



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA FIRMA DE
CONSULTORÍA ESPECIALIZADA EN LA PLANIFICACIÓN Y
GESTIÓN DE CONTRATOS MERCANTILES EN LA CIUDAD DE
QUITO”

AUTOR

ESTEBAN DAVID ARELLANO YÁNEZ

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA FIRMA DE
CONSULTORÍA ESPECIALIZADA EN LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE
CONTRATOS MERCANTILES EN LA CIUDAD DE QUITO”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial con mención en
Finanzas

Profesor guía:

Juan Carlos Torres Núñez

Autor:

Esteban David Arellano Yáñez

Año:

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la creación de una firma de consultoría especializada en la planificación y gestión de contratos mercantiles en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Esteban David Arellano Yáñez, en el semestre 2018, 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".

ING. JUAN CARLOS TORRES NÚÑEZ, MBA

C.I. 180336917-0

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la creación de una firma de consultoría especializada en la planificación y gestión de contratos mercantiles en la ciudad de Quito, de Esteban David Arellano Yáñez, en el semestre 2018, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

ING. EDUARDO VICENTE GALLEGOS CHAVEZ, MBA

C.I.170495189-4

DECLARACIÓN DE AUTORIA 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.”

ESTEBAN DAVID ARELLANO YÁNEZ
C.I. 171617567-2

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres, a mi hermano y a mis tías por su apoyo brindado durante mi formación profesional, quienes día tras día se preocupaban por mi avance y desarrollo.

DEDICATORIA

A mi madre, quien siempre vela por mi desarrollo personal y profesional, acompañándome largas noches de estudio, convirtiéndose en el pilar fundamental de quien soy ahora.

RESUMEN

Trading Operations Consulting Group Cía. Ltda., diseña un nuevo modelo de asesoría empresarial basado en la gestión y planificación de contratos mercantiles tales como fideicomisos, factoraje y contratos de riesgo compartido, enfocados en las necesidades empresariales de financiamiento de corto plazo y operaciones de comercio, direccionados a la reducción de costos operativos.

El motivo de la creación de la compañía es presentar a los clientes empresariales nuevas herramientas para la optimización de recursos, que permitan mejorar la rentabilidad de la compañía por medio de la reducción de costos, la creación de alianzas estratégicas, y la obtención de financiamiento de corto plazo, que permitan continuar las operaciones, sin requerir deuda con altos costos.

Para llevar a cabo este objetivo; los servicios de consultoría se brindan de forma centralizada, bajo la asesoría de consultores especializados en finanzas y derecho con orientación en el ámbito mercantil, dentro del lapso de dos semanas, obteniendo resultados en menor tiempo que la competencia, con precios equiparables a la industria; además, del beneficio de pertenecer a la red empresarial diseñada por la firma, en la cual las empresas miembro pueden establecer alianzas estratégicas a través de la celebración de contratos mercantiles, los cuales pueden ser regulados por la firma de consultoría, para de este modo asegurar el cumplimiento de los estatutos y garantizar el éxito para las partes involucradas.

Concluyendo, Trading Operations Consulting Group Cía. Ltda., es un proyecto competitivo e innovador, dirigido a empresas medianas y grandes. Planteando un modelo de negocio basado en la responsabilidad social empresarial, la transparencia dentro de los procesos de negocios; dentro de un marco de respeto y sobre todo valorando los propósitos de los clientes. Adicionalmente, los resultados financieros demuestran que la propuesta de negocio es rentable en el largo plazo debido a su naturaleza, y que constituye un nuevo modelo de asesoría empresarial.

ABSTRACT

Trading Operations Consulting Group Cía. Ltda. designs a new business advisory model based on the management and planning of commercial contracts such as trusts, factoring and Joint venture agreements, focused on the short-term financing business needs and trade operations, aimed at reducing operating costs.

The reason for the creation of the company is to present to business customers, new tools for the optimization of resources, which allow improving the profitability of the company through the reduction of business costs, the creation of strategic alliances, and obtaining short-term financing that allow continuing the operations, without requiring debt with high costs.

To carry out this objective, consulting services are provided centrally, under the advice of specialized consultants in finance and law with guidance in the commercial field, within two weeks, obtaining results in less time than the competition, with comparable prices to the industry. In addition, the benefit of belonging to the business network designed by the firm, in which member companies can establish strategic alliances through the conclusion of commercial contracts, which can be regulated by the consulting firm, to thereby ensure compliance with the bylaws and guarantee success for the parties involved.

In conclusion, Trading Operations Consulting Group Cía. Ltda., is a competitive and innovative project, aimed at medium and large companies. Raising a business model based on corporate social responsibility, transparency within business processes, working within a framework of respect and above all valuing the purposes of the clients. In addition, the financial results show that the business proposal is profitable in the long term due to its structure, and it constitutes a new business advisory model.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación del Trabajo	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo	2
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	3
2.1. Análisis del Entorno externo	3
2.1.1. Entorno político, económico, social y tecnológico.....	3
2.1.1.1. Político	4
2.1.1.2. Económico	6
2.1.1.3. Social (Ámbito Empresarial).....	8
2.1.1.4. Tecnológico.....	9
2.1.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	10
2.1.2.1 Rivalidad de los competidores – Alta.....	10
2.1.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores – Media alta.....	11
2.1.2.3 Poder de negociación de los proveedores – Baja	13
2.1.2.4 Poder de negociación de los consumidores – Alto.....	13
2.1.2.5 Amenaza de productos sustitutos – Bajo	14
2.1.3 Conclusiones	15
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	17
3.1. Investigación de Mercados	17
3.1.1. Investigación Cualitativa y Cuantitativa	18
3.1.2. Análisis de Datos y Resultados	19
3.1.3. Conclusiones	26
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	27
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.	27
5. PLAN DE MARKETING	31
5.1. Estrategia general de Marketing	31
5.1.1. Segmentación del Mercado	31
5.1.2. Mercado Objetivo.....	31
5.1.3. Diferenciación	33
5.1.4. Posicionamiento	33

5.1.5.	Propuesta de Valor	34
5.2.	Mezcla de Marketing	34
5.2.1.	Producto o Servicio.....	34
5.2.1.1.	Tipo de producto o Servicio.....	34
5.2.1.2.	Atributos del Servicio – Branding – Empaque	36
5.2.1.3.	Mezcla de productos o Servicios.....	38
5.2.2.	Precio	39
5.2.2.1.	Costos	39
5.2.2.2.	Estrategia de fijación de precios	40
5.2.2.3.	Estrategia de ajuste de precios	41
5.2.3.	Plaza.....	42
5.2.3.1.	Estructura del Canal de Distribución	42
5.2.3.2.	Centro de operaciones	42
5.2.4	Promoción.....	43
5.2.4.1	Estrategia de mezcla de promoción	43
5.2.4.2	Publicidad	43
5.2.4.3	Ventas Personales	44
5.2.4.4	Relaciones públicas.....	44
5.2.4.5	Marketing directo	45
5.3.	Presupuesto de Marketing	46
6.	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	46
6.1.	Misión, visión y objetivos de la organización.....	46
6.1.1.	Misión	46
6.1.2.	Visión.....	47
6.1.3.	Objetivos.....	47
6.2.	Plan de operaciones	48
6.2.1.	Mapa de procesos	48
6.2.2.	Flujograma de procesos	50
6.2.3.	Costeo de procesos.....	51
6.3.	Estructura organizacional	52
6.3.1.	Constitución Legal	52
6.3.2.	Organigrama.....	53
6.3.3.	Rol de Pagos	56

7. EVALUACIÓN FINANCIERA	57
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos	57
7.1.1. Proyección de los ingresos.....	57
7.1.2. Proyección de costos y gastos	58
7.1.3. Políticas financieras.....	59
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	59
7.3. Proyección de los Estados Financieros	60
7.3.1. Estado de Resultados.....	60
7.3.2. Estado de Situación financiera	61
7.3.3. Estado de flujo de Efectivo	62
7.4. Flujo de caja del proyecto y del inversionista, cálculo de las tasas de descuento y criterios de valoración.....	62
7.4.1. Calculo de las tasa de descuento	62
7.4.2. Flujo de caja del proyecto descontado con la tasa WACC	63
7.4.3. Flujo de caja del inversionista.....	65
7.5. Indicis financieros	65
7.5.1. Medidas de liquidez	65
7.5.2. Medidas de solvencia	66
7.5.3. Medidas de Actividad.....	66
7.5.4. Medidas de Rentabilidad	67
7.6. Recomendaciones para mejorar los indicadores	67
8. CONCLUSIONES GENERALES	68
REFERENCIAS.....	70
ANEXOS	75

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del Trabajo

Uno de los grandes retos para las empresas modernas del Ecuador es desarrollar métodos de gestión y planificación enfocados a un mundo globalizado con una economía abierta. En el Ecuador, las barreras proteccionistas a la industria nacional, han provocado que las empresas se vuelvan menos eficientes en la optimización de recursos y la búsqueda de nuevas alternativas de inversión; para contrarrestar diversos factores externos que afectan a las operaciones de corto plazo y la rentabilidad de las compañías.

Bajo este esquema, la propuesta de negocio que se plantea es la creación de una firma de consultoría especializada en contratos mercantiles en la ciudad de Quito. Una empresa dedicada a brindar servicios de asesoría empresarial por medio de la celebración de este tipo de contratos, enfocados a ofrecer soluciones de corto plazo a los clientes en función de sus necesidades empresariales y requerimientos; cuyo giro de negocio tiene dos vértices: el primero, es mejorar la rentabilidad de la compañía contratante a través de la reducción de los costos operativos, para este propósito se plantea a los clientes nuevas alternativas de inversión, de los excesos de liquidez o de los fondos ociosos que administren y la optimización de los recursos. Como segundo vértice, se encuentra la evaluación financiera de las necesidades de liquidez de corto plazo que atraviesan las empresas debido al costo que genera mantener cuentas por cobrar por extensos periodos de tiempo, y que pueden causar riesgos de iliquidez más no de solvencia, comprometiendo así las operaciones en el corto plazo.

Para lograr este objetivo, se plantea como parte de la propuesta de valor, realizar una evaluación financiera con proyecciones de mediano plazo y el análisis de los requisitos legales que involucra la aplicación de un contrato mercantil de acuerdo al cliente y en función de sus necesidades, conjuntamente con un análisis de la posición competitiva de la empresa respecto a la industria en la cual opera. Adicionalmente, se brinda la oportunidad al contratista de que sus recursos sean administrados por la firma de consultoría por medio de un contrato de corresponsalía, de este modo el

cliente empresarial además de recibir el servicio de consultoría integral, estaría más seguro de que expertos en el tema de contratos mercantiles, manejen los procesos de planificación y gestión, debido a que en el Ecuador la aplicación de estos contratos es poco conocido.

A su vez, dentro del modelo de negocio se ha planteado el diseño de una red empresarial para la creación de alianzas estratégicas, que en conjunto con el servicio de consultoría, permitiría a las empresas interesadas participar en este proceso para emprender nuevos proyectos o atenuar factores negativos que afecten a empresas localizadas en la misma industria, mediante la celebración de contratos mercantiles.

Por último, se entrega a los clientes el denominado prospecto de operaciones que es un compendio de todo el servicio de consultoría brindado. En el cual, los contratistas podrán revisar los procedimientos realizados en su empresa, la posición competitiva de la misma y sobre todo un manual de cómo poner en marcha el contrato mercantil que haya seleccionado. Además, se oferta el servicio de administración de contratos mercantiles; en el cual, la firma a través de una cláusula de corresponsalía estipulada en el mismo, se vuelve responsable del manejo de los recursos del cliente, durante la duración del convenio.

El plan de negocio presenta una propuesta innovadora, en el que se puede percibir un factor diferenciador distinto al de cualquier agencia de consultoría en la industria, en donde la firma actúa como intermediaria en el mercado y facilita las operaciones de comercio. En donde la investigación, la asesoría y la planificación juegan un papel predominante al momento de ofertar un servicio por parte de la agencia.

1.1.1. Objetivo General del trabajo

- Analizar la factibilidad para la implementación de una firma de consultoría especializada en la planificación y gestión de contratos mercantiles en la ciudad de Quito.

1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo

- Realizar un análisis del entorno con el fin de identificar las oportunidades y amenazas del sector industrial.

- Emplear métodos de investigación cuantitativa y cualitativa, a fin de identificar los comportamientos y preferencias de los clientes, así como sus necesidades identificando de este modo el mercado objetivo.
- Describir la oportunidad de negocio sustentada por el análisis del entorno y de los clientes.
- Desarrollar un plan adecuado de marketing que traza como la empresa pretende crear valor al cliente meta.
- Presentar una estructura funcional y el plan de operaciones acorde al modelo de negocio, que muestre el manejo administrativo de la empresa.
- Evaluar desde el punto de vista financiero la viabilidad del plan de negocio con una proyección de los estados financieros a cinco años, además de la aplicación de la perpetuidad de los flujos de caja.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis del Entorno externo

2.1.1. Entorno político, económico, social y tecnológico.

Es importante señalar que al realizar el análisis de la clasificación CIIU, se identificaron categorías relacionadas a los servicios de consultoría o contratos mercantiles que podrían confundir la actividad principal del giro de negocio propuesto en el tema, como lo es la actividad M70 -Actividades de oficinas principales y actividades de consultoría de gestión- cuyo alcance excluye el asesoramiento en temas jurídicos. Por otra parte, la actividad K643 -Fondos y Sociedades de Inversión y Entidades Financieras similares- compañías que pese a gestionar ciertos contratos mercantiles como es el caso de los fideicomisos, su actividad principal está enfocada en la mancomunación de valores, dejando fuera los servicios de consultoría. Es por ello que se clasificó el negocio con el CIIU M69 -actividades jurídicas y de contabilidad cuyo CIIU 4.0 corresponde a M6910.02; enfocado principalmente en las actividades de asesoramiento en general, preparación de documentos jurídicos: escrituras de constitución, contratos de sociedad y documentos similares para la formación de sociedades, patentes y derechos de autor, escrituras, testamentos, fideicomisos, etcétera; direccionándolo al tema de los contratos mercantiles y la asesoría financiera. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017) A

continuación se expondrán las variables que pueden beneficiar o afectar a la industria y su impacto en la misma.

2.1.1.1. Político

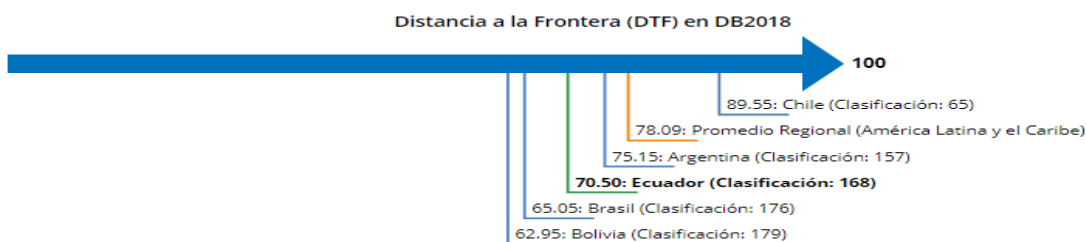


Figura No 1: Apertura de un negocio en Ecuador y las economías de comparación
Tomado de: Banco Mundial - Doing Business, 2018

Según nos muestra la gráfica, el Ecuador está por debajo del promedio regional en lo que respecta a la apertura de un negocio, según el índice Doing Business que refleja que 100 es la mejor puntuación. Este resultado es obtenido en función de las siguientes estadísticas: en el Ecuador es necesario realizar 11 procedimientos legales para inscribir una sociedad, el costo como porcentaje del ingreso per capita es de 21,9% y se requiere de 48,5 días para realizar este proceso. (Banco Mundial, 2018). Esto es una **amenaza**; el estar por debajo del promedio regional, indica que el Ecuador presenta mayor número de procedimientos legales, asociados a un mayor tiempo de espera y elevados costos, para la constitución de una nueva empresa.

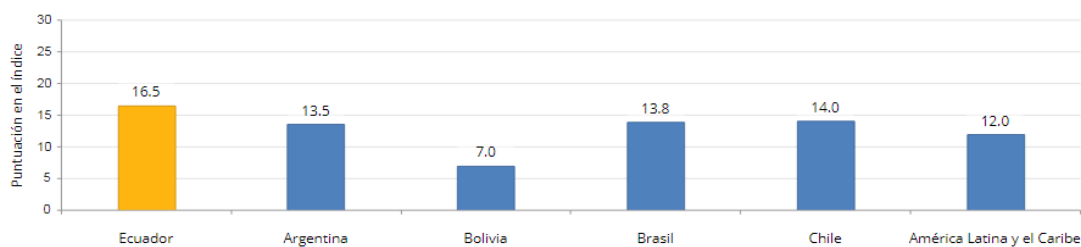


Figura No 2: Medida de Calidad del Registro de la propiedad en Ecuador
Tomado de: Banco Mundial - Doing Business, 2018

Se identifica una **oportunidad**, según el ranking Doing Business el Ecuador presenta la calidad más alta para el registro de propiedad, a pesar de tener 8 procedimientos legales respecto 7,5 promedio de la región, el costo como porcentaje del valor de la propiedad es apenas del 2,1%, inferior al 5,8% de la región (Banco Mundial, 2018). Lo cual entrega mayor seguridad al inversionista, puesto que todo acto jurídico-empresarial estará respaldado de manera legal y transparente.

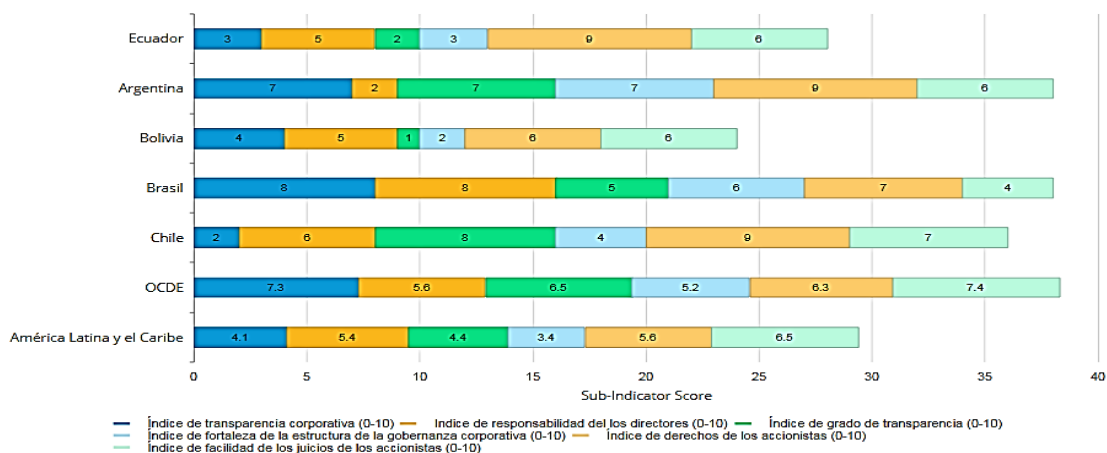


Figura No 3: Medida de Calidad de Protección de los inversionistas minoritarios
Tomado de: Banco Mundial - Doing Business, 2018

Existe una **amenaza** para los inversionistas minoritarios al ser accionistas de una empresa en el Ecuador, según la figura No 3, podemos apreciar que en el Ecuador, las buenas prácticas de gobierno corporativo están entre las más bajas de la región; lo cual limita la obtención de capital a través de inversionistas obligando a las empresa a adquirir deudas para su financiamiento.

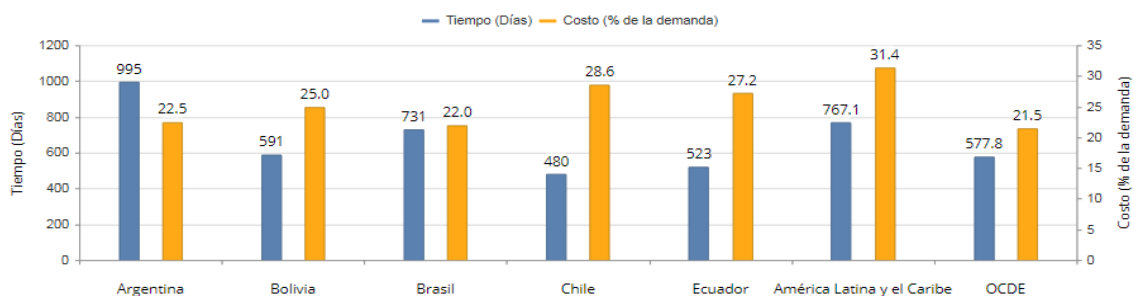


Figura No 4: Tiempo y costo del cumplimiento de contratos en el Ecuador
Tomado de: Banco Mundial - Doing Business, 2018

Según los datos del Banco Mundial, el Ecuador ocupa la 3er posición respecto a la región para el cumplimiento de contratos, esto se convierte en una **oportunidad**. Tomado como referencia las estadísticas planteadas en el Doing Business estimadas sobre una demanda de USD 12,760.00. El costo de cumplimiento de un contrato es de 27,2%, es decir USD 3470,72, a pesar de tener uno de los costos más altos de la región, la resolución de los mismos se obtiene en un tiempo de 523 días, inferior a los 767 de la región. Con lo cual se identifica un buen índice de tiempo-precio y los empresarios tienen la seguridad de que los temas referentes a los contratos mercantiles y actividades de comercio no presentaran riesgos de cumplimiento.

