sin necesidad de tomar otras opciones que afecten a la continuidad y crecimiento de la organización.

6. CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES GENERALES

Según los análisis realizados y lo investigado, los microempresarios no cuentan con el conocimiento suficiente acerca de temas tributarios, contables y financieros que ayuden en la toma de decisiones a favor de la organización, es por esto que el plan de negocios planteado se crea con la intención de ayudar a estos microempresarios para que de esta manera sus negocios no se vean afectados y lleven a los mismos al cierre de operaciones o a la falta de posicionamiento en el mercado.

La estrategia que más se destaca es el ofrecimiento y prestación del servicio de manera personalizada enfocado en las necesidades de cada organización ya que de esta manera se detectará los problemas que cada una enfrenta y las posibles soluciones a cada falencia.

Se ha concluido que financieramente el proyecto es viable debido a que el VAN y la TIR dieron resultado positivo y además se garantiza la recuperación de la inversión en un mediano plazo, de igual manera los indicadores financieros brindan un panorama claro de la solvencia y liquidez de la empresa junto con la rentabilidad esperada.

REFERENCIAS

- Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-077. (2020). Directrices para la aplicación de la reducción, modificación o suspensión emergente de la jornada laboral durante la declaratoria de emergencia sanitaria. Recuperado de: <file:///C:/Users/Eduardo/Downloads/ACUERDO%20MINISTERIAL%20Nro.%20MDT-2020-080-signed.pdf>
- Amaya, A. (2019). *Resultados Global Innovation Index 2019: “Ecuador baja en Innovación, se presentan obstáculos para avanzar”*. Recuperado de: <http://www.desdelcentro.org/resultados-global-innovation-index-2019-ecuador-baja-innovacion-se-presentan-obstaculos-avanzar/>
- Banco Central del Ecuador (2020). Indicadores económicos - Riesgo país diario, recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Betas by Sector (US). Recuperado de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Boletín Estadístico de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones. (2019). Recuperado de: <https://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/boletin-febrero-2020-.pdf>
- Bravo, C., Macedo, M. (2019). *Empresa Consultora especializada en Gestión Financiera para Pequeñas y Medianas empresas en Lima* [tesis de maestría, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio Institucional UTP. http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/2044/1/Christian%20Bravo_Miguel%20Macedo_Trabajo%20de%20Investigacion_Maestria_2019.pdf
- Búsqueda del CIU Rev. 4. Recuperado de: <http://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi->

bin/cognos.cgi?SM=query&search=%2Fcontent%2Ffolder%5B%40name%3D%27Reportes%27%5D%2Ffolder%5B%40name%3D%27Compa%C3%B1ia%27%5D%2FreportView%5B%40name%3D%27Visualiza%C3%A7%C3%A3o%20de%20Relat%C3%B3rio%20do%20Busqueda%20por%20Actividad%20Economica%20(CIIU)%27%5D%2FreportVersion%5B%40name%3D%272017-12-05T18%3A34%3A03.386Z%27%5D%2Foutput%5B%40name%3D%272017-12-05T18%3A34%3A03.524Z%27%5D&SA=propEnum,properties&ITEM=data&EA=&SS=queryOptions,options&dataEncoding=MIME&ES=&EM=&cv.id=_THIS_&viewer=true

Dirigentes Digital. (2020). *El imperio de las Big Four*. Recuperado de: https://dirigentesdigital.com/hemeroteca/el_imperio_de_las_big_four-BGFM3355

Ecomex 360. (2018). *¿Cómo crear una empresa en Ecuador?*. Recuperado de: <https://www.e-comex.com/como-crear-una-empresa-en-ecuador/>

Ekos. (2017). Pymes en el Ecuador: No paran de evolucionar. <https://www.ekosnegocios.com/articulo/pymes-en-el-ecuador-no-paran-de-evolucionar>

Ekos. (2019). La Innovación y las empresas ecuatorianas. <http://revista.ekosnegocios.com/publication/32e10db2/mobile/>

El Comercio. (2020, 23 de marzo). *Riesgo país del Ecuador subió más de 2000 puntos en un día tras pedido de Asamblea de no pago de la deuda* [comunicado de prensa]. <https://www.elcomercio.com/actualidad/riesgo-pais-ecuador-subio-emergencia.html>

El Vocero. (2019, 12 de abril). *La Globalización representa un desafío para las pequeñas y medianas empresas en cuatro países de Latinoamérica, según la encuesta anual de Brother International Corporation* [comunicado de prensa]. <https://www.elvocero.com.ec/2019/04/12/la-globalizacion-representa-un-desafio-para-las-pequenas-y-medianas-empresas-en->

cuatro-paises-de-latinoamerica-segun-la-encuesta-anual-de-brother-international-corporation/

Enríquez, C. (julio, 2015). "En América Latina el 99% de las empresas son pymes", *Revista LÍDERES*. Recuperado de: <https://www.revistalideres.ec/lideres/america-latina-cifras-empresas-pymes.html>

Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural. (2020). Recuperado de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro042020.pdf>

Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural. (2018). Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>

Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural. (2017). Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>

Global Entrepreneurship Monitor. (2017). Recuperado de: <http://espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/GemEcuador2017.pdf>

Global Innovation Index 2019. (2019). Recuperado de: <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4434#:~:text=The%20Global%20Innovation%20Index%202019,education%2C%20infraestructure%20and%20business%20sophistication.>

GOB.EC. (2019). Aprobación de reglamentos de higiene y seguridad en el trabajo. <https://www.gob.ec/mt/tramites/aprobacion-reglamentos-higiene-seguridad-trabajo>

Grupo del Banco Mundial. (2019). Evaluación de Daños y Pérdidas. 3-25. https://www.bce.fin.ec/images/BANCO_C_ECUADOR/PDF/InformeBMIm pactoParoNacional.pdf

- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education
- IFRS Foundation. (2015). *Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades*. file:///C:/Users/Eduardo/Downloads/IFRS%20for%20SMEs%20BV_spanish_Part%20A_Website_107.pdf
- INEC Directorio de Empresas. (2019). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2018*. Recuperado de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2018/Principales_Resultados_DIEE_2018.pdf
- INEC. (2020). Reproducción. En *Proyecciones Poblacionales*. Consultado el 22 de abril de 2020. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- It Now. (2019). “¿Qué enfrentan las Pymes al adoptar tecnología? Recuperado de: <https://revistaitnow.com/que-enfrentan-las-pymes-al-adoptar-tecnologia/>
- Líderes. (2015). En América Latina el 99% de las empresas son pymes. <https://search-proquest-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/docview/1696672401?accountid=33194>
- Ministerio de Trabajo. (2019). Recuperado de: <http://www.trabajo.gob.ec/>
- Pizarro, G.F (2016). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de Consultoría Contable en la ciudad de Cuenca* [tesis de pregrado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Institucional UCSG. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6747/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-60.pdf>
- Proaño, F. (2019). La Innovación y las Empresas Ecuatorianas. *Ekos*, 36-37. <http://revista.ekosnegocios.com/publication/32e10db2/mobile/>

- Ranking Empresarial 2020. (2020). *Empresas sujetas al control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Recuperado de: <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>
- Rueda Prieto, J. A., López Ángel, J.C. y Vélez Bedoya, A.R. (julio – diciembre, 2019). “La competitividad de las pymes en varias regiones de Colombia frente al postconflicto: una mirada de actores y expertos”, *El Ágora USB No.2, págs. 404 - 423* Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/agor/v19n2/2665-3354-agor-19-02-00404.pdf>
- Sanmartín, L. (2019). *¿A qué se enfrentan Las Pymes En El 2019? Conozca Los Desafíos Y Tendencias En Ecuador*. Recuperado de: <https://www.srradio.com.ec/a-que-se-enfrentan-las-pymes-en-el-2019-conozca-los-desafios-y-tendencias-en-ecuador/>
- Solórzano, G. (2017). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa Consultora de Administración Estratégica y Financiera para Pymes en la ciudad de Guayaquil* [tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Institucional UG. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20619/1/Tesis%20Solorzano%20Gustavo%20Raul.pdf>
- Supercias Ecuador. (2018, 6 de diciembre). *Constitución de Compañías en Línea* [video]. https://www.youtube.com/watch?v=UY_JMPFqqLw
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2020). *Resultados de Clasificadores*. Recuperado de: https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/resul_correspondencia.php?id=M6920.0&ciiu=12
- U.S. Department of the treasury. (2020). *Resource Center*. Recuperado de: <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/pages/TextView.aspx?data=yieldYear&year=2020>
- Vega-Martínez, J.E., Martínez-Serna, M.C. y Párga-Montoya, N. (2019). *Influencia del aprendizaje organizacional y los resultados de las Pymes*.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782019000200006&lng=en&tlng=en&SID=8AhH8vWGeU6LaDyJgku

Yahoo Financer. (2020). S&P 500. Recuperado de:
<https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC/history?period1=1431043200&period2=1588896000&interval=1d&filter=history&frequency=1d>

ANEXOS

Anexo 1. INSTRUMENTOS

MODELO DE ENCUESTA

1. ¿Qué tan importante considera que las empresas cuenten con asesoría financiera?

Muy importante
Importante
Regular
Poco necesario
Nada necesario

2. ¿Cuáles considera usted, son las causas principales para que las pequeñas y medianas empresas desaparezcan o no crezcan? Evalúe 1 como la menos importante y 5 la más importante.

Conocimiento empírico por parte de los dueños

Falta de asesoría en temas financieros y administrativos

Miedo a crecer

Organización sin estructura

Financiamiento

Poco conocimiento del mercado

3. Qué nivel de conocimientos: contables, tributarios y financieros, considera usted que cuentan los microempresarios promedio.