2.1.1.2. Económico

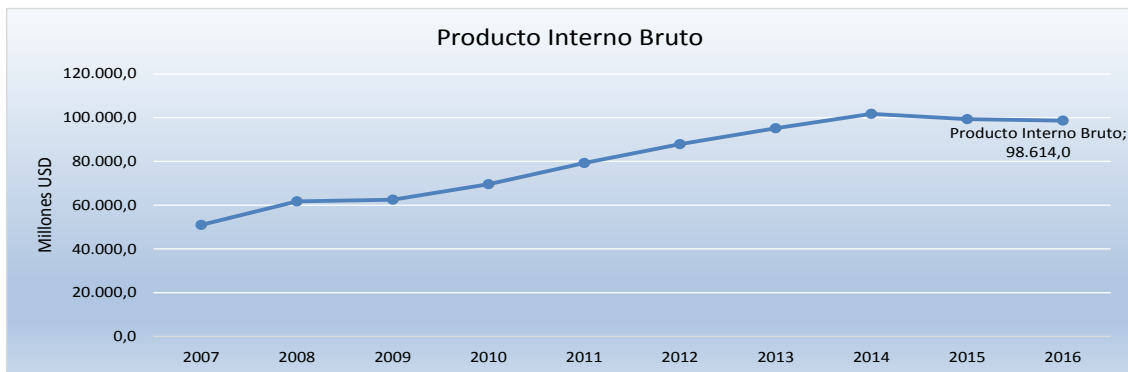


Figura No 5: Producto Interno Bruto

Como se observa en la figura No 6, el Ecuador presenta una tendencia creciente desde el 2007 en el PIB. Esto es una **oportunidad**, puesto que este indicador económico refleja el aumento de la actividad económica en el país. Según los datos del banco central en 2007 fue de 51.007,8 (millones USD), a 2016 la cifra provisional es de 98.614,0 (millones USD) (Banco Central del Ecuador, 2017). En términos porcentuales, durante los últimos 10 años el Ecuador ha tenido una tasa de crecimiento del 6,814%.



Figura No 6: Actividades profesionales, técnicas y administrativas

Estadísticas del Banco Central del Ecuador muestran que en el periodo comprendido entre 2007 y 2016, el producto interno bruto de la industria de actividades profesionales, técnicas y administrativas ha presentado una tendencia creciente cuya tasa es del 7,019% a precios de mercado, mientras que en términos reales la tasa es del 2,82%. Esto es una **oportunidad**, puesto que muestra el atractivo de la industria. Adicionalmente, el sector a 2016 representa el 6,48% del crecimiento económico del Ecuador.



Figura No 7: Importancia del Sector en la Economía

Debido a la composición de la producción nacional, se identifica una **amenaza**. Por cuanto se da mayor importancia a otros sectores de la economía, que tienen mayor incidencia en el Producto Interno Bruto, como lo son: Manufactura (excepto refinación de petróleo) 13,8%, Construcción 12%, Comercio 9,8%, Enseñanza y Servicios sociales y de salud 8,8% y Agricultura, ganadería, caza y silvicultura 8,5%, mientras que las Actividades profesionales, técnicas y administrativas representan el 6,48% (Banco Central del Ecuador, 2017).

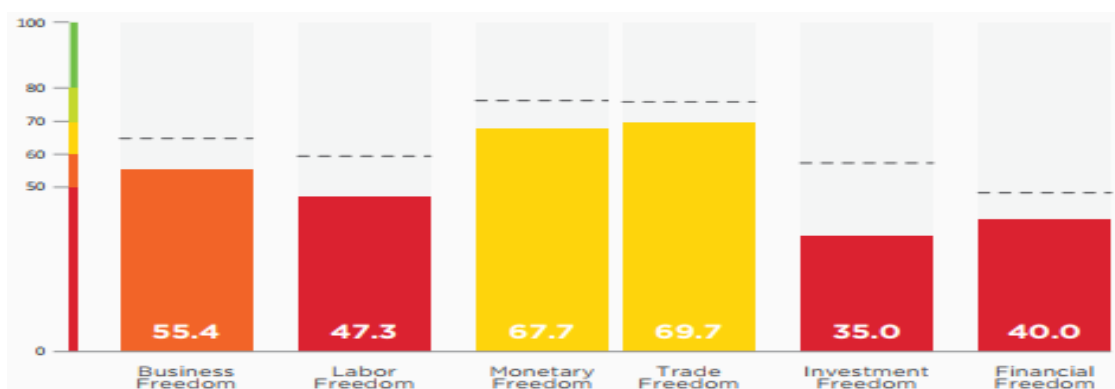


Figura No 8: Índices de Libertada Económica
Adaptado de: Economic Freedom, 2017

En base a las estadísticas obtenidas de Index of Economic Freedom, se puede apreciar que el Ecuador es catalogado como un país económicamente reprimido. Esto es una **amenaza**, puesto que indican la dificultada para hacer negocios en el estado. Los resultados de este análisis señalan que las regulaciones laborales inhiben la expansión dinámica de las oportunidades de empleo y fomentan el mercado laboral informal (Index of Economic Forum, 2017); esto se corrobora con los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo que señalan que la población económicamente activa (PEA) a junio 2017 quedó distribuida el 40,1% en el empleo adecuado y el 44,8% en el empleo inadecuado (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2017) . Así

mismo, los resultados de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), muestran que la tasa de desempleo urbano es del 5,8% y 1,9% en el área rural (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017). Por otra parte, el índice señala que la dolarización genera estabilidad monetaria por lo cual se convierte en una **oportunidad**, pues una moneda solida es síntoma de una economía fuerte y sana, sin embargo señalan que el gobierno continúa imponiendo controles de precios y subsidios que inciden negativamente el crecimiento económico auto-sostenido. (Index of Economic Forum, 2017).

2.1.1.3. Social (Ámbito Empresarial)

De acuerdo a la página oficial del INEC, en el Ecuador existen 16.592.295 millones de habitantes de los cuales el 50,44% son mujeres y el 49,56% son hombres; con una tasa de crecimiento poblacional de 1,95% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016). Debido al crecimiento de la población, se puede identificar una **oportunidad**, siendo más fácil captar capital humano especializado para emprender proyectos en el sector.

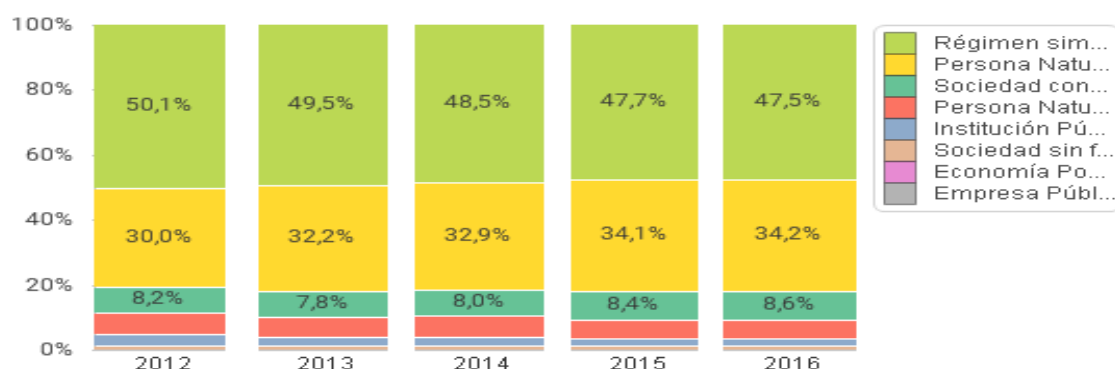


Figura No 9: Evolución del número de empresas por forma institucional
Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016

El Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE), muestra que a 2016 en el Ecuador existen 843.745 empresas. Esto es una **oportunidad**, puesto que al identificar la clasificación de las empresas según su forma institucional es posible diseñar mejores servicios acorde a las necesidades de cada institución. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos ; Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2016)

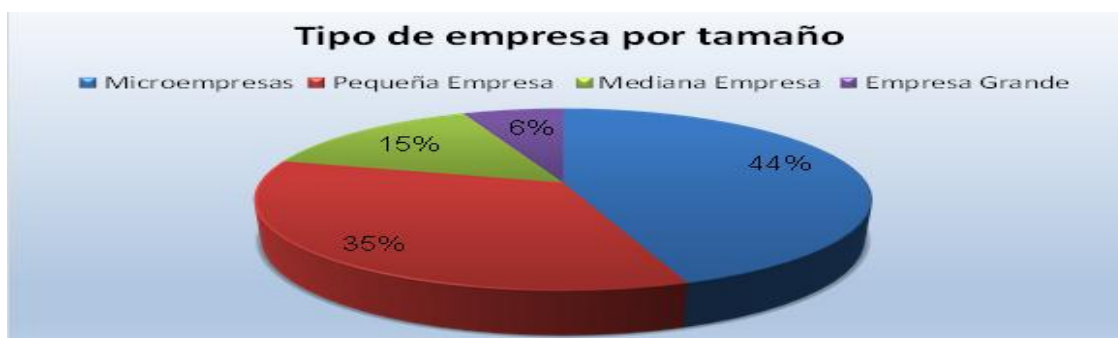


Figura No 10: Ranking Empresarial 2017

De acuerdo al ranking empresarial 2017, las empresas están clasificadas en base a sus ingresos, identificándose 4 grupos: microempresas con ventas inferiores a USD 100.000, empresa pequeñas con ingresos entre USD 100.001 a 1'000.000; empresas medianas con ingresos entre USD 1'000.001 y USD 5'000.000; y empresas grandes con ingresos superiores a USD 5'000.001. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros , 2017). Se identifica una **amenaza**, debido a que la mayor concentración de empresas se encuentra clasificada en el grupo de las microempresas y pequeñas empresas, lo cual afecta los niveles de precio que se pueden establecer para captar una mayor demanda.

2.1.1.4. Tecnológico

El 45,2% de las empresas investigadas por el INEC, han invertido en tecnologías de la información y comunicación (TICs). Del total del grupo, apenas el 38,1% corresponde a la industria de servicios. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2016) Esto es una **oportunidad** para las nuevas empresas que buscan entrar a la industria, puesto que en el sector de servicios más del 50% de las empresas no ha innovado los servicios a través del uso de TICs. Debido a este hecho, una empresa puede adquirir una ventaja competitiva si invierte en infraestructura tecnológica para innovar los servicios ofertados.

Según los resultados, 95,9% de las empresas investigadas tiene acceso a la red, el 60,3% utilizaron aplicaciones ofimáticas, el 40,3% sistemas operativos y el 25,8% otro tipo de software de código abierto. En cuanto a facilidad de comunicación, los teléfonos celulares y los correos electrónicos son los principales medios usados. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2016). El uso de internet y aparatos de telecomunicación, se muestran como

una **oportunidad**, porque facilitan la comunicación e interacción entre empresas ofertantes y demandantes de servicios.

2.1.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

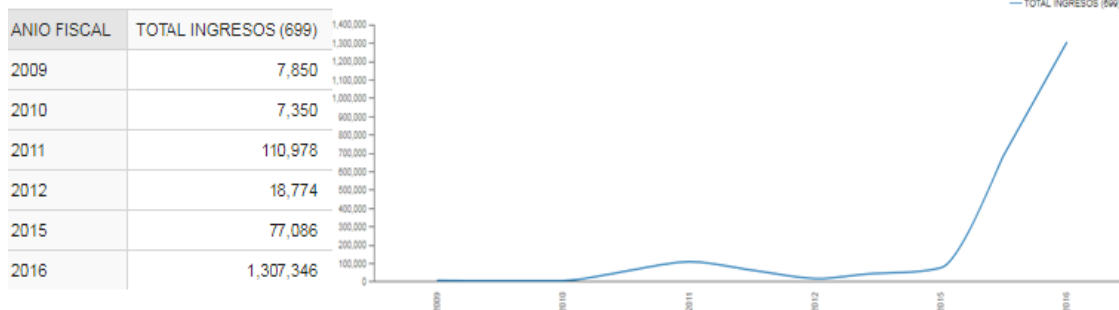


Figura No 11: Estadísticas multidimensionales - Actividades jurídicas y de contabilidad M6910.02
Tomado de: Servicio de Rentas Interna

Como se puede apreciar en la figura No 12, la industria M6910.02 en el 2016 ha tenido un crecimiento exponencial, lo cual vuelve a la misma sumamente atractiva para invertir. Sin embargo, la estimación de la tasa de crecimiento nos arroja un resultado de 134,56%, valor que se ve distorsionado, pues en el 2016 los ingresos totales no van acorde al comportamiento de la industria de los últimos años. Pese a esta distorsión, estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en el estudio de “empresas gacelas en Ecuador: Cuantificación y Caracterización” publicado en septiembre de 2017, señalan que las actividades jurídicas y contables ocupan el 10mo lugar, de las 10 divisiones económicas con más gacelas, “un subconjunto de empresas con alto crecimiento (son aquellas que, en un periodo de 3 años, presentan una tasa de crecimiento anualizada de empleo o ventas entre 15% y 20%) que se caracterizan por ser jóvenes y que no tienen más de 5 años de funcionamiento” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2017)

2.1.2.1 Rivalidad de los competidores – **Alta**

La Falta de un rango de precios: obliga a las compañías de consultoría a definir precios en base a la oferta y demanda, además de ello, dentro del sector existen consultores independientes que tienen incidencia en el precio. Muchas empresas contratan los servicios en base al costo, convirtiéndose esta situación en una **amenaza**, por el riesgo latente de entrar en una competencia de precios, provocando que la rivalidad sea **alta**.

Tendencia de la industria: Como se expuso anteriormente, la industria muestra un crecimiento exponencial, lo cual provoca que más empresas decidan entrar al mercado y saturarlo, convirtiendo este punto en una **amenaza**, pues existe un total de 439 empresas en la industria de actividades profesionales, técnicas y administrativas según los registros SICVS (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017) mostrando un ambiente **altamente** competitivo. En base al análisis de los balances de los últimos 5 años de empresas constituidas 7 años atrás en la industria, se estima una tasa de crecimiento en función de las ventas del **9,68%** y se convierte en la base del modelo financiero bajo un escenario conservador, pues refleja los primeros años de desarrollo de una nueva empresa en el sector, considerando las pérdidas y ganancias durante el periodo de 5 años. Por lo antes expuesto, se identifica como **alta** la rivalidad de los competidores.

Tabla No 1: Tasa de crecimiento en función de las ventas: empresas constituidas en los últimos 7 años en la industria

Tasa de crecimiento en función de las ventas: Empresas constituidas en los últimos 7 años en el sector (Balances de los últimos 5 años)						Variación
Empresa	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio
GESTION EXTERNA GESTIONA GTX S.A.	\$ 2.431.767,53	\$ 3.079.660,25	\$ 3.924.590,28	\$ 4.949.326,97	\$ 4.885.113,87	19,72%
SUSHIBRANDS S.A.	\$ 253.962,61	\$ 859.134,86	\$ 969.299,76	\$ 245.333,72	\$ 119.432,91	31,28%
GONZALEZ PEÑAHERRERA & ASOCIADOS ABOGADOS CIA. LTDA.	\$ 1.016.395,70	\$ 1.289.850,42	\$ 1.463.743,82	\$ 1.318.860,08	\$ 1.301.844,48	7,30%
IZUENGINE S.A.	\$ 284.092,07	\$ 298.574,56	\$ 316.894,78	\$ 333.143,14	\$ 342.127,68	4,76%
ANALISIS SOCIAL Y ECONOMICO ESTADIGRAFA CIA. LTDA.	\$ 381.344,96	\$ 413.685,36	\$ 1.374.931,02	\$ 837.513,16	\$ 571.935,21	42,51%
FABIAN JARAMILLO CIA. LTDA.	\$ 236.601,20	\$ 328.288,40	\$ 381.315,28	\$ 428.569,46	\$ 383.139,07	14,17%
GOVERNANCE ASESORES CORPORATIVOS S.A.	\$ 670.164,65	\$ 794.025,40	\$ 376.359,46	\$ 266.556,45	\$ 49.713,51	-36,16%
LEGALHELP CIA. LTDA.	\$ 1.508.063,13	\$ 1.278.188,54	\$ 1.452.212,72	\$ 1.399.657,90	\$ 1.458.809,20	-0,26%
IUS & LAW ESTUDIO JURIDICO CIA. LTDA.	\$ 586.480,50	\$ 456.851,64	\$ 383.090,39	\$ 306.927,13	\$ 263.012,74	-18,11%
CORPORACION JURIDICA DE GESTION DE NEGOCIOS Y REPRESENTACION	\$ 63.383,26	\$ 155.356,57	\$ 182.149,04	\$ 80.200,00	\$ 69.306,48	23,20%
CW&A ABOGADOS CIA.LTDA.	\$ 895.139,50	\$ 734.633,63	\$ 594.037,55	\$ 633.799,69	\$ 962.075,78	5,35%
UHY TAX SECURITY CIA.LTDA.	\$ 270.915,12	\$ 358.578,75	\$ 529.202,62	\$ 520.477,40	\$ 430.947,16	15,27%
TRIBUTUM CONSULTORES CIA. LTDA.	\$ 468.419,51	\$ 609.800,49	\$ 758.256,98	\$ 807.459,10	\$ 681.000,10	11,34%
GERACERO GERENCIA EN ACERO S.A.	\$ 1.755.728,65	\$ 1.191.279,63	\$ 1.387.707,09	\$ 1.748.054,01	\$ 918.818,89	-9,28%
LUZURIAGA & CASTRO ABOGADOS CIA. LTDA.	\$ 151.838,61	\$ 154.737,95	\$ 148.895,65	\$ 158.351,78	\$ 147.422,48	-0,60%
PONCE ARAY & COMPAÑIA CIA. LTDA.	\$ 291.725,80	\$ 313.995,09	\$ 235.874,27	\$ 245.654,97	\$ 43.061,62	-23,89%
LARA LUNA & LARCO ABOGADOS CIA. LTDA.	\$ 219.164,11	\$ 419.758,04	\$ 387.215,75	\$ 392.757,29	\$ 340.578,50	17,98%
JOSE MARIA BORJA & ASOCIADOS, ESTUDIO JURIDICO, CIA. LTDA.	\$ 236.215,00	\$ 219.692,50	\$ 152.990,53	\$ 147.687,20	\$ 165.129,23	-7,25%
BARRERA, ANDRADE CEVALLOS & ABOGADOS S.A.	\$ 186.815,63	\$ 190.155,18	\$ 303.855,67	\$ 372.233,80	\$ 276.686,37	14,60%
FIDESQUITO C. LTDA.	\$ 126.068,34	\$ 211.737,34	\$ 114.463,72	\$ 54.140,13	\$ 40.971,57	-13,75%
THAROCONSULTORES CIA. LTDA.	\$ 91.789,71	\$ 102.376,56	\$ 139.555,40	\$ 152.798,52	\$ 108.759,18	7,13%
VIALE ASESORIA JURIDICA S.A.	\$ 101.060,00	\$ 79.297,00	\$ 159.592,42	\$ 143.818,00	\$ 224.586,15	31,50%
CORPORACION JUAN ISAAC LOVATO VARGAS CIA. LTDA.	\$ 44.764,97	\$ 53.890,00	\$ 55.350,00	\$ 95.038,80	\$ 104.061,88	26,07%
L&OATTORNEYS CONSULTORES JURIDICOS CIA. LTDA.	\$ 111.377,38	\$ 10.380,00	\$ 41.037,58	\$ 29.089,42	\$ 36.479,88	50,24%
AVALCONSULTING CIA. LTDA.	\$ 41.665,57	\$ 11.800,00	\$ 25.710,00	\$ 38.867,94	\$ 45.787,26	28,80%
						9,677%

2.1.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores – **Media alta**

Inversión inicial: los requerimientos en inversión de bienes de capital, activos fijos e infraestructura tecnológica, únicamente se remiten a los precios de mercado ofertados por el sector inmobiliario y tecnológico. Esto se convierte en una **amenaza** puesto que la inversión inicial es baja para entrar en la industria. En promedio, los activos totales de las 144 empresas activas en el sector M6910.02 son de \$290.723,81. Por lo tanto se clasifica como **alta** la amenaza de entrada

Barreras legales: En base al análisis PEST, se identificó que existen alrededor de 11 trámites legales para constituir una empresa. Sin embargo, existen 2 documentos con los cuales se puede operar, estos son: el Registro Único de Contribuyentes (RUC) para realizar la actividad económica en el Ecuador (Servicio de Rentas Internas , 2017) y el registro oficial de la compañía en el Registro Mercantil (Registro Mercantil Quito, 2017). Además, las empresas se pueden constituir en 6 horas a través de la página oficial de la SICVS, cuyo costo de constitución varía entre \$140 y \$200 dólares, correspondientes al pago del notario y el pago en el registro mercantil (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros , 2017). Por lo cual se identifican como **media** las barreras de legales y se convierte en una **amenaza**, pues los competidores no se ven limitados para entrar en la industria.

Conocimientos y curva de aprendizaje: las 144 empresas activas en la ciudad de Quito con el CIU M6910.02 tienen un promedio de 10 años de experiencia en el mercado, siendo constituida la empresa más antigua en el año 1974 y la más reciente el año 2017 (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros , 2017), convirtiéndose en una **amenaza** para la entrada de nuevos competidores. En base a la información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, las 5 empresas más grandes ocupan el 47,37% de la participación de mercado. Lo cual limita el acceso a nuevos competidores. Por ende se define como **baja** la entrada de nuevos competidores



Figura No 12: Participación de mercador de la Industria M6910.02 en la ciudad de Quito

Lealtad de los consumidores: Existen firmas de consultoría ya consolidadas en el mercado que han generado una **alta** lealtad en los consumidores por la variedad de servicios que brindan a sus clientes, especialmente con las

empresas grandes; por lo tanto es una **amenaza**, ya que dificulta el contacto con las empresas más rentables al momento de ofertar los servicios de consultoría

2.1.2.3 Poder de negociación de los proveedores – **Baja**

Proveedores de personal: para el negocio de consultoría, el personal está disponible en el mercado laboral a nivel nacional, cuyo conocimiento y experiencia gire en torno a las carreras de derecho, administración, contabilidad, ingenierías o carreras afines. Esto es una **oportunidad** ya que en el mercado existen diferentes universidades que ofertan las carreras antes expuestas; además, el personal es de libre disponibilidad, por lo cual el poder de negociación es **bajo**

Los proveedores de suministros e instalaciones tecnológicas: está conformado por el grupo de empresas localizadas en la ciudad de Quito que oferten los servicios antes expuestos. El poder de los mismos es **bajo**, siendo esta una **oportunidad**, debido a que se puede cambiar rápidamente de proveedor; pues los costos asociados al cambio son **bajos**

2.1.2.4 Poder de negociación de los consumidores – **Alto**

Demanda del servicio: El 23,56% de las instituciones privadas están en el distrito metropolitano de Quito (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos ; Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2016), mostrando así un ambiente concentrado de empresas que puedan demandar el servicio de consultoría. Pese al gran número de compañías, los servicios ofertados en la industria no son usados con mayor frecuencia. Esto se ve reflejado en la participación de mercado promedio de la industria que es apenas del **2,61%**. Por tanto es una **amenaza**, ya que refleja el **alto** poder de negociación de los consumidores, al poder cambiar con gran facilidad de contratista.

Sensibilidad al Precio: se clasifica como una **amenaza**, pues el precio del servicio varía dependiendo del requerimiento; lo cual afecta directamente la manera en la cual los clientes perciben los costos de contratación. Por tal motivo, ellos pueden buscar proveedores cuyo precio sea acorde al mercado o bien los más bajos, por tal motivo el poder de negociación es **alto**.

2.1.2.5 Amenaza de productos sustitutos – **Bajo**

Servicios especializados: los servicios de asesoramiento y consultoría se ajustan a las necesidades de los clientes. Por tal motivo, esta industria no presenta bienes o servicios sustitutos convirtiéndose este aspecto en una **oportunidad**, clasificando así la amenaza de productos sustitutos como **baja**. Sin embargo, las organizaciones (clientes) pueden optar por crear departamentos o áreas de gestión especializados en sus negocios o capacitar al personal en vez de adquirir los servicios de consultoría. Por otra parte, la empresa Deloitte a través de su análisis “Finanzas en el mundo digital”, señala que en el futuro las nuevas herramientas digitales modernizaran el núcleo del negocio y muchas de ellas permitirán brindar asesoría de forma digital. (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2017). Pese a ello, estas herramientas no están diseñadas en la actualidad; pero representa una posible **amenaza** en un futuro cercano.

Tabla No 2: Matriz de Análisis de la industria y combinación de estrategias

Matriz de Análisis de la industria	Estrategias																																																																																																																								
<p>Matriz de Análisis de la Industria</p> <p>Rivalidad de los competidores</p> <table border="1"> <tr> <td>Falta de un Rango de Precios (Competencia de precios)</td> <td>Bajo</td> <td></td> <td></td> <td>4</td> <td>Alto</td> <td>4</td> <td rowspan="2">4,5</td> </tr> <tr> <td>Tendencia de la Industria (Más atractiva para invertir)</td> <td>Bajo</td> <td></td> <td></td> <td>5</td> <td>Alto</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>Amenaza de entrada de nuevos competidores</p> <p>Barreras de Entrada</p> <table border="1"> <tr> <td>Inversión Inicial</td> <td>Baja</td> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td>Alta</td> <td>2</td> <td rowspan="4">3,0</td> </tr> <tr> <td>Barreras Legales</td> <td>Baja</td> <td></td> <td>3</td> <td></td> <td>Alta</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Conocimientos y Curva de Aprendizaje</td> <td>Baja</td> <td></td> <td>3</td> <td></td> <td>Alta</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Lealtad de los Consumidores</td> <td>Baja</td> <td></td> <td></td> <td>4</td> <td>Alta</td> <td>4</td> </tr> </table> <p>Poder de negociación de los proveedores</p> <table border="1"> <tr> <td>Proveedores de Personal</td> <td>Bajo</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td>Alto</td> <td>1</td> <td rowspan="2">1,5</td> </tr> <tr> <td>Proveedores de Suministros e Instalaciones Tecnológicas</td> <td>Bajo</td> <td></td> <td>2</td> <td></td> <td>Alto</td> <td>2</td> </tr> </table> <p>Poder de negociación de los consumidores</p> <table border="1"> <tr> <td>Poder de contratación</td> <td>Bajo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>5</td> <td>Alto</td> <td>5</td> <td rowspan="2">5,0</td> </tr> <tr> <td>Sensibilidad del precio</td> <td>Bajo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>5</td> <td>Alto</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>Amenaza de productos sustitutos</p> <table border="1"> <tr> <td>Servicios Especializados</td> <td>Baja</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td>Alta</td> <td>1</td> <td>1,0</td> </tr> </table> <p>Total Análisis Industria</p> <table border="1"> <tr> <td>Rivalidad de los competidores</td> <td>Bajo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Alto</td> <td>4,5</td> <td rowspan="5">3,0</td> </tr> <tr> <td>Amenaza de entrada de nuevos competidores</td> <td>Bajo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Alto</td> <td>3,0</td> </tr> <tr> <td>Poder de negociación de los proveedores</td> <td>Bajo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Alto</td> <td>1,5</td> </tr> <tr> <td>Poder de negociación de los consumidores</td> <td>Bajo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Alto</td> <td>5,0</td> </tr> <tr> <td>Amenaza de productos sustitutos</td> <td>Bajo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Alto</td> <td>1,0</td> </tr> </table>	Falta de un Rango de Precios (Competencia de precios)	Bajo			4	Alto	4	4,5	Tendencia de la Industria (Más atractiva para invertir)	Bajo			5	Alto	5	Inversión Inicial	Baja	2			Alta	2	3,0	Barreras Legales	Baja		3		Alta	3	Conocimientos y Curva de Aprendizaje	Baja		3		Alta	3	Lealtad de los Consumidores	Baja			4	Alta	4	Proveedores de Personal	Bajo	1			Alto	1	1,5	Proveedores de Suministros e Instalaciones Tecnológicas	Bajo		2		Alto	2	Poder de contratación	Bajo				5	Alto	5	5,0	Sensibilidad del precio	Bajo				5	Alto	5	Servicios Especializados	Baja	1			Alta	1	1,0	Rivalidad de los competidores	Bajo				Alto	4,5	3,0	Amenaza de entrada de nuevos competidores	Bajo				Alto	3,0	Poder de negociación de los proveedores	Bajo				Alto	1,5	Poder de negociación de los consumidores	Bajo				Alto	5,0	Amenaza de productos sustitutos	Bajo				Alto	1,0	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de producto: Brindar un servicio integral de consultoría, acorde a las necesidades y requerimientos del cliente. Además, de ofrecer la evaluación financiera y legal de la aplicación de un contrato mercantil; se debe entregar el prospecto de operaciones que resume todas las actividades desarrolladas en el proceso de consultoría. Así mismo, dar la opción a los clientes de que sus recursos sean administrados por la firma de consultoría y la posibilidad de formar parte de la red empresarial. Penetración de mercado: Se debe buscar una mayor participación de mercado para los servicios ofertados. Por lo cual se debe realizar esfuerzos de marketing para captar una mayor demanda
Falta de un Rango de Precios (Competencia de precios)	Bajo			4	Alto	4	4,5																																																																																																																		
Tendencia de la Industria (Más atractiva para invertir)	Bajo			5	Alto	5																																																																																																																			
Inversión Inicial	Baja	2			Alta	2	3,0																																																																																																																		
Barreras Legales	Baja		3		Alta	3																																																																																																																			
Conocimientos y Curva de Aprendizaje	Baja		3		Alta	3																																																																																																																			
Lealtad de los Consumidores	Baja			4	Alta	4																																																																																																																			
Proveedores de Personal	Bajo	1			Alto	1	1,5																																																																																																																		
Proveedores de Suministros e Instalaciones Tecnológicas	Bajo		2		Alto	2																																																																																																																			
Poder de contratación	Bajo				5	Alto	5	5,0																																																																																																																	
Sensibilidad del precio	Bajo				5	Alto	5																																																																																																																		
Servicios Especializados	Baja	1			Alta	1	1,0																																																																																																																		
Rivalidad de los competidores	Bajo				Alto	4,5	3,0																																																																																																																		
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Bajo				Alto	3,0																																																																																																																			
Poder de negociación de los proveedores	Bajo				Alto	1,5																																																																																																																			
Poder de negociación de los consumidores	Bajo				Alto	5,0																																																																																																																			
Amenaza de productos sustitutos	Bajo				Alto	1,0																																																																																																																			

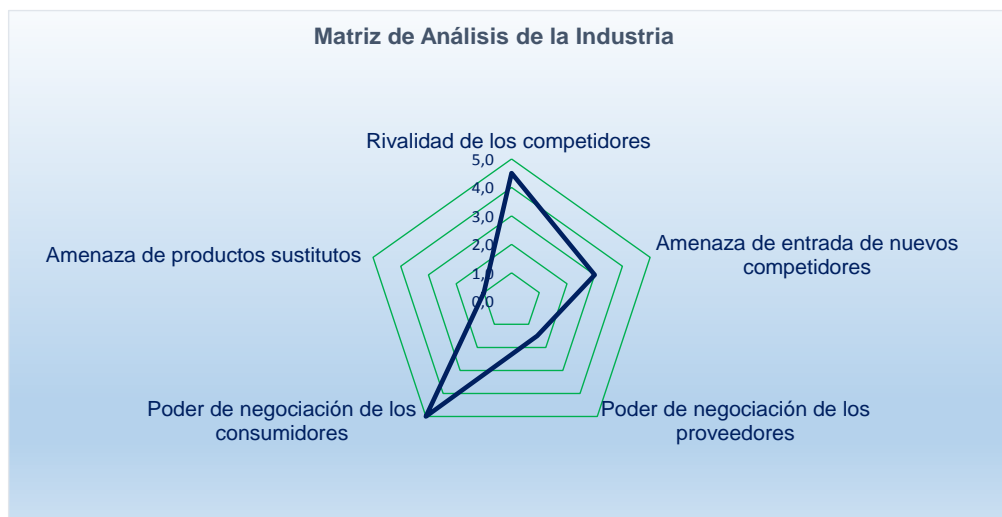


Figura No 13: Matriz de Análisis de la industria

Tabla No 3: Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
1. El tiempo y costo del cumplimiento de contratos en el Ecuador son mejores que el promedio de América Latina y el Caribe	0,06	4	0,24
2. Gran facilidad para la constitución y registro de compañías, cuyos costos borden los \$200 en un tiempo estimado de 6 horas	0,02	3	0,06
3. Fácil acceso al capital humano especializado	0,03	3	0,09
4. La economía ecuatoriana presenta una tendencia creciente, con una tasa de crecimiento del 6,814%	0,07	4	0,28
5. La industria es sumamente atractiva con un crecimiento del 9,68%, cuenta con empresas que crecen al 15% y 20%	0,09	4	0,36
6. No existen productos sustitutos debido a que los servicios se diseñan de acuerdo a las necesidades del cliente	0,12	4	0,48
7. Bajas barreras de entrada en la industria	0,04	3	0,12
8. Gran disponibilidad de proveedores en la industria, lo que representa bajos costos de cambio	0,04	4	0,16
Amenazas			
1. El Ecuador está clasificado como un país económica y políticamente reprimido, afectando la manera de hacer negocios	0,08	1	0,08
2. Gran número de empresas con baja rentabilidad	0,05	2	0,1
3. La participación inicial de mercado es baja, con una tasa del 2,61%	0,06	1	0,06
4. Consumidores sensibles al precio	0,10	1	0,1
5. No existe un rango de precios definidos en la industria, existe el riesgo de una competencia de precios	0,10	2	0,2
6. Los costos de cambio para los clientes son bajos	0,04	1	0,04
7. Cinco grupos de consultoría fuertemente posicionadas en la industria, con una participación de mercado en conjunto del 47,37%	0,09	2	0,18
Total	1,0		2,55

2.1.3 Conclusiones

- Los resultados obtenidos en la matriz EFE, indican que las oportunidades superan ligeramente las amenazas, sin embargo el resultado de 2,55 no implica que la puesta en marcha del plan de negocios sea todavía factible.
- El Ecuador es un país económica y políticamente reprimido, existen 19 procedimientos legales para crear una nueva empresa, con un costo de 21,9% del ingreso per capital, más 2,1% el valor de la propiedad, más los costos de constitución de \$400, dando un total de USD 1.475,42; en un tiempo estimado para la regularización formal de 48,5 días. Por otra parte, los inversionistas minoritarios tienen un riesgo de inversión del 30%, debido al mal manejo del gobierno corporativo y se destaca el cumplimiento de

contratos en el Ecuador a un costo de 27,2% sobre una demanda de USD 12.760

- El crecimiento del PIB es de 6,814%, mientras que la industria de servicios administrativos, técnicos y profesionales crece al 7,019% a precios de mercado y 2,82%, en términos reales. Por otra parte, la industria M69 actividad jurídicas y contables, muestra una tasa de crecimiento del 134,56% y las empresa constituidas en los últimos 7 años crecen al 9,68%. Como participación del PIB, la industria en conjunto representa el 6% aproximadamente.
- La industria M69, es considerada como una economía con empresas gacela con tasas de crecimiento del 15% y 20% bajo un escenario normal, sin embargo, el 79% de las empresas obtienen ingresos inferiores a \$1'000.000.
- El 95,9% tiene acceso a la red, el 60,3% utilizaron aplicaciones ofimáticas, el 40,3% sistemas operativos y el 25,8% otro tipo de software de código abierto y menos del 50% de las empresas de servicios han realizado inversiones en TIC's
- La rivalidad de los competidores es alta, con una calificación ponderada de 4,5/5; existe el riesgo de entrar en competencia de precios, el atractivo de la industria provoca que las empresas sean más competitivas, la tasa de crecimiento de las empresa gacela en promedio es del 17,5%.
- La amenaza de nuevos competidores es media-alta con una calificación ponderada de 3/5. En la industria, 5 empresas ocupan el 47,37% de la participación de mercado; adicionalmente, la lealtad de los consumidores es alta.
- El poder de negociación de los proveedores es bajo con una calificación ponderada de 1,5/5. Esto se debe a que los costos de cambio de proveedor son bajos, tanto en capital humano como en infraestructura tecnológica.
- El poder de negociación de los consumidores es alto con una calificación ponderada de 5/5. La participación de mercado promedio de la industria es de 2,61%, a ello se le suma la poca frecuencia de contratación del servicio y la sensibilidad de la demanda. Además, los costos de cambio son bajos

para las empresas contratantes, pues disponen de 144 opciones en la ciudad de Quito.

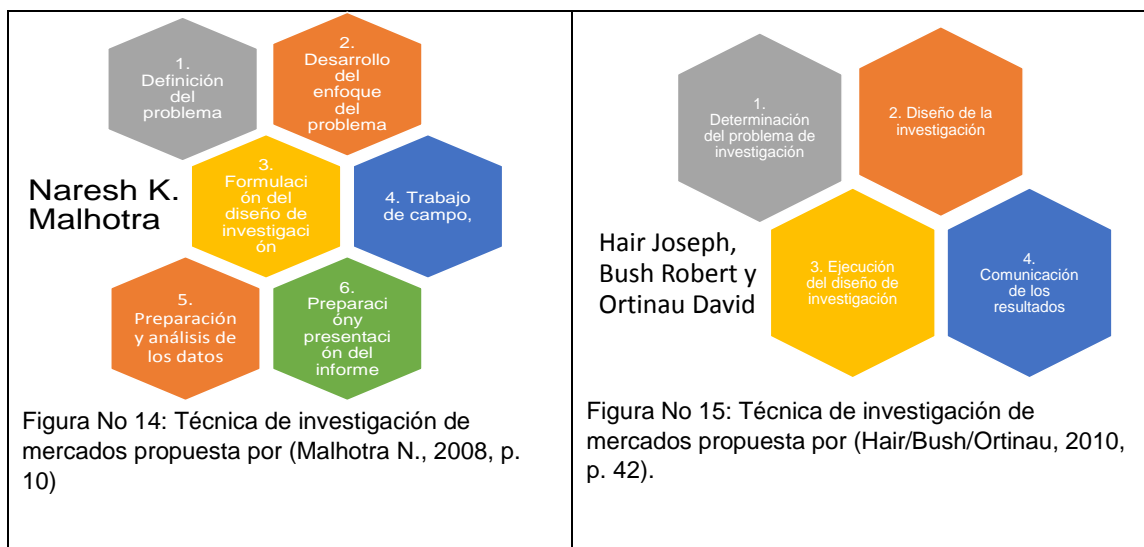
- La amenaza de productos sustitutos es baja con una calificación ponderada de 1/5, esto se debe a que la industria no presenta productos sustitutos. Sin embargo, los programas tecnológicos son un riesgo potencial para la industria.
- La matriz de análisis de la industria, otorga una calificación ponderada de 3/5, lo cual indica que las empresas se enfrenta a un ambiente medianamente competitivo. Por lo cual se recomienda aplicar estrategias de: desarrollo de productos y penetración de mercados.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Según American Marketing Association, “la investigación de mercados enlaza a una organización con su mercado mediante la recopilación de información; que facilita la identificación, definición de oportunidades y problemas de mercado, así como el desarrollo y la evaluación de acciones de mercadotecnia; también permite vigilar el desempeño del mercado y mejorar la comprensión de la mercadotecnia como un proceso de negocios” (American Marketing Association, 2004).

3.1. Investigación de Mercados

Tabla No 4: Técnicas de investigación de mercado empleadas en el análisis



La investigación de mercado se centra en identificar la posibilidad de crear una empresa de consultoría que brinde asesoría para la solución de problemas de corto plazo que atraviesan las empresas en la ciudad de Quito, por medio del empleo de contratos mercantiles en el modelo de negocio. El servicio esta direccionado a dos ejes de actuación: la mejora de la rentabilidad de la compañía contratante a través de la reducción de los costos operativos, para este propósito se plantea a los clientes nuevas alternativas de inversión, de los excesos de liquidez o de los fondos ociosos que administren y la optimización de los recursos. Y como segundo eje, se encuentra la evaluación financiera de las necesidades de liquidez de corto plazo que atraviesan las empresas, debido al costo que genera mantener cuentas por cobrar por extenso periodos de tiempo.

3.1.1. Investigación Cualitativa y Cuantitativa

Tabla No 5: Descripción general de la Investigación de Mercado

<p>Objetivos de la investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar si es posible crear una agencia de consultoría especializada en contratos mercantiles en la ciudad de Quito. • Identificar las características de las firmas de consultoría para replicar este modelo en el plan de negocios. • Definir los tres principales contratos mercantiles en los cuales se brindará asesoría. • Identificar el nivel de aceptación del precio (tarifario), establecido en base al promedio de la industria. • Reconocer los medios para comunicar la oferta del servicio. • Analizar cuan atractiva es la propuesta del diseño de una red empresarial administrada por la firma consultora como factor diferenciador.
<p>Población objetivo</p> <p>• Empresas medianas y grandes localizadas en la ciudad de Quito, que operan en el sector real y financiero. Dando un total de 3.992 empresas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016). Se define esta población debido a que sus ingresos son superiores a USD 1'000.000,00 por lo cual existe una <u>mayor disposición a pagar precios elevados y la oferta de servicios de consultoría con el empleo de contratos mercantiles, se adapta mejor a sus necesidades.</u> Pese a que el análisis externo señala que las microempresa y medianas empresas representan el 79% del mercado, <u>el nivel de facturación es inferior a 1'000.000,00 lo cual provocaría que atender este mercado genere una competencia de precios para captar una mayor demanda, pues la rivalidad entre competidores es alta, como se evaluó en las 5 fuerzas de Porter.</u></p>
<p>Métodos de recolección de la información</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupo Focal • Entrevista con expertos • Encuestas Ejecutiva
<p>Importancia de los directivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para garantizar los resultados de la investigación, los métodos de recolección de información fueron dirigidos a cargos gerenciales y personal administrativo clave que conozca del tema de contratos mercantiles, y cuenten con poder de toma de decisiones para celebrar este tipo de contratos

(Véase en Anexos: Metodología de trabajo empleada para la Investigación de Mercados)

3.1.2. Análisis de Datos y Resultados

Investigación cualitativa

Tabla No 6: Grupo Focal Jueves 11 de mayo de 2017 – Duración 40 minutos

<i>Tema tratado</i>	<i>Opinión</i>
Contratos Mercantiles	Los participantes afirman que los contratos mercantiles son acuerdos entre las partes involucradas para crear o transferir derechos y obligaciones de naturaleza mercantil, cuyo fin es el comercio.
Principales contratos mercantiles empleados por las empresas.	Los contratos mercantiles más relevantes nombrados por los participantes fueron: fideicomisos, factoraje, titularizaciones, contratos de riesgo compartido, contratos de arrendamiento financiero.
Características de las firmas de consultoría.	<ul style="list-style-type: none"> - Los consultores deben conocer el mercado en el cual la empresa contratante está operando. - La presentación de los servicios y propuesta de negocios se lleva a efecto por especialistas en el tema y reuniones posteriores con asesores comerciales. - La imagen corporativa tienen incidencia directa con la posibilidad de negociaciones futuras. - No es común la publicidad masiva en estos servicios. - El tarifario es establecido acorde a los precios de la industria.
Demanda y participación inicial de las firmas de consultoría.	En la sesión se evidenció que los participantes tienen diferentes puntos de vista de la participación inicial, la misma que va desde el 1% hasta el 3%. Sin embargo todos estuvieron de acuerdo que el mercado objetivo está conformado por las empresas medianas y grandes.
Comportamiento de uso de los servicios.	Los participantes afirmaron que los servicios de consultoría se los realiza hasta 2 veces al y una vez en casos especiales.
Propuesta de negocio.	Los integrantes del grupo focal mostraron gran interés por la propuesta de negocio afirmando que “no existen empresas enfocadas en este servicio”.
Propuesta de valor del negocio	5 de 8 participantes les parece innovador la creación de alianzas estratégicas por medio de contratos mercantiles y la opción de pertenecer a una red de empresas. Con el objetivo de mejorar la rentabilidad de las empresas con la reducción de costos o bien solucionar problemas de iliquidez

Tabla No 7: *Entrevistas a expertos* – Duración 1H30min por entrevistado

<i>Tema tratado</i>	<i>Entrevista No.1- 15 de mayo de 2017: Juan Sebastián Baus</i>	<i>Entrevista No. 2 – 2 de junio de 2017: Anónima</i>
Contratos mercantiles	<p>-Fideicomisos: estructura financiera más regulada en el país que se puede crear con cualquier activo que genere fondos futuros. Los fideicomisos constan de: contratantes, adherentes, beneficiarios y la entidad administradora del contrato.</p> <p>-Titularización: mecanismo de financiamiento que consiste en transformar activos fijos, inmobiliarios o derechos futuros homogéneos en titularizaciones, los cuales se pueden negociar en el mercado de valores, con el fin de obtener liquidez en condiciones competitivas.</p> <p>-Factoraje: es una buena opción para las entidades que requieren financiamiento de corto plazo. Consiste en la compra - venta de facturas comerciales a descuento.</p>	<p>-Arrendamiento mercantil: utilizado por las compañías que no cuentan con recursos suficientes para invertir en maquinaria especializada o recursos tecnológicos a gran escala y que resultan menos costosos a través de la celebración de este tipo de contratos. No son muy comunes en el mercado ecuatoriano debido a que son pocas las empresas que lo requieren.</p> <p>-Contratos de riesgo compartido: presentan una baja regulación en el Ecuador, remitiéndose a un contrato entre las partes bajo términos y condiciones legales</p>
Propuesta de Negocio	Dentro del mercado ecuatoriano, las empresas que brindan este tipo de asesoría se especializan en un solo contrato mercantil y no son firmas de consultoría sino otro tipo de negocio, por lo cual la propuesta se vuelve llamativa al enfocarlo en temas operativos.	La propuesta es innovadora Además, se puede trabajar con contratos estándar, para de este modo anexar solo cláusulas específicas según lo acordado entre la empresa consultora y la contratante.
Características de la firma propuesta	<p>-Plaza: es recomendable, en los primeros años rentar oficinas en vez de establecer activos fijos.</p> <p>-Precio: se establecen en base a un tarifario por hora para servicios prestados y el uso de prospectos disponibles en la bolsa de valores de Quito.</p> <p>-Promoción: No es común ver panfletos o spots publicitarios por medios radiales o televisivos de este tipo de servicios empresariales, porque son especializados. Por lo cual se debe tener una página web y entrevistas con potenciales clientes.</p>	<p>-Plaza: el arrendamiento de activos es importante, debido a que el crecimiento de este tipo de negocios es lento y la participación del mercado es de apenas 2,5%.</p> <p>-Precio: se establecen de acuerdo al tarifario promedio de la industria, si están sobre los mismos, simplemente la empresa queda descartada.</p> <p>-Promoción: se lo realiza a través de entrevista y reuniones frecuentes con potenciales clientes.</p>

<p>Información adicional de soporte</p>	<p>.-El gasto de interés y gastos sueldos dentro de las firmas, puede afectar la rentabilidad del negocio, si se cuenta con un limitado grupo de clientes. .- Los servicios de consultoría son brindados por un equipo conformado por al menos tres consultores.</p>	<p>.- El tiempo de una consultoría puede variar en función de la complejidad del tema hasta 3 semanas; y 2 meses para revisiones anuales, por temas de auditorías externa .- los sueldos y salarios en una firma consultora deben establecerse en base a relación de dependencia.</p>
--	--	---

Investigación cuantitativa

Análisis de las características de las firmas consultoras y cómo estás entregan valor al cliente

¿Ha requerido de la asistencia de firmas de consultoría externa en cualquiera de los departamentos de la organización?