Alto
Medio
Bajo
Ninguno

4. En qué grado considera que el conocimiento de los microempresarios en temas contables, tributarios y financieros afecta a la organización en la toma de decisiones en cuanto a crecimiento organizacional.

Totalmente
Mucho
Poco

No afecta

5. ¿Mantiene asesoramiento de alguna empresa consultora experta en temas tributarios, contables y financieros?

Si

No

6. ¿Qué áreas son las que le parecen más importantes contar con asesoría?

Presentación de los Estados Financieros

Actualizaciones en cuanto a NIIFS

Actualizaciones tributarias

Control interno de las operaciones contables

Procesos de compras, ventas, cuentas por cobrar y pagar

7. ¿Por los servicios prestados en consultoría en temas contables, tributarios y financieros cuánto ha sido el valor promedio que su empresa ha pagado o pagaría?

Inferior a \$500

Entre \$500 a \$1,000

Entre 1,500 a 2,000

Entre 2,500 a 3,000

Superior a \$3,000

8. ¿Con que frecuencia ha solicitado o solicitaría los servicios de consultoría contable, tributaria y financiera?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

9. ¿Cuáles son los aspectos más importantes que considera debe tener un servicio de consultoría?

Conocimiento

Asertividad

Atención al cliente

Amplio paquete de servicios

Confidencialidad

MODELO DE ENTREVISTA

1) ¿Puede comentarme en base a su experiencia en las diferentes empresas en las cuales ha podido analizar más de cerca, cuales son las principales falencias a nivel organizacional que usted considera afectan a la Compañías?

2) ¿En las empresas de las cuales usted ha podido evaluar, me puede comentar, quienes son las personas que toman las decisiones en las empresas y en base a qué?

3) ¿En base a las reuniones que constantemente mantiene con los dueños de las organizaciones, coménteme su percepción acerca de los conocimientos que poseen en cuanto a temas contables, tributarios y financieros?

4) ¿Cómo considera usted que el conocimiento de estas personas afecta a las organizaciones al momento de tomar decisiones? ¿Piensa que esto infiere en la mejora de los resultados de la compañía?

5) ¿Coménteme, cuál es su percepción acerca de las empresas consultoras que brindan servicios en cuanto temas tributarios, contables y financieros? ¿Por qué consideraría que los servicios que brindan son importantes para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones?

6) ¿Las empresas en las cuales tiene experiencia, reciben asesoría en cuanto a temas tributarios, financieros y contables? ¿Me puede comentar como ha sido la experiencia con ellos, considera que han brindado una buena asesoría o que recomendaciones daría usted a las consultoras que brindan este tipo de servicios?

7) En caso de que las empresas en las que ha participado no hayan recibido nunca el servicio de asesoría en estos temas, se lo recomendaría? Y ¿Por qué?

Anexo 2. RESPALDO DE LOS PRESUPUESTOS

Computador



LAPTOP HP PAVILION
GAMING AMD R5-3550...

\$1,070.53 (Sin IVA)

Impresora



IMPRESORA
FOTOGRAFICA EPSON...

\$946.43 (Sin IVA)

Escritorio



Auxiliar Escritorio Italia
~~\$780.00~~
\$585.00

Auxiliar



Auxiliar Computacion Italia
~~\$910.00~~
\$682.50

Sillón



Sillon Gerente Giratorio Novus P61
~~\$250.00~~
\$187.50

Silla



Silla Operativa Giratoria Negra
~~\$187.50~~
\$140.62

Biblioteca

Página Web

Publicidad radial



Biblioteca Repisas Italia
\$367.50 \$490.00

PAGINA WEB PYME
A partir de:

\$ 349⁹⁹

- Hasta 5 Secciones
- Hasta 5 Subsecciones
- Desarrollo CMS
- Administración GRATIS*
- Adaptable a móviles
- Hasta 5 productos o Servicios
- Galería de imágenes / video
- Integración con redes sociales
- Diseño personalizado
- Hoja de contacto
- Mapa de ubicación
- Banner animado

PAQUETE B (mensual)
\$ 650

Presentación y despedida

4 cuñas

Valla publicitaria



\$ 250

Servicio de publicidad-Valla publicitaria

General Antonio Elizalde, Guayas, Ecuador 14 jun.

Descripción del vendedor

 **Ventaecuador0**
Miembro desde mar. 2020

CHATEA CON EL VENDEDOR

Publicado en

General Antonio Elizalde, Guayas, Ecuador

Rotulación



\$ 100

rotulos, gigantografias, vallas, letras en 3D

San Isidro De El Inca Alto, Quito, Pichincha 31 may.

Descripción del vendedor

 **Pichus Floy**
Miembro desde dic. 2015

CHATEA CON EL VENDEDOR

 **** * [Mostrar número](#)

Publicado en

San Isidro De El Inca Alto, Quito, Pichincha