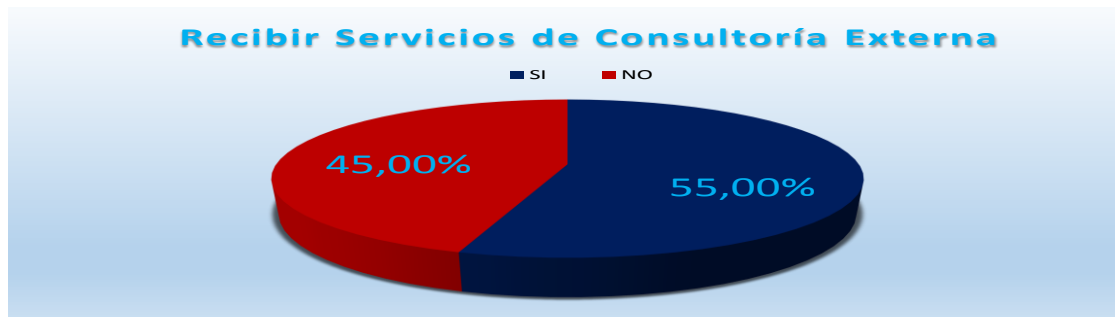


Figura No 16: Porcentaje de empresas que han recibido servicios de consultoría externa

El 45% de las empresas encuestadas no han recibido servicios de consultoría externa, lo cual muestra una oportunidad para dirigir la oferta a este grupo.

Enumere del 1 al 4 la siguiente pregunta, siendo 1 la calificación más valorada y 4 la de menor valoración. ¿Qué aspectos valoraría usted de la persona, quien espera le brinde el servicio de Consultoría Externa?



Figura No 17: Matriz ponderada de los aspectos más valorados por las empresas contratistas respecto a los consultores

De recibir el servicio de consultoría, el 80% de empresas busca que los consultores conozcan el mercado en el cual la empresa contratante desarrolla su actividad. Por otra parte, el aspecto menos valorado con un 35%, señala que las empresas no tendrían problema en que los consultores no tengan experiencia previa.

Enumere del 1 al 4 la siguiente pregunta, siendo 1 la calificación más importante y 4 la menos importante. ¿Qué le reportaría mayor valor en la contratación de un asesoramiento para su empresa?

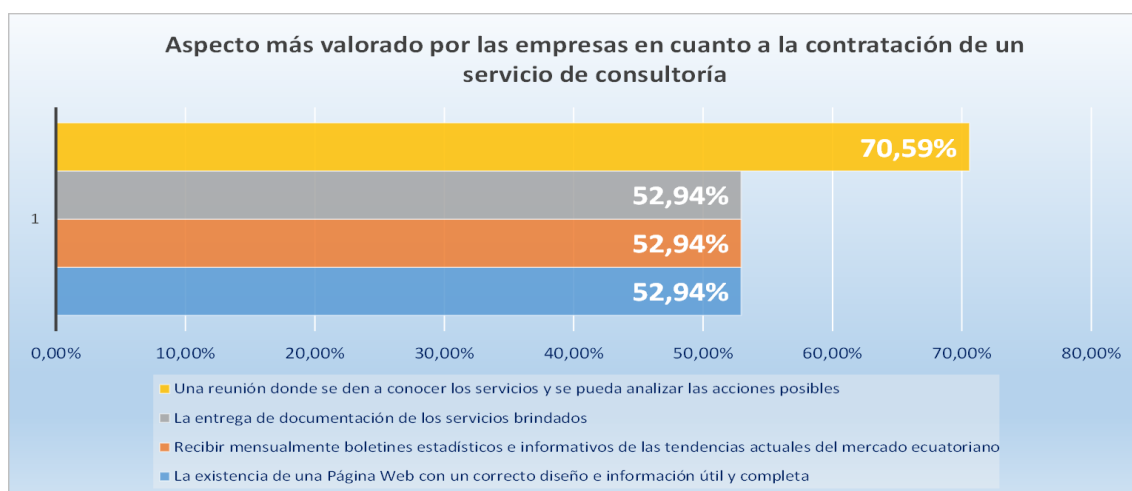


Figura No 18: Matriz ponderada de los aspectos valorados por las empresas contratistas respecto al servicio de consultoría

El 70,59% de las empresas requieren de reuniones donde se den a conocer los servicios de la empresa consultora y se pueda analizar las acciones posibles de acuerdo a la situación de las empresas que contratan el servicio; y con igual ponderación de 52,94%, reportan su interés en las demás variables.

¿Cuál de los siguientes aspectos le atraen de los resultados que obtendrá de un estudio profundo de problemas internos y externos (financieros y legales) para su organización?

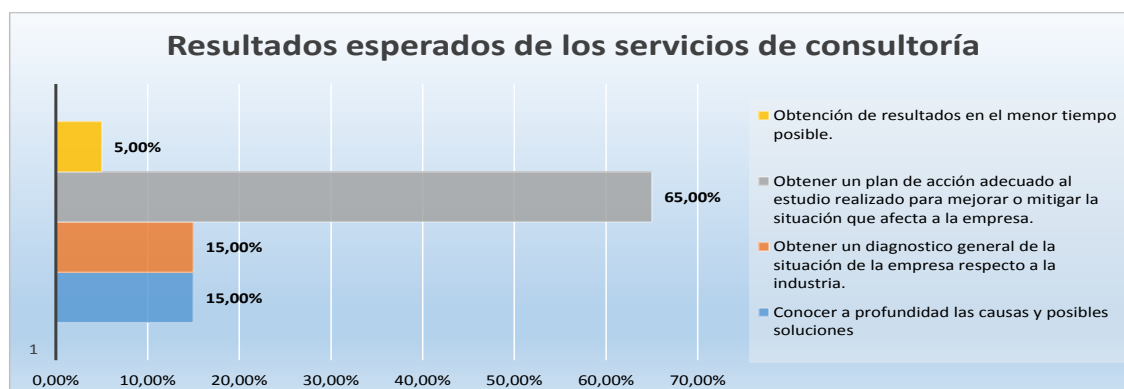


Figura No 19: Matriz ponderada de los aspectos valorados por las empresas contratistas respecto al servicio de consultoría

En base al sondeo, el 65% de las empresas busca obtener un plan de acción adecuado al estudio realizado por la firma consultora; y apenas el 15% busca un panorama más general de la situación, al igual que conocer profundidad la causas.

Análisis de la propuesta del plan de negocio, definición de los contratos asociados al servicio propuesto por la firma, análisis del precio, medios de comunicación de la oferta e interés que desprende el diseño de una red empresarial.

Tabla No 8: Interés de recibir asesoría en campos de finanzas y derecho en el tema de contratos mercantiles.

Interés que le desprende la posibilidad de que expertos en Finanzas y Derecho brinden servicios de consultoría en el tema de contratos mercantiles				
Nivel	Respuesta	Porcentaje	Peso	Ponderacion
Muy interesante	9	45,00%	1	45,00%
Interesante	11	55,00%	0,75	41,25%
Poco Interesante	0	0,00%	0,5	0,00%
Nada Interesante	0	0,00%	0,25	0,00%
TOTAL	20	100,00%		86,25%

Del análisis estadístico de promedios ponderados, el 86,25% de los encuestados califican como muy interesante la propuesta del plan de negocios de recibir un servicio de consultoría en el tema de contratos mercantiles.

Entre los siguientes contratos mercantiles expuestos ¿Cuál le desprender mayor interés aplicar dentro de su organización?

Definición de los contratos ofertados por la firma

Parte del problema de investigación consiste en la definición de los tres contratos que desprende mayor interés. En base a los resultados expuestos a continuación, se aprecia que los servicios de consultoría que ofertará la firma se enfocaran en los siguientes tres contratos:

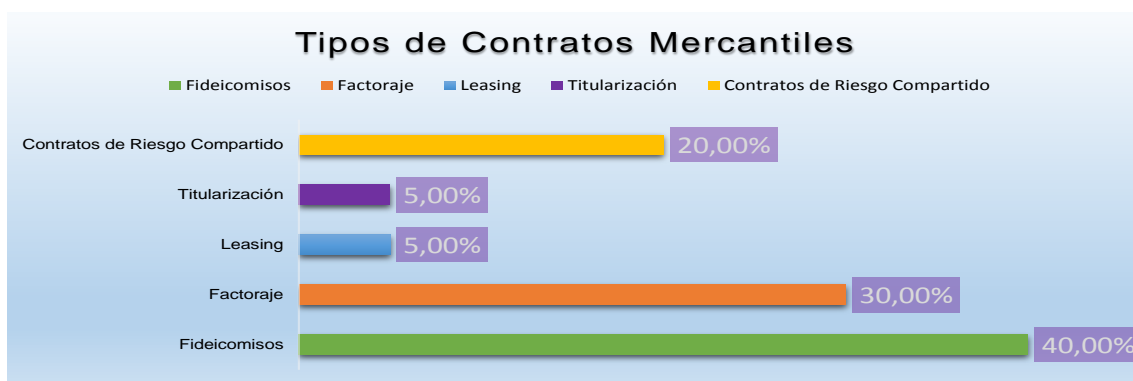


Figura No 20: Definición de los tres contratos que serán ofertados por la firma

Con el 40% de resultado, las empresas desean asesoría en contratos fiduciarios, el 30% en contratos de factoraje, el 20% en contratos de riesgo compartido; con lo cual se descarta con un 5% las titularizaciones y los contratos de arrendamiento mercantil.

Definición del precio por hora de servicio

Estaría de acuerdo con el siguiente paquete tarifario por hora para servicios prestados por la firma, tomando en cuenta que los mismos son el promedio ponderado de firmas de consultoría en la ciudad de Quito. (Socios \$130, gerentes \$85, seniors \$60, encargados 45, asistentes \$25

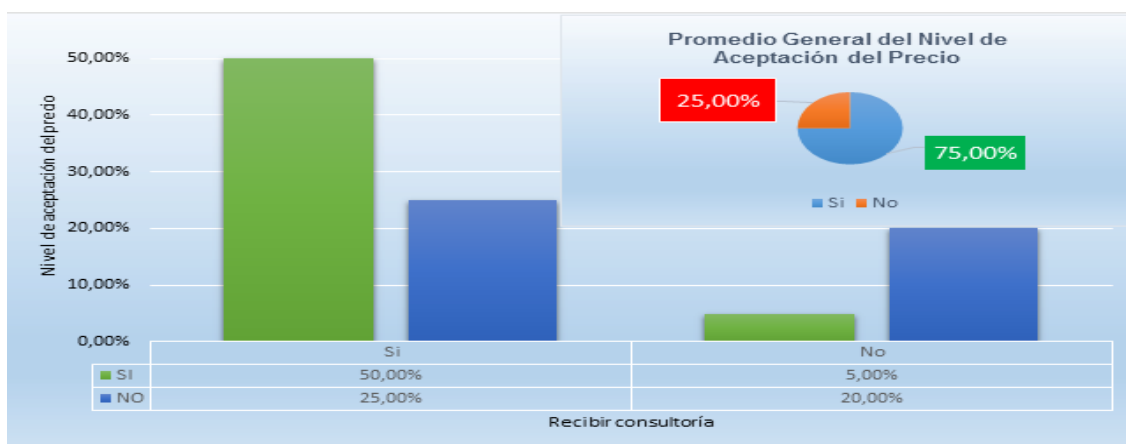


Figura No 21: Nivel de aceptación del precio – Correlación entre recibir asesoría externa y si está de acuerdo con el tarifario.

De la correlación entre si la empresa ha recibido servicios de consultoría y el precio establecido en base a la media de la industria; en promedio general, el 75% está de acuerdo con el paquete tarifario. Mientras que, el 20% de las empresas que no han recibido servicios de consultoría externa, tampoco están de acuerdo con el precio.

Marketing y publicidad

¿Cómo le gustaría enterarse de los servicios de consultoría que ofrece una nueva organización de este tipo?

Según los resultados, los tres medios de publicidad aceptados para el plan de negocio son: página web (75%), envío de cartas y presentación directa (65%) y presencia en ferias corporativas (40%).



Figura No 22: Medios de publicidad y marketing para los servicios de consultoría que ofrece una nueva organización.

Red empresarial y el interés de crear alianzas estratégicas de corto plazo

¿Estaría dispuesto a crear alianzas estratégicas temporales a través de la firma de contratos mercantiles, en el cual una tercera parte sea la entidad mediadora que vele por el fiel cumplimiento?



Figura No 23: Interés que desprende el crear alianzas estratégicas bajo la supervisión de un intermediario

¿Le sería útil pertenecer a una red de empresas relacionadas en donde su empresa/negocio pueda cooperar con otras para emprender proyectos de corto plazo?

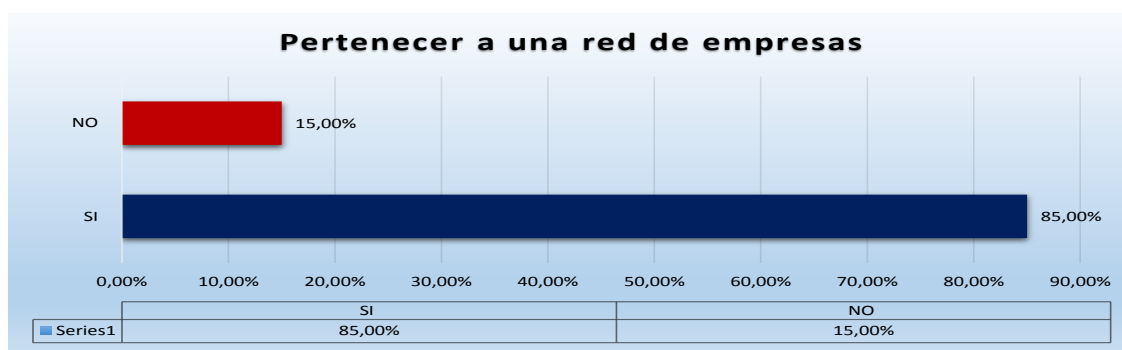


Figura No 24: Interés que desprende pertenecer a una red empresarial.

Para identificar el atractivo de la propuesta de valor, las encuestas arrojaron que el 75% de las empresas estarían dispuestas a crear alianzas estratégicas con empresas miembros de la firma de consultoría; y con un nivel de aceptación del 85% estarían interesada en pertenecer a una red de empresas para cooperar entre ellas en proyectos de corto plazo, lo cual indica que se puede obtener un factor diferenciador a través de este servicio.

3.1.3. Conclusiones

- Basados en la investigación cualitativa, se identifica que la demanda y participación inicial de las firmas de consultoría esta entre 1% y 3%; además el análisis externo mostro que la participación promedio de mercado es de 2,61%.
- Tanto en los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa, se aprecia que las empresas buscan que los consultores conozcan del mercado en el cual se desenvuelven las empresas y que la imagen corporativa tienen relación directa con la contratación futura de los servicios de la firma.
- Según los resultados obtenidos de la investigación cuantitativa y cualitativa los 3 contratos mercantiles de mayor interés son: 40% fideicomisos, 30% factoraje y 20% contratos de riesgo compartido, en donde las empresas esperarían obtener resultados del servicio entre 3 semanas hasta un mes. (Véase en anexos: Otros resultados de la investigación)
- Según los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa, el 75% de empresas está de acuerdo con el precio (tarifario), y de ellas el 5% no han recibido servicios de consultoría. De este modo, las fuentes de ingreso para la firma provienen del precio que se cobra por hora de servicio/consultor (Socios \$130, gerentes \$85, seniors \$60, encargados 45, asistentes \$25).

- Al cuantificar los resultados de la encuesta respecto a los medios de publicidad y contrastar con la opinión de los expertos. Se aprecia que la publicidad masiva no es adecuada para el giro de negocio, por lo cual se debe llevar a cabo un marketing directo y diferenciado, y comunicar la oferta de servicios a través de: página web (75%), envío de cartas y presentación directa (65%) y presencia en ferias corporativas (40%).
- En base a los resultados del grupo focal, la entrevista a expertos y los datos cuantitativos; la propuesta de negocio es categorizada como innovadora y no convencional. Debido al enfoque del servicio y la propuesta de valor, a través de la creación de alianzas estratégicas de corto plazo por medio de la red empresarial pues los resultados señalan que el 85% está interesado en formar parte de la misma y el 75% estaría dispuesta a cooperar con otras empresas.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.

La idea de negocio surge de la necesidad de las empresas de encontrar soluciones de corto plazo que permitan mejorar la rentabilidad de las empresas y no enfrentar problemas de iliquidez en el transcurso de sus operaciones. Debido a la coyuntura económica y política del país, se ha establecido el consejo consultivo productivo y tributario de carácter público-privado, con el objetivo de encontrar la mejor forma para el desarrollo de los sectores de la economía. Sin embargo, muchas de las medidas adoptadas por el gobierno no cumplen con las expectativas del sector empresarial; provocando que muchas empresas no inviertan sus esfuerzos en buscar nuevos métodos de inversión y manejo de fondos ociosos, que les permita mejorar la rentabilidad, o bien, buscar métodos de financiamiento en el corto plazo para no tener problemas de liquidez. Es por ello que nace la oportunidad de negocio para la creación de una firma de consultoría que dé solución a estos problemas de corto plazo a través del empleo de contratos mercantiles como fideicomisos, factoraje y contratos de riesgo compartido.

Partiendo del análisis del cliente, los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa señalan como factible la creación de una firma de consultoría

especializada en contratos mercantiles. Dentro del análisis cualitativo, los expertos en el tema de consultoría y el grupo de enfoque, señalan que la propuesta es innovadora y no convencional, ya que el servicio está enfocado hacia soluciones de corto plazo que permitan mejorar la rentabilidad o bien solucionar problemas de iliquidez a través del uso de contratos mercantiles en las operaciones de las empresa, así mismo la propuesta de valor que se entrega a través de la creación de alianzas estratégicas, con la participación de la firma que vela por el cumplimiento de las partes, vuelve a este servicio más atractivo.

En base al análisis externo se identificó que la industria es atractiva, pues muestra una tasa de crecimiento de 134,56%, debido al crecimiento exponencial del año 2016; Sin embargo, al estar distorsionada la tasa, se analizó el crecimiento de las 25 empresas constituidas los últimos 7 años en la industria, y muestran que la tasa de crecimiento promedio es del 9,68%; siendo un factor favorable para la creación de nuevas empresas. Adicionalmente, datos presentados en las 5 fuerzas de Porter, muestran que el sector M69: actividades jurídicas y contables se encuentra entre las 10 divisiones económicas con más gacelas, empresas cuyo crecimiento está entre el 15% y 20% superior al crecimiento de la economía del 6,814%, lo cual reafirma el atractivo del sector para invertir. Según los resultados de la matriz EFE, se identificó que las oportunidades superan ligeramente a las amenazas con un resultado de 2,55; pues pese a existir factores externos positivos, hay factores negativos que limitan la puesta en marcha del negocio. Esto se debe principalmente a la baja participación inicial de mercado de 2,61% para las nuevas empresa, valor que se encuentra entre el rango del 1% y 3% propuesto por los expertos. Por otra parte, la calificación de 3 puntos de la matriz de análisis de la industria nos indica que nos enfrentamos a un ambiente medianamente competitivo. Por lo cual se recomienda aplicar estrategias de: desarrollo de productos y penetración de mercados, para captar una mayor demanda.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter señala que las barreras de entrada son bajas, al igual que el poder de negociación de los proveedores; y que la ausencia de productos sustitutos, se tornan en una buena oportunidad para

entrar en el sector. A su vez, con el análisis PEST, se logró identificar que en la ciudad de Quito existe un ambiente concentrado de empresas (clientes) lo cual aumenta la probabilidad de éxito del negocio al contar con una mayor demanda, adicionalmente, los datos obtenidos en el factor político señalan que la creación de una empresa cuesta aproximadamente USD 1.475,42 y la misma estaría regularizada en 48,5 días tras cumplir con los 19 trámites legales correspondientes.

En base a los resultados del análisis externo y del cliente; se emplea el esquema de la cadena de valor de la industria para complementar, la oportunidad de negocio a través de los eslabones principales, con las estrategias que se alinean a los requerimientos de los clientes. Según (Porter, M., 1980, p. 51) propone lo siguiente como un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones y es la sumatoria de todos los eslabones o, actividades de la cadena de valor. Sin embargo, al tratarse de una empresa de servicios, se empleara el modelo propuesto por Pierre Eiglier y Eric Langeard en su obra “Servuction: Le marketing des Services”. (Eiglier/Langeard, 1989). (Véase Figura No 26 en anexos)

Eslabones Primarios

Marketing y Ventas: Al no existir un stock físico, la prestación del servicio se da una vez contratado por el cliente. Según los resultados obtenidos, la empresa debe manejar el tema a través de la presentación directa de los servicios, página web corporativa y la presencia en ferias empresariales, empleando un marketing directo.

Personal de contacto: se considera como parte de los eslabones principales y no dentro de las funciones de apoyo. Es uno de los elementos más importantes de la cadena en pos de proteger la calidad del servicio que se oferta, el personal de contacto es el responsable de buena parte de la prestación y en muchas ocasiones el generador directo de la percepción de los demandantes respecto al servicio. Por lo cual, los miembros de la firma, basados en los resultados de la investigación de mercados, deben conocer la industria en la

cual se desenvuelven las empresas que contratan los servicios de asesoría; y mantener un perfil profesional.

Soporte físico y habilidades: el primer aspecto contempla el uso de boletines mensuales estadísticos e informativos de las tendencias actuales del mercado ecuatoriano, pues según los resultados cuantitativos para el 52,94% de consultados le reportaría mayor valor en la contratación de un asesoramiento. En el tema de habilidades, se alude a las competencias profesionales, es por ello que todos los consultores de la firma contarán con sólidos conocimientos en el ámbito legal y financiero, que según el análisis de las fuerzas de porten tienen un bajo poder de negociación (1/5), pero son el eje principal para el funcionamiento del negocio.

Prestación: Hace referencia al core business, es decir ofrecer un servicio diferenciador que entregue valor al cliente y que responda a las necesidades del mismo. En base a ello, se identificó que la empresa debe ofertar servicios de consultoría en temas de: fideicomisos, factoraje y contratos de riesgo compartido. Además, de ofrecer como propuesta de valor, la oportunidad a los clientes de pertenecer a una red empresarial diseñada por la firma de consultoría, en la cual los miembros puedan formar parte de proyectos de corto plazo y crear alianzas estratégicas, siendo la firma de consultoría la responsable de regular el comportamiento de las partes involucradas. Adicionalmente, se encuentra la entrega del prospecto de operaciones que resume el trabajo realizado por los consultores y la oferta de que los recursos de los contratantes sean administrados por la firma para cumplir el propósito deseado por el cliente

Clientes: El cliente toma dos roles, el primero es como sujeto de la prestación, y el segundo es como comunicador de valor a nuevos clientes.. En este contexto, las relaciones que se creen entre los clientes, la empresa y demás eslabones contribuirán o no sinérgicamente a la construcción del valor deseado. Por lo tanto, la empresa debe brindar servicios especializados y personalizados acorde a las necesidades de los consumidores.

Otros clientes: dentro de la prestación del servicio se genera la convivencia de varios clientes en el mismo momento y lugar, por tal motivo la firma debe

manejar con profesionalismo la red de empresas al momento de trabajar con varios participantes, pues según el grupo focal, existe información empresarial clasificada la cual se puede vulnerar. Para ello, la firma debe trabajar en base a las investigaciones propias y proponer planes de acción en conjunto con las empresas involucradas en el desarrollo del servicio.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de Marketing

5.1.1. Segmentación del Mercado

Previo a la selección del mercado meta, se ha segmentado a las empresas ubicadas en la provincia de Pichincha en base a su tamaño, reflejado en el volumen de ventas anuales y el número de personas ocupadas. Según los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos se obtuvieron los siguientes resultados. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

Tabla No 9: Tamaño de empresas según ventas y personal empleado

Tamaño de Empresas	No. de empresas	Ventas anuales	Personal empleado
Microempresa	764.001	< \$100.000,00	1 a 9 personas
Pequeña empresa	61.987	\$ 100.001,00 a \$ 1'000.000,00	10 a 49 personas
Mediana empresa "A"	7.733	\$ 1'000.001,00 a \$ 2'000.000,00	50 a 99 personas
Mediana empresa "B"	5.156	\$ 2'000.001,00 a \$ 5'000.000,00	100 a 199 personas
Grande empresa	4.059	\$ 5'000.000,00 en adelante	200 personas en adelante
Total Empresas	842.936		

Adaptado de: Instituto nacional de Estadísticas y Censos, 2016

5.1.2. Mercado Objetivo

Según (Kotler/Armstrong, 2013, p. 175) se define al mercado meta como el “conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes que la empresa decide atender”. Basados en este argumento, los datos del INEC, y el análisis del cliente, el mercado objetivo está conformado por todas las empresas medianas y grandes ubicadas en la ciudad de Quito que en conjunto suman un total de 3.992 empresas. El mismo fue seleccionado bajo la premisa de que están dispuestas a pagar precios elevados, y a su vez la oferta de servicios de la firma, se adapta mejor a sus necesidades. Pese a que el análisis externo señala que las microempresa y medianas empresas representan el 79% del mercado, el nivel de facturación es inferior a 1'000.000,00 lo cual provocaría que atender este mercado genere una competencia de precios para captar una mayor demanda, pues la rivalidad entre competidores es alta.

Tabla No 10: Mercado objetivo

Tamaño de Empresas	Concentración DMQ	Mercado objetivo
Microempresa	179.999	0
Pequeña empresa	14.604	0
Mediana empresa "A"	1.821	1.821
Mediana empresa "B"	1.214	1.214
Grande empresa	956	956
Mercado objetivo (23,56% concentracion DMQ)	198.595	3.992

Una vez definido el mercado meta se empleará una estrategia de Marketing diferenciado, es decir “la empresa decide dirigirse a varios segmentos de mercado y diseña diferentes ofertas para cada uno de ellos” (Kotler/Armstrong, 2013, p. 175). Esta estrategia se sustenta en el análisis externo y del cliente, en el cual se identificó que los servicios consultoría se deben adaptar a las necesidades y requerimientos de los clientes, es por ello que al ser un especializado no existen productos sustitutos. Adicionalmente, los resultados cuantitativos del análisis del cliente muestran que el 80% de las empresas esperan que los consultores que brindan el servicio conozcan el mercado de la empresa contratista y diseñen un plan de trabajo acorde a sus operaciones y que permita cubrir sus necesidades.

En base a los resultados estadísticos obtenidos del análisis del cliente y la definición del mercado objetivo, se ha estimado la demanda inicial en el primer año de operaciones de acuerdo a la siguiente tabla.

Tabla 11: Demanda Potencial e inicial

Tamaño de Empresas	Mercado Objetivo
Microempresa	0
Pequeña empresa	0
Mediana empresa "A"	1.821
Mediana empresa "B"	1.214
Grande empresa	956
Mercado objetivo	3.992
Demanda Potencial : 73,31%: Nivel de aceptación y contratación del servicio en base a los resultados de la encuesta.	2.927
Demanda Inicial : 1,60%: promedio entre la participación de mercado de empresas similares en los primeros años y la opinión expertos.	47

Partiendo del nivel de aceptación de la propuesta de negocio y la contratación del servicio, se ha estimado una tasa promedio del 73,31%, definiendo así la demanda potencial del negocio. Continuando con la discriminación, para la obtención de la demanda inicial se realizó el promedio entre la participación de mercado de 2,61%, obtenida en el análisis de la industria y que representa la participación que pueden alcanzar las nuevas empresas en el sector, conjuntamente con las tasas comprendidas entre 1% y 3%, definidas en el

análisis del cliente por parte de los expertos, dando como resultado una tasa del 1,60% que equivale atender en el primer año a 47 empresas, con lo cual se maneja un escenario conservador y va acorde al escenario de la tasa de crecimiento de la industria para nuevas empresas del 9,68%. Es importante señalar que la tendencia correspondiente a las actividades profesionales, técnicas y administrativas es creciente; además, existen 144 empresas establecidas en la ciudad de Quito que brindan servicios semejantes, con un promedio de experiencia de 10 años en el mercado.

5.1.3. Diferenciación

Según (Kotler/Armstrong, 2013, p. 164) “la diferenciación implica en realidad diferenciar la oferta de mercado de la empresa para crear valor superior para el cliente”.

El plan de negocios se enfoca en la creación de una firma de consultoría especializada en la planificación y gestión de contratos mercantiles: fideicomisos, factoraje y contratos de riesgo compartido, en la ciudad de Quito, direccionando la asesoría hacia la mejora de la rentabilidad de las compañías contratantes, a través de la reducción de los costos operativos por la administración de los fondos ociosos; y la evaluación financiera de las necesidades de liquidez en un horizonte de corto plazo, con el empleo de los contratos antes expuesto.

Tabla 12: Nivel de diferenciación de la firma de consultoría propuesta

Variables	Nivel de diferenciación	
	Modelo de la firma propuesto	Firmas de consultoría en el mercado
Especializada en contratos mercantiles	●	●
Se enfoca en las necesidades de los contratistas	●	●
Dispone del diseño de una red empresarial	●	●
Experiencia brindando servicios de consultoría	●	●
Entrega de resultados documentados	●	●
Soluciones de corto plazo (1 año), con evaluación financiera de mediano plazo (3 años)	●	●
Facilitador y mediador de los procesos de vinculación empresarial	●	●

5.1.4. Posicionamiento

Se utilizará la estrategia de posicionamiento “más por lo mismo”. Según (Kotler/Armstrong, 2013, p. 187), consiste en “atacar el posicionamiento de marca que ofrezca calidad comparable a un menor precio”.

Por lo cual se plantea una firma de consultoría especializada en la planificación y gestión de contratos mercantiles: fideicomisos, factoraje y contratos de riesgo compartidos que entregue mayor calidad a precios equiparables en el mercado.

Tabla 13: Estrategia de posicionamiento propuesta para la firma

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más			
	Lo mismo	Propuesta de valor desfavorable		
	Menos	Propuesta de valor desfavorable	Propuesta de valor desfavorable	

5.1.5. Propuesta de Valor

(Kotler/Armstrong, 2013, p. 187) define la propuesta de valor como: “la mezcla completa de los beneficios sobre los que esta se diferencia y posiciona”.

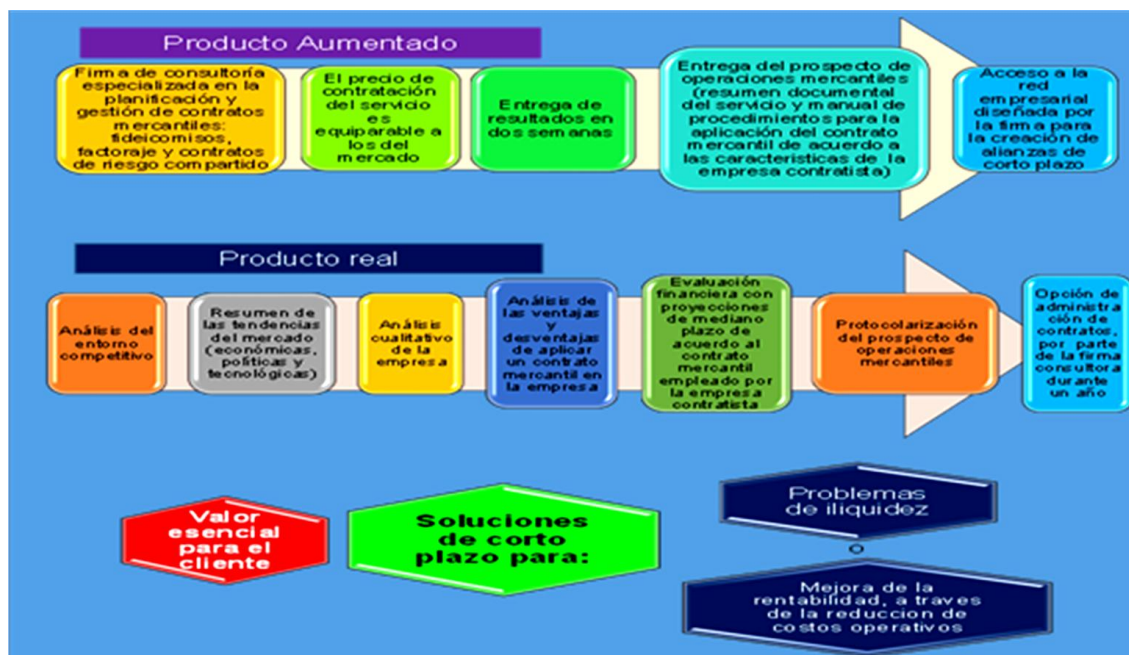


Figura No 25: Propuesta de valor .representada a través de los diferentes niveles del producto

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Producto o Servicio

5.2.1.1. Tipo de producto o Servicio

Al tratarse de un servicio especializado, basado en servicios de consultoría respecto a la planificación y gestión de contratos mercantiles: fideicomisos, factoraje y contratos de riesgo compartido; se lo cataloga como un servicio no

buscado que según (Kotler/Armstrong, 2013, p. 199) “son servicios que el consumidor no conoce, o que conoce pero que por lo general no consideraría comprar”. Por su naturaleza, requiere de mucha publicidad, ventas personales y otros esfuerzos de marketing.

Tabla 14: Descripción de los paquetes de servicios ofertados por la firma

Paquetes	Nombre del Paquete	Descripción
Paquete 1: Asesoría en Fideicomisos con opción de administración de contrato	Trust Agreement	Asesoría en fideicomisos de administración e inversión; en el cual se transfieren bienes o derechos al fiduciario para que los administre con base en las finalidades pretendidas por el fideicomitente, de los recursos o bienes fideicomitados, y la entrega de sus beneficios al beneficiario o cualquier otro tipo de encargo lícito que se incluya en el contrato de fideicomiso mercantil
Paquete 2: Asesoría en Factoraje con opción de administración de contrato	Factoring	Asesoría respecto al sistema de adquisición de facturas comerciales, y el factoraje como herramienta financiera para la obtención de liquidez para los proveedores.
Paquete 3: Asesoría y manejo de Contratos de Riesgos Compartido incluida administración de contratos.	Joint Venture	Asesoría en la celebración de contratos de riesgo compartido, que incluye un acuerdo entre dos o más partes (compañías) para contribuir con recursos a un negocio común.

(Véase ejemplos de aplicación real de cada contrato en tabla No.16 (Mezcla de producto))


Es importante señalar que la firma únicamente brinda los servicios de asesoría en los temas mencionados. Sin embargo, la firma no puede desarrollar como administradora de fondos, entidad bancaria o casa de valores para la constitución y oferta pública de los títulos valores, de los contratos de fideicomisos y factoraje. Este tipo de contratos, una vez dada la asesoría, se deben constituir a través de las entidades antes expuestas que son negocios ajenos a los que se presenta en el plan de negocios. Sin embargo, dentro de los servicios de la empresa, como se expuso en la propuesta de valor, existe la opción de administración de contratos en donde los clientes delegan a la firma de consultoría como responsable de la administración del mismo, dentro de las cláusulas del contrato que se celebren con las entidades externas al negocio, para de este modo, al ser la impulsadora del plan y concedora de los temas

tratados pueda manejar de mejor forma los mismos. Exceptuando, la celebración de “Joint Venture”, donde la firma actúa como reguladora de las partes y administradora del contrato.

5.2.1.2. Atributos del Servicio – Branding – Empaque

Tabla 15: características de los servicios

<u>Atributos del Servicio</u>	
<p><u>Calidad del servicio:</u> dentro de los procesos de la firma se maneja la <i>administración de la calidad total</i> (TQM), “un enfoque en que todo el personal de la empresa participa en mejorar constantemente la calidad del servicio y los procesos de negocios” (Kotler/Armstrong, 2013, p. 202) para entregar mayor valor y satisfacción al cliente.</p>	<p><u>Nivel de calidad:</u> hace referencia a la <u>calidad de desempeño</u>. Por ende, cada paquete presentará las siguientes características en cuanto a la investigación e información entregada a los contratantes: transparencia, legalidad, eficiencia y fiabilidad de los servicios brindados.</p> <p><u>Consistencia:</u> hace referencia a la <u>calidad de cumplimiento</u>; por lo cual según el tipo de contrato y las necesidades del cliente; se desarrollará la metodología de trabajo apropiada.</p>
<p><u>Características de los servicios:</u> Al ser un servicio especializado es necesario modificarlo conforme las necesidades de los clientes. Es por ello que se trabaja con modelos estándar de contratos a los cuales se puedan anexar cláusulas específicas según los requerimientos de los clientes</p> <p>Por otra parte, se toma en cuenta las características de: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad los cuales se aplican a todos los paquetes y se exponen a continuación:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación cualitativa de la empresa intervenida respecto a la industria. • Análisis y evaluación financiera de los costos operativos y Estados Financieros a través de diferentes metodologías, con proyecciones de corto y mediano plazo. • Resumen de las políticas legales del último año fiscal que tengan incidencia en las operaciones del negocio. • Términos y condiciones legales involucrados en la celebración de los contratos mercantiles. • Ventajas y desventajas financieras y legales involucradas en la celebración de los contratos. • Todos los servicios se proveen en las instalaciones de los contratantes para de este modo tener mayor acceso a la información.

	<ul style="list-style-type: none"> • El tiempo de validez de los contratos es máximo de un año; sin embargo, el análisis financiero está proyectado a mediano plazo (3 años), lo cual facilita la toma de decisiones futuras para los contratantes.
<p><u>Diseño y estilo del servicio</u> <u>(Empaque)</u></p>  <p>Figura No 26: Diseño del empaque</p>	<p>A pesar de ser un servicio intangible, al final de cada asesoría, se entrega de manera digital y física el denominado “<u>Prospecto de operaciones mercantiles</u>”. El cual detalla los puntos anteriormente expuesto en las características del servicio.</p> <p>El empaque del prospecto es un anillado y archivo digital el cual se presenta al lado izquierdo.</p>

Branding

En base a lo que expone (Kotler/Armstrong, 2013, p. 203), “la marca es un nombre, termino señal, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que identifican al fabricante o vendedor de un producto.”



Figura No 27: Diseño del logo empresarial

El logo que representa a la firma de consultoría demuestra a través de sus colores el profesionalismo al momento de trabajar, y la aplicación de métodos esquemáticos durante la asesoría. Cuyo símbolo es el círculo, el cual demuestra la conexión empresarial y como este se expande constantemente al igual que la compañía.

El Slogan de la compañía “*Trabajando por un mejor futuro*” hace referencia a la propuesta de valor; de estar conscientes de la realidad que atraviesan las empresas en el mercado ecuatoriano, pues son el eje del desarrollo económico para el país, además refleja la importancia de la responsabilidad social y sobre todo la transparencia dentro de los procesos de negocios.

5.2.1.3. Mezcla de productos o Servicios

- *Amplitud:* la empresa se enfoca en temas de asesoría de contratos mercantiles por cual se presenta una mezcla concentrada de servicios.
- *Longitud:* dentro de la línea de servicio; se oferta la consultoría en los temas de: fideicomisos, factoraje y contratos de riesgo compartido, siendo este el portafolio de negocios.
- *Profundidad:* se ofrece una sola versión de (**asesoría**) para cada servicio en la línea correspondiente.

Tabla 16: Ejemplo de los servicios propuestos

Asesoría	Ejemplo
<u>Fideicomisos de inversión:</u> esta asesoría busca, que las empresas no comprometan sus recursos debido a una mala planificación financiera de corto plazo y logren aumentar su rentabilidad ese periodo.	Una empresa "X" decide crear un fideicomiso con los fondos ociosos que dispone. Aquí, la empresa es el <u>fideicomitente</u> y los fondos ociosos, es la transferencia que se realiza al fideicomiso y se convierte en el <u>patrimonio autónomo</u> de este último. La finalidad de este fideicomiso es que sirva para el pago de sueldos del 10% de los empleados de la empresa; aquí la misma empresa "X" es el <u>beneficiario</u> porque el fideicomiso va a pagar la obligación contractual de la empresa con los empleados. Para esto, el fideicomiso al tener un patrimonio autónomo puede administrarlo de acuerdo a las políticas de inversión y administración que se establezcan por el fideicomitente como por ejemplo: invertir en bancos con calificaciones entre AA y AAA. En este ejemplo, el fideicomiso al ser una persona jurídica, busca generar rendimientos sobre su patrimonio para disponer de recursos para cumplir su finalidad. De esta manera, la empresa X libera un gasto de sus balances aumentando su rentabilidad, puesto que el fideicomiso es quien asume el pago del 10% de los sueldo. Además, la empresa X registrara en su Estados de Situación Financiera como activo, la cuenta "derechos fiduciarios"
<u>Factoraje: como herramienta de financiamiento de corto plazo</u>	La empresa "Y" proveedora de materias primas, tiene problemas de iliquidez debido a que recibirá el pago (cuenta por cobrar) de su venta a Supermaxi en 30 días. Sin embargo, la empresa requiere de capital de trabajo para continuar con su proceso productivo. Ante este problema la empresa puede vender sus facturas en el mercado de valores a través de una casa de valores o bien realizar operaciones "over the counter" (acuerdo entre privados para la compra de estas facturas), el riesgo radica en el valor de descuento que tengan las facturas. Para ello, la firma analizará cuál de las dos alternativas es más favorable para el proveedor (porque al lanzar al mercado de valores las factura, puede que se comercialicen o no, además de ello están los costos de emisión de las casas de valores, mientras que en una operación "over the counter" el valor de descuento puede ser excesivo y afectar al proveedor. Por este motivo, la asesoría no solo va a la selección de la mejor alternativa, sino también a la evaluación financiera de mediano plazo que eviten que las empresas vuelvan a caer en estos problemas de iliquidez.
<u>Contratos de riesgo compartido:</u> asesoría enfocada en los acuerdos empresariales entre los	Debido a una política gubernamental, se restringe el cupo de importación de un bien que afecta a toda una industria. Las empresas "A" y "B" que forman parte de esta, ven que sus costos de importación (\$100.000 c/u) afectan fuertemente a sus resultados, pues son más altos en comparación a lo que la ley les permite importar (50% de la mercadería). Aquí, la firma de consultoría propone ser intermediaria entre las dos empresas para que en conjunto firmen un contrato de riesgo compartido, cuyo fin sea juntar los recursos de ambas empresas y destinarlos a realizar una sola

miembros de la red empresarial, para operaciones de corto plazo.	importación cargada de los bienes de “A” (\$50.000) y “B” (\$50.000). La firma al ser intermediaria a través de una cláusula de corresponsalía, velara por el cumplimiento de este acuerdo y establecerá en el contrato las reglas y sanciones de incumplimiento, de esta manera al ser intermediaria las empresas A y B tendrán confianza de que ninguna sea afectada económicamente. Adicionalmente, tienen el beneficio de reducir sus costos, para el ejemplo en 50%, pues si anteriormente gastaban \$100.000, con este contrato cada una coloca \$50.000 reduciendo de ese modo los costos de importación debido a esta política que afecta sus balances, pues les resulta más beneficioso importar juntas que si cada una lo hiciera por su cuenta.
--	--

- *Consistencia:* pese a tener diferentes usos y aplicaciones, la asesoría de contratos mercantiles están direccionados a la reducción de costos empresariales para mejorar la rentabilidad y la solución de problemas de iliquidez en el corto plazo, por lo que están estrechamente relacionados en su cadena de valor y uso final.

5.2.2. Precio

5.2.2.1. Costos

Los servicios de asesoría de los diferentes contratos están estrechamente relacionados; y al no existir variables que afecten el costeo específico de un paquete de servicio se ha definido trabajar con una central de costos general, para luego proceder a distribuir el costo unitario a cada uno de los paquetes.

Tabla No.17: Costeo basado en la definición de los servicios ofertados por la firma.

Costos asociados al servicio				
Tipo de costo	Costos asociados a la definición de los servicios	Tasa de referencia	Costo Unitario	Costo Anual
Fijo	Presupuesto de movilización asesores	Diaría por 2 grupos de asesores	\$ 20,00	\$ 4.800,00
Fijo	Servicios de alimentación	Diaría por asesor (6)	\$ 30,00	\$ 7.200,00
	Costos unitarios fijos		\$ 50,00	\$ 12.000,00
Variable	Prospecto de operaciones mercantiles	Por servicio brindado	\$ 10,00	\$ 470,00
Variable	Protocolización de documentos del servicio (Tabla Consejo de la Judicatura)	Por servicio brindado	\$ 11,42	\$ 536,74
	Costos unitarios variables considerando demanda inicial (47)		\$ 21,42	\$ 1.006,74
Costeo	Costo Unitario que se carga a cada contrato considerando demanda inicial (47)			276,74

5.2.2.2. Estrategia de fijación de precios

Tabla No.18: Análisis de las variables involucradas en la definición del precio

<i>Estrategia</i>	<i>Definición</i>	<i>Detalle</i>
Basada en costos	“Fijar el precio con base en los costos más una tasa de rendimiento justa según el riesgo y esfuerzo” (Kotler/Armstrong, 2013, p. 260).	<ul style="list-style-type: none"> • Costo fijo unitario \$255,32 • Costo Variable considerando demanda inicial \$21,42 • Margen de ganancia de la industria (15%)
Basada en la competencia	“Fijación de precios con base en las estrategias de los competidores, sus precios, costos y ofertas del mercado” (Kotler/Armstrong, 2013, p. 263).	<ul style="list-style-type: none"> • La industria en promedio define el siguiente paquete de precios según el tipo de consultor para los servicios de asesoría por hora hombre <ul style="list-style-type: none"> o Socios \$130 o Gerentes \$85 o Seniors \$60 o Encargados \$45 o Asistentes \$25
Basados en el buen valor y la investigación de mercados	“Ofrecer la combinación correcta de calidad y buen servicio a un precio justo”. (Kotler/Armstrong, 2013, p. 259).	Según la investigación de mercados el 75% de los potenciales clientes está de acuerdo con el paquete tarifario basado en el promedio de la industria, es decir los valores antes expuestos.

En base al análisis de las variables involucradas en la fijación de precio, se ha definido el siguiente tarifario para el primer año de servicio. Considerando que dentro de los procesos de consultoría para 1 servicio, se estima un tiempo de trabajo de 40 horas laborables; este tiempo involucra la presentación de la propuesta de trabajo y la presentación final de los servicio, de esta manera, se cumple con la propuesta de valor a los clientes de obtener resultados en dos semanas, superando las expectativas de los clientes quienes señalaron en el análisis del cliente estar dispuestos a esperar hasta tres semanas por los resultados.

Tabla No.19: Definición del precio

Paquete Tarifario Año 1

Paquete	Consideraciones	Detalles adicionales	Valor Unitario	Valor Final	Precio Final No administrado	Precio Final Administrado
Fideicomisos	Costeo Unitario cargado a cada contrato	Variable en el tiempo	\$ 276,74	\$ 276,74	\$ 6.476,74	\$ 7.448,25
	Costo del servicio según consultor, por tiempo establecido (40 horas laborables)	Gerente	\$ 85,00	\$ 3.400,00		
		Encargado	\$ 45,00	\$ 1.800,00		
		Asistente	\$ 25,00	\$ 1.000,00		
Factoring	Costeo Unitario cargado a cada contrato	Variable en el tiempo	\$ 276,74	\$ 276,74	\$ 6.386,74	\$ 7.344,75
	Costo del servicio según consultor, por tiempo establecido (40 horas laborables)	Senior	\$ 60,00	\$ 2.820,00		
		Encargado	\$ 45,00	\$ 2.115,00		
		Asistente	\$ 25,00	\$ 1.175,00		
Joint Venture	Costeo Unitario cargado a cada contrato	Variable en el tiempo	\$ 276,74	\$ 276,74	\$	11.939,00
	Costo del servicio según consultor, por tiempo establecido (40 horas laborables)	Socio	\$ 130,00	\$ 6.110,00		
		Senior	\$ 60,00	\$ 2.820,00		
		Asistente	\$ 25,00	\$ 1.175,00		

* Recargo por administración del contrato durante un año: 15% al precio final

** Joint Venture incluyen recargo por administración

5.2.2.3. Estrategia de ajuste de precios

Según (Kotler/Armstrong, 2013, p. 275), “la fijación psicológica de precios considera la psicología de los precios y no simplemente factores económicos”. La aplicación de esta estrategia tiene como objetivo que los servicios de la consultoría sean valorados como de alta calidad, mediante beneficios adicionales a la asesoría que se ofrece. Para desarrollar este planteamiento se mantendrá fijo el tarifario expuesto según el tipo de consultor para los servicios de asesoría por hora hombre: socios \$130, gerentes \$85, seniors \$60, encargados \$45, asistentes \$25; de este modo, los contratantes mantendrán su visión de un precio justo por un servicio de calidad, al comparar el tarifario de la firma con la competencia. Ajustando el precio en función de la demanda proyectada cuya tasa de crecimiento es del 9,68%, resultado obtenido en base al crecimiento en ventas de las empresas constituidas en los últimos 7 años. Por tal motivo, el ajuste se verá reflejado en los costos unitarios que se cargan a cada contrato

Tabla No.20: Ajuste de precios

Paquete	2019		2020		2021		2022	
	Precio Final No administrado	Precio Final Administrado	Precio Final No administrado	Precio Final Administrado	Precio Final No administrado	Precio Final Administrado	Precio Final No administrado	Precio Final Administrado
Fideicomisos	\$ 6.452,72	\$ 7.420,63	\$ 6.538,17	\$ 7.518,89	\$ 6.508,43	\$ 7.484,70	\$ 6.483,86	\$ 7.456,44
Factoring	\$ 6.362,72	\$ 7.317,13	\$ 6.448,17	\$ 7.415,39	\$ 6.418,43	\$ 7.381,20	\$ 6.393,86	\$ 7.352,94
Joint Venture	\$ 11.911,38		\$ 12.009,64		\$ 11.975,45		\$ 11.947,19	

5.2.3. Plaza

5.2.3.1. Estructura del Canal de Distribución

La estructura del canal de distribución es directa puesto que los servicios de consultoría no involucran la participación de terceros.

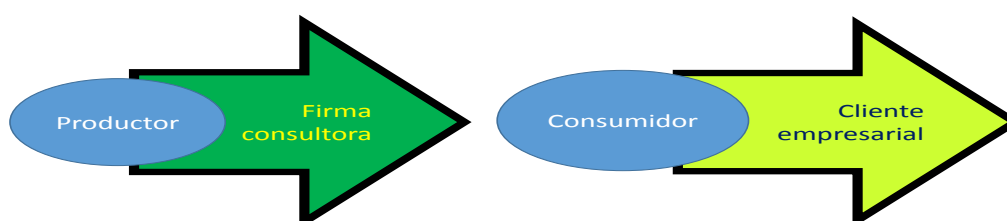


Figura No 28: Canal de Marketing

Se utilizará un canal tipo 1, definido por (Kotler/Armstrong, 2013, p. 295), como canal directo de marketing. Al ofrecer servicios de consultoría, no existen niveles de intermediarios, la compañía directamente brinda el servicio en las instalaciones de la empresa contratante. Es por ello, que esta estructura se mantendrá en el largo plazo al no existir cabida para terceros.

5.2.3.2. Centro de operaciones

Tabla 21. Matriz de selección para el establecimiento del centro de operaciones

Plaza	Peso	Centro financiero		Parque la Carolina		Norte de Quito	
		Calificación	Consideraciones	Calificación	Consideraciones	Calificación	Consideraciones
Disponibilidad de oficinas	20%	3	1 oficina disponible	5	2 oficinas disponibles	3	1 oficina disponible
Ubicación	15%	5	Pleno centro Financiero	4	Cercano al centro financiero y empresas multinacionales	1	Lejano al centro financiero y empresas multinacionales
Competencia	5%	3	Pocas firmas consultoras en la cercanía	2	Concentración de firmas consultoras en la cercanía	5	No hay firmas consultoras en la cercanía
Costo	30%	2	\$ 7.600 mensuales	5	\$ 1.100 mensuales c/u	3	\$ 3.200
Servicios	20%	3	Internet/Wifi Línea telefónica Guardiania/Seguridad privada Parqueadero visitantes Sala de conferencia Control de accesos Video vigilancia Sistema de alarma de seguridad Cortinas/Persianas	4	Internet/Wifi Línea telefónica Guardiania/Seguridad privada Parqueadero visitantes Sala de conferencia Control de accesos Video vigilancia Sistema de alarma de seguridad Generador eléctrico Cortinas/Persianas Amoblada	2	Internet/Wifi Línea telefónica Guardiania/Seguridad privada Sala de conferencia Video vigilancia Generador eléctrico Cortinas/Persianas Sin parqueadero
No. Oficinas	15%	3	11 habitaciones, sin espacio para cubículos	5	8 habitaciones, con disponibilidad para 4 cubículos fuera de las oficinas	4	2 habitaciones, con disponibilidad para 8 cubículos fuera de las oficinas
Ponderación sobre 5 pts			3,15		4,75		2,9

En base a la matriz de selección, el centro de operaciones de la firma consultora estará localizado en Av. República del Salvador, sector La Carolina, Quito; cuyas instalaciones se exponen a continuación.



Figura No 29: Centro de operaciones

5.2.4 Promoción





5.2.4.1 Estrategia de mezcla de promoción

La firma de consultoría utilizará la estrategia de jalar definida por (Kotler/Armstrong, 2013, p. 364), como una estrategia “la cual dirige sus actividades de marketing hacia los consumidores finales” para de este modo inducir a los clientes a adquirir los servicios ofertados por la firma.

5.2.4.2 Publicidad

Para (Kotler/Armstrong, 2013, p. 357), la publicidad se define como “cualquier forma pagada de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios”. Para la agencia de servicios de consultoría, se manejará únicamente publicidad expuesta a continuación. Además de ello, se diseñara una página web corporativa en la cual se transmitirá información relevante respecto al mercado, leyes, reglamentos y su impacto en la industria; y los servicios que ofrece la compañía.

Tabla 22: Publicidad propuesta para la firma

Logo	Folletos
	
<p>Figura No 30: Logo de la empresa</p>	<p>Figura No 31: Folletos empresariales</p>
Página web	App Móvil
	
<p>Figura No 32: Pagina Web</p>	<p>Figura No 33: Aplicación móvil</p>

5.2.4.3 Ventas Personales

La fuerza de ventas especializada en el giro de negocio está compuesta por profesionales en los campos de finanzas y derecho. Los consultores y asesores comerciales, serán los responsables de sondear a los clientes para obtener información acerca de sus problemas empresariales; y posteriormente ofertar los servicios en base a las necesidades específicas. A su vez, los consultores serán responsables de manejar su propia cartera de clientes o base de datos, atraer clientes potenciales para la firma y darles el seguimiento correcto durante todo el proceso de consultoría.

5.2.4.4 Relaciones públicas

La agencia de consultoría al operar en el mercado debe construir buenas relaciones a través de las agencias de prensa, enfocadas en el ámbito empresarial, de este modo se podrá impulsar la marca de la firma. En otros aspectos, la presencia en ferias de diversa índole es un punto clave para establecer relaciones con potenciales clientes. Para ello, se ha presupuestado

más de \$10.000 anuales destinados a la renta del espacio físico, publicidad impresa, vendedores especializados, presentaciones digitales previas a la exposición de los temas a tratar en la feria y artículos promocionales como: esferos, llaveros y flash memories; todos con el logo de la firma.

Por otra parte, las buenas relaciones con los socios y la comunidad financiera, permitirán a la entidad ganar prestigio en el ámbito empresarial como una agencia de consultoría de alta calidad. Razón por la cual, se ha presupuestado más de \$3.000 anuales para la entrega de regalos corporativos a diferentes clientes y socios



Figura No 34: Regalos corporativos

Finalmente, la imagen corporativa que se presentará a los clientes es formal, que reflejará el profesionalismo de la compañía. Tomando esto en consideración, todos los consultores únicamente usarán terno y corbata, de preferencia colores oscuros.

5.2.4.5 Marketing directo

La estrategia de promoción a utilizarse consiste en el marketing directo. En el servicio de consultoría, el marketing directo es menos público, puesto que dirige el mensaje a clientes específicos. Al ser esta una estrategia en la cual la empresa se conecta con el cliente de manera directa y frecuentemente, se vuelve más interactiva permitiendo el diálogo entre el equipo de consultores y la empresa contratista. De esta manera los esfuerzos de mercadeo son netamente dirigidos al consumidor final y permite forjar relaciones uno a uno con los clientes.

5.3. Presupuesto de Marketing

Tabla No.23: Presupuesto de Marketing proyectado

Presupuesto de Marketing					
Detalle	2018	2019	2020	2021	2022
Diseño de Marca	\$ 180,00	\$ -	\$ 183,50	\$ -	\$ 185,67
Impresión tarjetas de presentación (1000)	\$ 95,00	\$ -	\$ 96,85	\$ -	\$ 97,99
Diseño y mantenimiento Página Web y App Movil	\$ 446,88	\$ 457,99	\$ 466,89	\$ 473,98	\$ 479,60
Mantenimiento Servicios Electronicos de Comunicación	\$ 635,01	\$ 650,80	\$ 663,44	\$ 673,51	\$ 681,50
Diseño e impresión Prospectos*	\$ 470,00	\$ 481,69	\$ 491,05	\$ 498,50	\$ 504,41
Hojas Membretadas (5000)	\$ 450,00	\$ 461,19	\$ 470,15	\$ 477,29	\$ 482,95
Diseño e impresión folletos (100)	\$ 395,00	\$ 404,82	\$ 412,69	\$ 418,95	\$ 423,92
Ferías y Eventos	\$ 10.000,00	\$ 10.248,66	\$ 10.447,77	\$ 10.606,36	\$ 10.732,16
Regalos Corporativos	\$ 3.055,00	\$ 3.464,05	\$ 3.776,98	\$ 4.157,16	\$ 4.538,19
Presupuesto anual de Marketing	\$ 15.726,89	\$ 16.169,19	\$ 17.009,31	\$ 17.305,75	\$ 18.126,39

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

Tabla No.24: Componentes y definición de la misión

Componentes	Descripción
1. ¿A qué se dedica? 2. ¿Producto o servicio 3. Clientes 4. Mercado 5. Tecnología 6. Autoconcepto 7. Capital humano (trabajadores) 8. Filosofía 9. Rentabilidad 10. Imagen pública	1. Servicios de asesoría 2. Gestión y planificación de contratos mercantiles de fideicomisos, factoraje y contratos de riesgo compartido 3. Empresas 4. Quito. 5. Usando tecnología de vanguardia. 6. Soluciones de corto plazo para problemas de iliquidez o para la mejora de la rentabilidad, a través de la reducción de costos operativos y acceso a la red empresarial para la creación de alianzas estratégicas. 7. Profesionales en finanzas y derecho. 8. Modelo de negocio basado en la transparencia de los procesos de negocios. 9. Enfocados en la sostenibilidad financiera y el éxito para las partes involucradas 10. Valoramos el propósito de nuestros clientes y la responsabilidad social empresarial
<p><i>Somos una firma de consultoría especializada en la gestión y planificación de contratos mercantiles de fideicomisos, factoraje y contratos de riesgo compartido, bajo la asesoría de profesionales en finanzas y derecho; brindado soluciones de corto plazo para problemas de iliquidez o para la mejora de la rentabilidad, a través de la reducción de costos operativos; para empresas establecidas en la ciudad de Quito. Contamos con una red empresarial para la creación de alianzas estratégicas, empleando tecnología de vanguardia. Nuestra filosofía se basa en la transparencia de los procesos de negocios y la responsabilidad social empresarial. Valoramos el propósito de nuestros clientes, la sostenibilidad financiera y el éxito para las partes involucradas.</i></p>	

6.1.2. Visión

Tabla No.25: Componentes y definición de la visión

Componentes		Descripción
1. ¿Qué deseamos hacer en el futuro?	2. ¿Para qué lo haremos?	1. Convertirse en la firma de consultoría referente en la asesoría en planificación y gestión de contratos mercantiles como fideicomisos, factoraje y contratos de riesgo compartido
3. ¿A quién servir?	4. ¿En qué tiempo?	2. Reconocimiento en la transparencia dentro de los procesos de negocios, eficacia y calidad de los servicios prestados acorde a las necesidades de los clientes empresariales.
4. ¿En qué tiempo?	5. ¿Qué recursos emplearemos?	3. Empresas establecidas en la ciudad de Quito
5. ¿Qué recursos emplearemos?		4. Para el año 2022
		5. Consultores cada vez más especializados en el manejo de contratos mercantiles
<p><i>En el 2022, llegar a convertirse en la firma de consultoría referente en la ciudad de Quito, en el tema de servicios de asesoría especializados en la planificación y gestión de contratos mercantiles de fideicomisos, factoraje y contratos de riesgo compartido, para soluciones de corto plazo enfocados en problemas de iliquidez y mejora de la rentabilidad, con consultores cada vez más especializados, reconocida por la transparencia en los procesos de negocios, eficacia y calidad de los servicios prestados acorde a las necesidades de los clientes empresariales.</i></p>		

6.1.3. Objetivos

Tabla No.26: Objetivos estratégicos definidos en base a las perspectivas del BSC

Corto y Mediano Plazo	
Perspectiva	Objetivos
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar los ingresos por servicios de asesoría en 6,86% para 2020, con respecto al primer año de operaciones.
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la cartera de clientes en 21,28% con respecto al primer año de operaciones (2018) para 2020.
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al 100% del personal del departamento comercial en el manejo del software de CRM "SAGE" para 2019.
Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Contratar un nuevo grupo de consultores conformado por tres personas: senior, encargado y asistente para 2020, para atender a una mayor demanda.
Largo Plazo	
Perspectiva	Objetivos

<i>Financiera</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener un margen de utilidad neta del 7% para el 2022.
<i>Cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar un plan de medición de los índices de satisfacción del cliente para 2022, que permita aumentar en 75% la tasa retención y fidelización del cliente empresarial con respecto al primer año de operaciones.
<i>Procesos Internos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Reinvertir el 100% de la infraestructura tecnológica para 2021.
<i>Aprendizaje y crecimiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al 50% de los consultores “asistentes” en los temas de contratos mercantiles para 2022.

6.2. Plan de operaciones

6.2.1. Mapa de procesos



Figura No 35: Macro-procesos estratégicos de la firma de consultoría especializada en contratos mercantiles

Se expone los macroprocesos de la firma de consultoría que según (Fernández, 2004), “muestra la secuencia e interacción entre los procesos de la empresa y facilita la gestión de las interacciones críticas”. En el mapa de procesos se exponen los dos principales procesos estratégicos, que involucran la formulación, implementación y evaluación de decisiones multidisciplinares que permiten proyectar la dirección de una compañía. Por otra parte, los procesos operativos están condensados en tres macroprocesos que sustentan la razón de ser del negocio: gestión comercial, de servicio y de dirección de contratos; son aquellos que tienen un impacto directo con la satisfacción del cliente, y resume como la empresa entrega valor al cliente. Al representarse los macroprocesos, no se aprecia como cada eslabón de la cadena entrega valor al cliente, por tal motivo se ha desarrollado la cadena de valor de TOCG expuesta en Anexos. Finalmente, los procesos de apoyo, se integran a los demás procesos con el fin de satisfacer a la demanda y responder a las

estrategias organizacionales. A continuación se expone el catálogo de procesos, mismo que detalla los procesos, subprocesos, actividades y tareas, que no se pueden apreciar en los macroprocesos de la firma

Tabla No.27: Catalogo de procesos

<p style="text-align: center;">Estratégicos</p> <p>1. Gestión de Planificación estratégica.</p> <p>1.1. <u>Filosofía corporativa.</u></p> <p>1.1.1. Establecimiento de la visión estratégica.</p> <p>1.2. <u>Análisis situacional.</u></p> <p>1.2.1. Análisis externo.</p> <p>1.2.2. Análisis interno.</p> <p>2. Gestión de Control.</p> <p>2.1. <u>Diseño y seguimiento de procedimientos operativos.</u></p> <p>2.2. <u>Diseño y seguimiento de procedimientos administrativos.</u></p> <p style="text-align: center;">Operativos</p> <p>3. Gestión Comercial.</p> <p>3.1. <u>Prospección y captación del cliente.</u></p> <p>3.2. <u>Registro de datos en el sistema de CRM "SAGE".</u></p> <p>4. Gestión de Servicios.</p> <p>4.1. <u>Asignación de consultores.</u></p> <p>4.1.1. Información de los procedimientos</p> <p>4.1.2. Metodóloga de trabajo</p> <p>4.2. <u>Prestación del servicio</u></p> <p>4.2.1. Análisis cualitativos, cuantitativos y requerimientos legales del cliente.</p> <p>4.2.2. Entrega del "prospecto de operaciones mercantiles".</p> <p>4.2.3. Presentación de resultados.</p> <p>5. Gestión de Dirección de Contratos.</p> <p>5.1. <u>Dirección de contratos.</u></p> <p>5.1.1. Manejo de recursos del cliente.</p> <p>5.1.2. Mantenimiento de contratos con terceros.</p> <p><u>Administración de contratos hasta el vencimiento.</u></p> <p style="text-align: center;">Apoyo</p> <p>6. Gestión de Financiera.</p> <p>6.1. <u>Planificación Financiera</u></p> <p>6.2. <u>Presupuestos.</u></p>	<p>6.2.1. Políticas de inversión.</p> <p>6.2.2. Manejo del efectivo.</p> <p>6.2.3. Política de Pagos</p> <p>6.2.4. Política de Cobros</p> <p>6.3. <u>Contabilidad</u></p> <p>6.3.1. Elaboración de Estados Financieros</p> <p>6.3.2. Declaración fiscal</p> <p>6.4. <u>Tesorería</u></p> <p>7. Gestión de Talento Humano</p> <p>7.1. <u>Reclutamiento y selección de personal.</u></p> <p>7.2. <u>Inducción y Capacitación.</u></p> <p>7.3. <u>Remuneración y bonificaciones.</u></p> <p>7.4. <u>Elaboración de base de datos.</u></p> <p>7.5. <u>Evaluaciones.</u></p> <p>8. Gestión de inteligencia e Investigación de mercado.</p> <p>8.1. <u>Estudios de mercado</u></p> <p>8.1.1. Económicos</p> <p>8.1.2. Tecnológicos</p> <p>8.1.3. Legales</p> <p>8.2. Elaboración de reportes</p> <p>9. Gestión Legal</p> <p>9.1. <u>Tramitología legal</u></p> <p>9.1.1. Registros mercantiles</p> <p>9.1.2. Notarización de documentos</p> <p>9.2. <u>Legalización de contratos.</u></p> <p>10. Gestión Administrativa</p> <p>10.1. <u>Compras de suministros y software</u></p> <p>10.2. <u>Soporte Tecnológico.</u></p> <p>10.2.1. Mantenimiento equipo e infraestructura tecnológica.</p> <p>10.2.2. Mantenimiento software y plataforma.</p> <p>10.2.3. Manejo de accesos internos y externos al sistema "SAGE".</p>
---	---

6.2.2. Flujograma de procesos

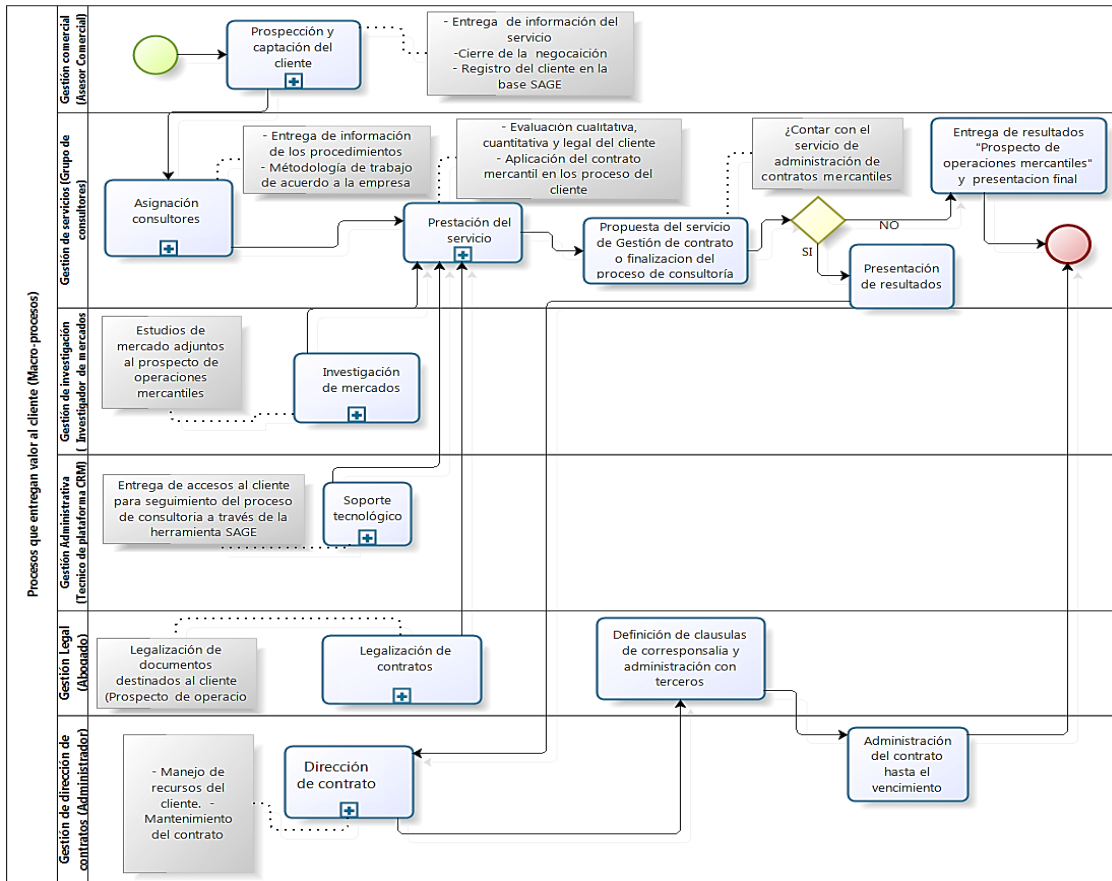


Figura No 36: Flujograma de las principales actividades de los eslabones de la cadena de valor

El flujograma expuesto, describe los principales procesos para la entrega de valor al cliente y que constituyen la cadena de valor de TOCG; no considera los procesos de soporte que no están relacionas directamente con la cadena valor. Pero sirven de apoyo a nivel corporativo y administrativo (gestión de talento humano y gestión financiera). El proceso inicia con la prospección y captación del cliente por parte del asesor comercial. Una vez contratado el servicio de consultoría, se realiza el proceso de asignación de consultores de acuerdo al tipo de contrato, las necesidades y requerimientos del cliente, e inicia el proceso de evaluación cualitativa y cuantitativa del contratista, que se detallan en la cadena de valor (véase anexos: cadena de valor de TOCG). A la par, inician los procesos de investigación de mercados, puesto que parte del servicio es la entrega del análisis de la situación del mercado y las ultimas tendencia relacionadas a la industria en la cual se localiza la empresa contratante. Además, inician los procesos de apoyo: gestión legal y administrativa, para dar soporte al cliente a través de la herramienta SAGE y que este último pueda revisar en línea el progreso de la consultoría, mientras

que gestión legal se enfoca en la protocolización y notarización de los documentos que se entregan al final del servicio. Antes de la culminación del proceso de consultoría, se da la opción al cliente del servicio de gestión de contratos, en caso de no aceptar el proceso finaliza con la presentación de resultados; caso contrario, pasaría la etapa de gestión de dirección de contratos, donde un administrador de la firma vela por el cumplimiento del contrato manejando los recursos del cliente; adicionalmente, gestión legal se encarga de tramitar las cláusulas de corresponsalía para validar este servicio ante la autoridad. Una vez alcanzado el objetivo del contrato, este se disuelve y el proceso termina con la presentación de resultados al cliente.

6.2.3. Costeo de procesos

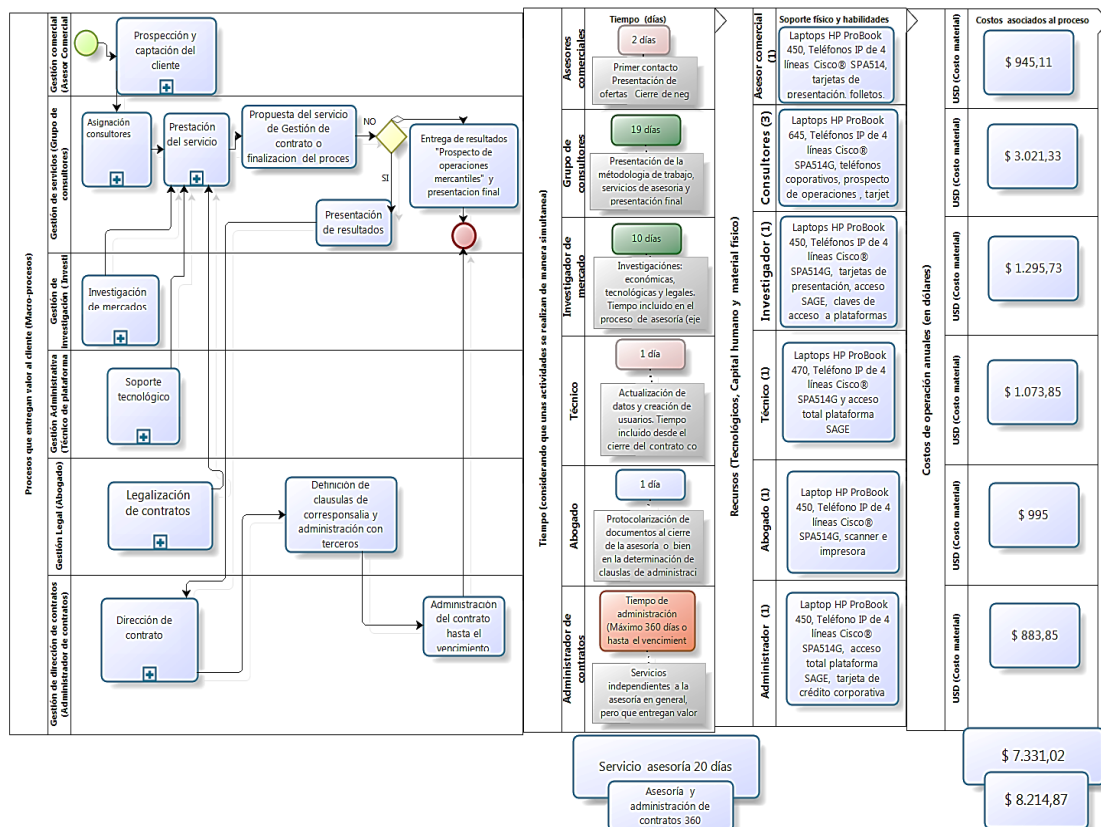


Figura No 37: Costo de los procesos (incluido material de trabajo y equipo tecnológico)

En base a las actividades involucradas en el proceso, se ha seleccionado los empleados responsables de ejecutar la actividad de acuerdo a sus competencias. Además, se ha estimado el tiempo en días, el costo en dólares y los materiales de trabajo necesarios para el cumplimiento de cada actividad.

6.3. Estructura organizacional

6.3.1. Constitución Legal

La empresa está constituida bajo la figura jurídica de “Compañía de Responsabilidad Limitada”, que según la (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 1999) “es la que se contrae entre dos o más personas que solo responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá en todo caso, las palabras “Compañía Limitada”. De esta manera el nombre de la empresa en Quito será Trading Operations Consulting Group Cía. Ltda. (TOCG Cía. Ltda.), “cuyo principio de existencia de esta compañía es la fecha de inscripción en el Registro Mercantil” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 1999)

La figura jurídica de la empresa está definida en función de varios factores los cuales se describen a continuación:

- En el Ecuador, las principales firmas de consultoría y competidores se constituyen bajo esta figura, tal es el caso de: Deloitte & Touche Ecuador Cía. Ltda.; Price Waterhouse Coopers del Ecuador Cía. Ltda.; Pérez, Bustamante & Ponce Abogados Cía. Ltda.
- En la Compañía Limitada, el inversionista es denominado socio, es allí donde se origina el término de consultor “asociado”, puesto que los mismos son los fundadores de la firma. En el caso de la compañía, TOCG Cía. Ltda., la misma esta creada por dos consultores asociados quienes ejercerán cargos directivos, como también serán parte del grupo de consultores.
- Por otra parte, el monto mínimo de constitución es de \$400 y debe estar pagado en un 50%, a través de “aportaciones en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 1999).
- Al igual que las compañías competidoras como: Análisis Social y Económico Estadística Cía. Ltda.; Fidesquito Cía. Ltda.; los fondos de reserva legal se establecen en 5%. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 1999)

6.3.2. Organigrama

Para la firma de consultoría se propone una estructura funcional, lo cual según (Jones, G., 2008, p.145) es un “diseño que agrupa a las personas con base en su experiencia y pericia en común o porque utilizan los mismos recursos”. Adicionalmente, se ha definido utilizar una estructura matricial “en la cual las personas y los recursos se agrupan en dos formas simultáneamente: por función, proyecto o producto” (Jones, G., 2008, p.164) (véase en anexos Estructura matricial), semejante a la que emplea la empresa Fideval S.A en el departamento de “Fondos”, el cual está constituido por las funciones de atención al cliente, tesorería y asesoría comercial. Para ello, se ha diseñado el departamento de “Asesoría empresarial” constituido por tres áreas: asesoría comercial, servicios de consultoría y administración de contratos.



Figura No 38: Organigrama de Trading Operations Consulting Group

Tabla No.28: Roles y Responsabilidades

Cargo	Estudios	Experiencia	Funciones
Gerente General	Ingeniería en Finanzas	4-5 años	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de los objetivos de nivel corporativo. - Asignación de funciones y responsabilidades a cada miembro de la organización. - Verificar y firmar los estados financieros de la empresa entregados por el contador y presentarlos a la junta de socios. - Aprobación de proyectos de innovación e inversión propuestos por los directores de departamentos y sus subalternos. - Control y monitoreo de resultados obtenidos con metas propuestas. - Negociación de alianzas estratégicas con empresas capacitadoras en el tema de contratos mercantiles.

			<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación de información relevante a todos los miembros de la organización.
Asociado o Socio	Ingeniería en Finanzas / Ingeniería en Administración de empresas	4-5 años	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar el servicio de consultoría en conjunto con los miembros designados. - Coordinar con el equipo de asesores el servicio que se entrega a cada cliente. - Soporte a todos los miembros del departamento de asesoría empresarial. - Aprobación de los proyectos y planes propuestos por los miembros del departamento
Gerente de servicio	Ingeniería en Finanzas / Ingeniería en Administración de empresas / Derecho	3-4 años	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar el servicio de consultoría en conjunto con los miembros designados. - Coordinar con los asesores comerciales el servicio de asesoría según el cliente - Soporte a todos los miembros del departamento de asesoría empresarial. - Revisión de los proyectos y planes propuestos por los miembros del departamento para su aprobación por los socios
Senior	Ingeniería en Finanzas / Ingeniería en Administración de empresas / Derecho	2-3 años	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar el servicio de consultoría en conjunto con los miembros designados. - Instruir a los asesores: encargados y asistentes durante los procesos de asesoría. - Soporte a todos los miembros del departamento de asesoría empresarial. - Elaboración de proyectos que permitan entregar mayor valor al cliente durante el proceso de consultoría.
Consultor Encargado	Ingeniería en Finanzas / Ingeniería en Administración de empresas / Derecho o afines	2 años	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar el servicio de consultoría en conjunto con los miembros designados. - Manejo de la información que se entrega al cliente respecto al servicio de asesoría a través del programa "SAGE" - Soporte a todos los miembros del departamento de asesoría empresarial. - Elaboración del prospecto de operaciones mercantiles.
Consultor Asistente	Ingeniería en Finanzas / Ingeniería en Administración de empresas / Derecho o afines	1-2 años	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar el servicio de consultoría en conjunto con los miembros designados. - Apoyar a los consultores y asesores comerciales en los requerimientos internos - Propuesta de proyectos de diversa índole que permitan entregar mayor valor al cliente durante el servicio - Registro y actualización del sistema "SAGE" del avance del proceso de consultoría. - Coordinar la recepción de información y envío de datos de los clientes con los departamentos de IT, Investigación y Legal.

Administrador de contratos mercantiles	Ingeniería en Finanzas / Ingeniería en Administración de empresas / Derecho o afines	3-4 años	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar las actividades con los miembros del departamento. - Apoyar a los consultores y asesores comerciales en los requerimientos internos de información. - Administrar los contratos mercantiles hasta el vencimiento. - Manejar los requerimientos de terceras partes involucradas en las cláusulas de administración de contratos.
Asesor comercial	Ingeniería en Administración de empresas o afines	3-4 años	<ul style="list-style-type: none"> - Prospección y captación del cliente - Registro de información del cliente en el sistema "SAGE". - Brindar soporte a las necesidades de los potenciales y antiguos cliente
Director del departamento administrativo	Marketing / Ingeniería en Administración de empresas o afines	3-4 años	<ul style="list-style-type: none"> - Asignación de funciones y responsabilidades a cada miembro de la organización. - Aprobación de presupuestos elaborados por sus subordinados de acuerdo a cada área y requerimiento. - Supervisión y control de la información que se entrega al departamento de asesoría empresarial y al cliente externo. - Definición de los programas de Marketing.
Técnico	Ingeniería en sistemas	3 años	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de la infraestructura tecnológica. - Creación de accesos interno y externos
Investigador	Ingeniería en Administración de empresas/ Investigación de mercados o afines	3-4 años	<ul style="list-style-type: none"> - Investigar temas económicos, tecnológicos y legales. - Elaboración de informes acorde a las investigaciones realizadas. - actualización de la información en el sistema "SAGE"
Subcontratación			
Contador	CPA	3 años	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de los EEFF. - Declaración tributaria.
Asistente Legal / Abogado	Derecho	2-3 años	<ul style="list-style-type: none"> - Tramitología legal de la empresa y prospecto de operaciones. - Análisis de los reglamentos y normas actuales asociados a las actividades de la empresa.
Gestor de Talento Humano	Administración de empresas	3 años	<ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento de personal - Elaboración de los programas de capacitación.

6.3.3. Rol de Pagos

Tabla No.29: Rol de Pagos anual

Cargo	Sueldo (anual)	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondos de reserva	Aportes al IESS Patronal	Aportes al IESS Personal
Gerente General / Socio de la firma	\$ 26.400,00	\$ 2.200,00	\$ 386,00	\$ 2.254,70	\$ 3.207,60	\$ 2.494,80
Director departamento administrativo	\$ 19.200,00	\$ 1.600,00	\$ 386,00	\$ 1.639,79	\$ 2.332,80	\$ 1.814,40
Asesor comercial	\$ 10.800,00	\$ 900,00	\$ 386,00	\$ 1.024,87	\$ 1.458,00	\$ 1.134,00
Tecnico	\$ 12.000,00	\$ 1.000,00	\$ 386,00	\$ 819,89	\$ 821,22	\$ 822,55
Investigador	\$ 9.600,00	\$ 800,00	\$ 386,00	\$ 1.024,87	\$ 1.458,00	\$ 1.134,00
Consultor asociado	\$ 21.600,00	\$ 1.800,00	\$ 386,00	\$ 1.844,76	\$ 2.624,40	\$ 2.041,20
Gerente de servicio	\$ 18.000,00	\$ 1.500,00	\$ 386,00	\$ 1.537,30	\$ 2.187,00	\$ 1.701,00
Consultor Senior	\$ 14.400,00	\$ 1.200,00	\$ 386,00	\$ 1.229,84	\$ 1.749,60	\$ 1.360,80
Consultor Encargado	\$ 13.200,00	\$ 1.100,00	\$ 386,00	\$ 1.127,35	\$ 1.603,80	\$ 1.247,40
Consultor Asistente	\$ 12.000,00	\$ 1.000,00	\$ 386,00	\$ 1.024,87	\$ 1.458,00	\$ 1.134,00
Administrador de contratos mercantiles	\$ 13.200,00	\$ 1.100,00	\$ 386,00	\$ 1.127,35	\$ 1.603,80	\$ 1.247,40

La compañía cuenta con 11 empleados, este número es necesario por las siguientes razones: a) se requiere de dos grupos de consultores conformados por 3 personas, en base al análisis del cliente, los expertos señalan que este es el número apropiado de consultores para brindar el servicio; además como se brinda la asesoría en un tiempo de dos semanas significa que cada grupo puede realizar 2 asesorías por mes y 24 al año, de esta manera se puede satisfacer la demanda inicial de 42 contratos (incluyendo los de riesgo compartido, firmados entre dos empresas, por tal motivo no son 47 contratos uno por cada empresa). b) existe la oferta del servicio de administración de contratos, por tal razón una 1 persona es responsable de este servicio; c) se requiere de 1 asesor comercial para enfocarse en la captación de clientes, independientemente de los clientes de los consultores d) se requiere de 1 investigador, quien es el responsable de analizar las tendencias de la industria y el mercado, cuya investigación se entrega al cliente en el prospecto de operaciones mercantiles e) se requiere de 1 técnico, para manejar el software SAGE, que permite a los clientes conocer en qué etapa se encuentra el proceso de consultoría e interactuar en línea con la empresa, atendiendo sus requerimientos f) se requiere de 1 director para el departamento administrativo, quien supervisara al técnico e investigador, además de diseñar los planes de marketing y dar solución a problemas administrativos que afecten internamente a la organización g) se requiere de un gerente quien tomara las decisiones concernientes al negocio y formara parte del grupo de consultoría cuando sea requerido. Además el tener hasta 9 empleados implica trabajar como

microempresa, con costos de deuda hasta 28,50%, que es la tasa activa referencial del BCE. (Banco Central del Ecuador , 2018).

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

Tabla No.30: Premisas para la Evaluación Financiera

PREMISAS		FUENTE
Tasas de crecimiento para nuevas empresas industria de Asesoría Jurídica y Contable	9,68%	(Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros; 2017)
Inflación	3,18%	(Banco Central del Ecuador; 2017)
Demanda Potencial (empresas)	2.927	(Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos; 2017)
Demanda Inicial	47	Estimada en función del análisis externo y del cliente
Ventas de Contado	80%	Política empresarial
Ventas a Crédito	20%	Política empresarial
Periodo de cuentas por cobrar	30 días	Política empresarial
Periodo de cuentas por pagar	0 días	Política empresarial
Estructura de Capital % Capital Inicial	70,0%	Política empresarial
Estructura de Capital % Deuda Inicial	30,0%	Política empresarial
Costo de la deuda CFN	7,79%	(Corporación Financiera Nacional, 2017)
Costo de la deuda Banco Pichincha	11,23%	(Banco Pichincha, 2017)
Impuesto a la Renta	25,00%	(Servicio de Rentas Internas , 2017)
Participación Trabajadores	15,00%	(Servicio de Rentas Internas , 2017)
Tasa de impuestos (Renta+ Participación)	36,25%	Estimado
Tasa libre de riesgo (rf/7y)	2,28%	(US Department of treasury, 2017)
Rendimiento de mercado	13,93%	(S&P500 / 7y, 2017) - Estimado
Riesgo Pais Ecuador	4,57%	(Embi, 2017)
Beta Apalancada Industria (Business & Consumer Services)	1,07	(NYU-Stern, 2017)
Deuda/Capital Industria (Business & Consumer Services)	35,10%	(NYU-Stern, 2017)
Tasa de impuestos Industria (Business & Consumer Services)	12,61%	(NYU-Stern, 2017)
Beta Desapalancada Industria (Business & Consumer Services)	0,819	(NYU-Stern, 2017) - Estimado

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de los ingresos

La tasa de crecimiento para los ingresos es del 9,68% proveniente del análisis externo, determinada en función del desarrollo que han tenido las empresas constituidas en los últimos 7 años en la industria.

Debido a la naturaleza del tipo de negocio, las ventas son estacionales, por lo cual se definen las siguientes premisas en función de cada contrato, la capacidad productiva instalada y la disponibilidad del capital humano para explicar su evolución.

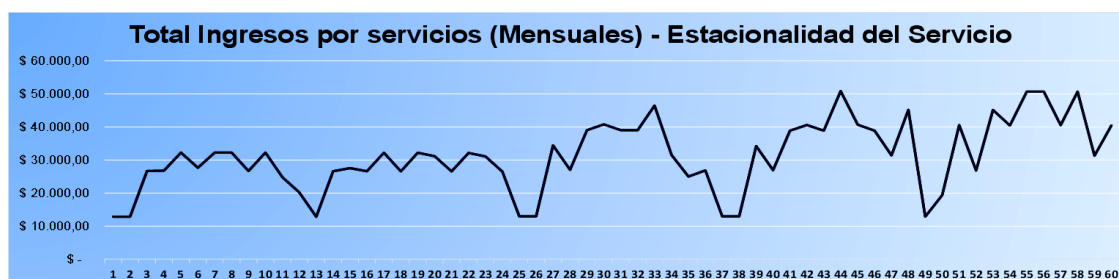


Figura No 39: Estacionalidad de las Ventas TOCG Cía. Ltda.

- Al contar con 2 grupos de consultores se puede llevar 4 asesorías de forma mensual y a partir del tercer año con la contratación de un nuevo grupo de asesores la capacidad aumenta a 6 asesorías.
- La asesoría en fideicomisos se lleva a cabo al menos una vez por mes.
- La asesoría en factoraje, considera las necesidades de financiamiento de los potenciales clientes de forma mensual y la planificación financiera que se lleva de forma trimestral y semestral dentro de las empresas.
- Toda asesoría referente a los contratos de riesgo compartido, que involucran la participación de dos empresas, se celebran a partir del mes de mayo, esto se debe a que las empresas durante los cuatro primeros meses del año deben llevar a cabo la junta de accionista, socios o partícipes en donde se tratan los temas de adquisiciones, fusiones o alianzas estratégicas.

Tabla No.31: Ingresos totales por asesoría según el tipo de contrato

Total Ingresos por Asesoría	2018	2019	2020	2021	2022
Fideicomisos no administrados	15	17	20	21	23
Costo del servicio para Fideicomisos no administrados	\$ 6.476,74	\$ 6.452,72	\$ 6.538,17	\$ 6.508,43	\$ 6.483,86
Fideicomisos administrados	6	6	6	7	7
Costo del servicio para Fideicomisos administrados	\$ 7.448,25	\$ 7.420,63	\$ 7.518,89	\$ 7.484,70	\$ 7.456,44
Total Ingresos por Asesoría en Fideicomisos	\$ 141.840,59	\$ 154.220,05	\$ 175.876,74	\$ 189.069,98	\$ 201.323,79
Factoraje no administrados	12	14	14	16	17
Costo del servicio para Factoraje no administrados	\$ 6.386,74	\$ 6.362,72	\$ 6.448,17	\$ 6.418,43	\$ 6.393,86
Factoraje administrados	4	4	5	5	6
Costo del servicio para Factoraje administrados	\$ 7.344,75	\$ 7.317,13	\$ 7.415,39	\$ 7.381,20	\$ 7.352,94
Total Ingresos por Asesoría en Factoraje	\$ 106.019,87	\$ 118.346,63	\$ 127.351,33	\$ 139.600,92	\$ 152.813,20
Contratos de riesgo compartido	5	5	6	7	8
Costo del servicio para Contratos de riesgo compartido	\$ 11.939,00	\$ 11.911,38	\$ 12.009,64	\$ 11.975,45	\$ 11.947,19
Total Ingresos por Asesoría en Contratos Mercantiles	\$ 59.695,00	\$ 59.556,90	\$ 72.057,86	\$ 83.828,14	\$ 95.577,49
Total Ingresos por Asesoría	\$ 307.555,46	\$ 332.123,58	\$ 375.285,93	\$ 412.499,04	\$ 449.714,48

7.1.2. Proyección de costos y gastos

Los costos del servicio han sido cargados directamente en el precio como se observó en la mezcla de marketing. Por otra parte, al ser una empresa de servicios, se presentan en los balances cuentas de ingresos y gastos; estos últimos han sido ajustados por la inflación y clasificados en 3 rubros: *gastos sueldos* y *gastos operativos*, contemplan aquellos egresos que tiene relación directa con los servicios de consultoría y los *gastos de marketing* y *publicidad*, que como su nombre lo indican, son rubros destinados a la promoción del servicio de consultoría planteados en función de la estrategia de marketing y la mezcla de marketing.

Tabla No.32: Proyección de costos

Principales Egresos	2018	2019	2020	2021	2022
Gastos Sueldos	209.549,60	229.207,74	282.447,73	290.003,22	293.378,60
Gasto subcontratación	\$ 42.000,00	\$ 43.044,36	\$ 43.880,64	\$ 44.546,73	\$ 45.075,05
Gastos Suministros de Oficina	\$ 960,00	\$ 983,87	\$ 1.002,99	\$ 1.018,21	\$ 1.030,29
Gastos Servicio de limpieza	\$ 1.440,00	\$ 1.475,81	\$ 1.504,48	\$ 1.527,32	\$ 1.545,43
Gastos Servicios básicos	\$ 1.800,00	\$ 1.844,76	\$ 1.880,60	\$ 1.909,15	\$ 1.931,79
Gasto arriendo	\$ 26.400,00	\$ 27.056,46	\$ 27.582,11	\$ 28.000,80	\$ 28.332,89
Gastos de Adaptación y Adecuaciones Oficinas	\$ 3.000,00	\$ 2.500,00	\$ 1.000,00	\$ 500,00	\$ -
Gastos de constitución (Honorarios + Capital)	\$ 1.400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos operativos	\$ 77.000,00	\$ 76.905,26	\$ 76.850,81	\$ 77.502,20	\$ 77.915,45
Diseño de Marca	\$ 180,00	\$ -	\$ 183,50	\$ -	\$ 185,67
Impresión tarjetas de presentación (1000)	\$ 95,00	\$ -	\$ 96,85	\$ -	\$ 97,99
Diseño y mantenimiento Página Web y App Movil	\$ 446,88	\$ 457,99	\$ 466,89	\$ 473,98	\$ 479,60
Diseño e impresión Prospectos*	\$ 470,00	\$ 481,69	\$ 491,05	\$ 498,50	\$ 504,41
Hojas Membretadas (5000)	\$ 450,00	\$ 461,19	\$ 470,15	\$ 477,29	\$ 482,95
Diseño e impresión folletos (100)	\$ 395,00	\$ 404,82	\$ 412,69	\$ 418,95	\$ 423,92
Mantenimiento Servicios electrónicos de comunicación	\$ 635,01	\$ 650,80	\$ 663,44	\$ 673,51	\$ 681,50
Ferías y Eventos (presupuesto anual)	\$ 10.000,00	\$ 10.248,66	\$ 10.447,77	\$ 10.606,36	\$ 14.309,54
Regalos Corporativos (Presupuesto anual)	\$ 3.055,00	\$ 3.464,05	\$ 3.776,98	\$ 4.157,16	\$ 4.538,19
Gastos de Marketing y Publicidad	\$ 15.726,89	\$ 16.169,19	\$ 17.009,31	\$ 17.305,75	\$ 21.703,78

7.1.3. Políticas financieras

- La política de cuentas por cobrar es de 30 días, clasificado en: 80% ese contado y 20% a crédito, rubros establecidos en función de las necesidades de efectivo del proyecto, la estacionalidad de las ventas y la liquidez de los clientes para cancelar estos rubros.
- La política de cuentas por pagar es de cero días.
- Al ser una empresa de asesoría no se requiere de inventario, por tal motivo no existen cuentas por pagar asociadas a la adquisición de materia prima.
- Los principales egresos se cancelan en efectivo.
- Los salarios se pagan mensualmente en efectivo, mientras que se provisionan los beneficios sociales.
- Mantener una estructura de deuda y capital: no inferior al 60% en capital y no mayor al 40% en deuda.

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial para la puesta en marcha del negocio es de \$ 42.832,40

Compuesta de los siguientes rubros:

- Inversiones en Propiedad, Planta y Equipo \$12.523,00
- Inversiones en activos intangibles \$2.309,40
- Capital de trabajo Neto \$ 28.000,00

El capital de trabajo se estableció en función de las necesidades reales de efectivo del negocio. Tomando en consideración, la política de cuentas por cobrar de 30 días, el crédito que se otorga a los clientes. Además de ello, se analizó la estacionalidad de las ventas. En base a estas consideraciones, y la

diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. se definió el capital de trabajo neto.

Tabla No.33: Proyección del Capital de trabajo

	Inversión Inicial	2018	2019	2020	2021	2022
Inversión en capital de trabajo						
Capital de Trabajo inicial	\$ (28.000,00)					
Variación del capital de Trabajo		\$ (2.626,31)	\$ (2.616,06)	\$ 1.673,72	\$ (349,74)	\$ (1.293,85)
Recuperación del Capital de trabajo						\$ 33.212,23
Total Capital de Trabajo	\$ (28.000,00)	\$ (2.626,31)	\$ (2.616,06)	\$ 1.673,72	\$ (349,74)	\$ 31.918,38

La estructura de capital inicial está conformada de la siguiente manera: 30% deuda y 70% capital, la misma cambia cada año para el proyecto, debido a que se amortiza la deuda a 5 años con la CFN a un costo del 7,79%. Además, en el tercer año se requiere adquirir nueva deuda en el mismo plazo, para poder financiar las reinversiones en equipos de computación, aun costo del 11,23% ofertada por el Banco Pichincha.

Tabla No.34: Estructura de capital

Trading Operations Consulting Group Cía. Ltda.	2018 (Inicial)	2019	2020	2021	2022
Estructura de la Deuda (CFN)	\$ 12.849,72	\$ 8.298,97	\$ 5.744,46	\$ 2.983,69	\$ -
Estructura de la Deuda (Banco del Pichincha)	\$ -	\$ -	\$ 12.523,00	\$ 10.544,95	\$ 8.332,96
Estructura de Capital	\$ 29.982,68	\$ 29.982,68	\$ 29.982,68	\$ 42.505,68	\$ 42.505,68
Total Deuda + Capital	\$ 42.832,40	\$ 38.281,65	\$ 48.250,14	\$ 56.034,31	\$ 50.838,64

7.3. Proyección de los Estados Financieros

7.3.1. Estado de Resultados

Tabla No.35: Estado de Resultados proyectado

Trading Operations Consulting Group Cía. Ltda.					
Estado de Resultados					
Al 31 de Diciembre de 20XX					
	2018	2019	2020	2021	2022
Total Ingresos por Asesoría en Fideicomisos	\$ 141.840,59	\$ 154.220,05	\$ 175.876,74	\$ 189.069,98	\$ 201.323,79
Total Ingresos por Asesoría en Factoraje	\$ 106.019,87	\$ 118.346,63	\$ 127.351,33	\$ 139.600,92	\$ 152.813,20
Total Ingresos por Asesoría en Contratos Mercantiles	\$ 59.695,00	\$ 59.556,90	\$ 72.057,86	\$ 83.828,14	\$ 95.577,49
TOTAL INGRESOS POR SERVICIOS DE ASESORIA	\$ 307.555,46	\$ 332.123,58	\$ 375.285,93	\$ 412.499,04	\$ 449.714,48
Gastos Sueldos	\$ 209.549,60	\$ 229.207,74	\$ 282.447,73	\$ 290.003,22	\$ 293.378,60
Gastos Operativos	\$ 77.000,00	\$ 76.905,26	\$ 76.850,81	\$ 77.502,20	\$ 77.915,45
Gastos de Marketing y Publicidad	\$ 15.726,89	\$ 11.875,01	\$ 17.009,31	\$ 17.305,75	\$ 21.703,78
Gastos de Depreciación	\$ 4.174,33	\$ 4.174,33	\$ 4.174,33	\$ 3.826,47	\$ 4.174,33
Gastos de Amortización	\$ 461,88	\$ 461,88	\$ 461,88	\$ 461,88	\$ 461,88
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ 642,75	\$ 9.499,37	\$ (5.658,13)	\$ 23.399,51	\$ 52.080,44
Gastos de intereses	\$ 924,00	\$ 747,41	\$ 556,56	\$ 1.656,88	\$ 1.200,03
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ (281,25)	\$ 8.751,95	\$ (6.214,69)	\$ 21.742,63	\$ 50.880,40
15% Participación trabajadores	\$ -	\$ 1.312,79	\$ -	\$ 3.261,40	\$ 7.632,06
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (281,25)	\$ 7.439,16	\$ (6.214,69)	\$ 18.481,24	\$ 43.248,34
25% Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 1.859,79	\$ -	\$ 4.620,31	\$ 10.812,09
UTILIDAD NETA O PERDIDA	\$ (281,25)	\$ 5.579,37	\$ (6.214,69)	\$ 13.860,93	\$ 32.436,26

Como se puede apreciar, en los años 2018 y 2020 la empresa obtiene pérdidas. En el primer año de operaciones es común debido a la baja participación de mercado. Por otra parte, en el 2020 se requiere de la contratación de un nuevo

grupo de consultores para satisfacer a la demanda, ya que la capacidad disponible no es suficiente. Lo cual provoca que un aumento en la nómina, afecta la rentabilidad del negocio, cumpliéndose así la premisa de los expertos de que los gastos por sueldos dentro de las firmas, puede afectar las utilidades, en este caso, ese rubro representa en promedio el 69,59% del total ingresos Sin embargo, a partir del año 2021, la empresa está mejor posicionada en el mercado; y el aumento de la demanda permite obtener mayores ingresos y generar utilidad consecutivamente. Por otra parte, la tasa de crecimiento para el proyecto durante los 5 años se estima en 7,89%.

7.3.2. Estado de Situación financiera

Tabla No.36: Estado de Situación financiera proyectado

<i>Trading Operations Consulting Group Cía. Ltda.</i> Estado de Situación Financiera Al 31 de Diciembre de 20XX					
	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVOS	\$ 41.779,41	\$ 45.193,12	\$ 49.134,90	\$ 74.102,37	\$ 99.099,29
Corrientes	\$ 31.583,22	\$ 39.633,14	\$ 48.211,14	\$ 64.943,96	\$ 94.577,10
Efectivo	\$ 27.541,58	\$ 34.334,08	\$ 42.841,16	\$ 55.901,88	\$ 86.484,84
Cuentas por Cobrar	\$ 4.041,65	\$ 5.299,06	\$ 5.369,98	\$ 9.042,08	\$ 8.092,26
No Corrientes	\$ 10.196,19	\$ 5.559,97	\$ 923,76	\$ 9.158,41	\$ 4.522,19
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 12.523,00	\$ 12.523,00	\$ 12.523,00	\$ 25.046,00	\$ 25.046,00
Depreciación acumulada	\$ 4.174,33	\$ 8.348,67	\$ 12.523,00	\$ 16.349,47	\$ 20.523,81
Intangibles	\$ 2.309,40	\$ 2.309,40	\$ 2.309,40	\$ 2.309,40	\$ 2.309,40
Amortización acumulada	\$ 461,88	\$ 923,76	\$ 1.385,64	\$ 1.847,52	\$ 2.309,40
PASIVOS					
Corrientes	\$ 1.415,33	\$ 1.613,33	\$ 1.801,33	\$ 5.123,69	\$ 2.880,03
Beneficios sociales por pagar	\$ 1.415,33	\$ 1.415,33	\$ 1.801,33	\$ 1.801,33	\$ 1.801,33
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 198,00	\$ -	\$ 3.322,36	\$ 1.078,70
No Corrientes	\$ 10.662,64	\$ 8.298,97	\$ 18.267,46	\$ 13.528,63	\$ 8.332,96
Deuda a largo plazo	\$ 10.662,64	\$ 8.298,97	\$ 18.267,46	\$ 13.528,63	\$ 8.332,96
PATRIMONIO	\$ 29.701,43	\$ 35.280,81	\$ 29.066,11	\$ 55.450,04	\$ 87.886,30
Capital	\$ 29.982,68	\$ 29.982,68	\$ 29.982,68	\$ 42.505,68	\$ 42.505,68
Ganancia/Perdidas Acumuladas	\$ (281,25)	\$ 5.298,13	\$ (916,57)	\$ 12.944,36	\$ 45.380,62
PASIVO + PATIMONIO	\$ 41.779,41	\$ 45.193,12	\$ 49.134,90	\$ 74.102,37	\$ 99.099,29

Como se aprecia en el Estado de Situación Financiera, el activo corriente está conformado por efectivo y cuentas por cobrar, lo cual garantiza la liquidez de corto plazo y la sostenibilidad operativa del proyecto. En cuanto a los activos no corrientes, únicamente están conformados por las inversiones en equipos tecnológicos y software. No se dispone de otros activos fijos, porque en los primeros años este tipo de empresa trabaja en locales arrendados, ya que una inversión en alguna propiedad no es conveniente financieramente. La cuenta de pasivos muestra los beneficios sociales por pagar y los impuestos a cancelar cada año para la compañía. Mientras que en las cuentas de patrimonio, se puede apreciar las pérdidas y ganancias acumuladas del proyecto.

7.3.3. Estado de flujo de Efectivo

Tabla No.37: Estado de flujo de Efectivo proyectado

Trading Operations Consulting Group Cía. Ltda.						
Estado de Flujo de Efectivo						
Al 31 de Diciembre de 20XX						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Actividades Operacionales	\$ -	\$ 1.728,66	\$ 9.156,17	\$ (1.461,40)	\$ 17.799,54	\$ 35.778,63
Utilidad Neta	\$ -	\$ (281,25)	\$ 5.579,37	\$ (6.214,69)	\$ 13.860,93	\$ 32.436,26
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	\$ -	\$ 4.174,33	\$ 4.174,33	\$ 4.174,33	\$ 3.826,47	\$ 4.174,33
+ Amortización	\$ -	\$ 461,88	\$ 461,88	\$ 461,88	\$ 461,88	\$ 461,88
- Δ CxC	\$ -	\$ (4.041,65)	\$ (1.257,41)	\$ (70,92)	\$ (3.672,10)	\$ 949,81
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 1.415,33	\$ -	\$ 386,00	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 198,00	\$ (198,00)	\$ 3.322,36	\$ (2.243,66)
Actividades de Inversión	\$ (14.832,40)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (12.523,00)	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ (14.832,40)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (12.523,00)	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 42.832,40	\$ (2.187,08)	\$ (2.363,67)	\$ 9.968,48	\$ 7.784,17	\$ (5.195,67)
+ Δ Aumento de Deuda Largo Plazo	\$ 12.849,72	\$ -	\$ -	\$ 12.523,00	\$ -	\$ -
- Amortización Capital	\$ -	\$ (2.187,08)	\$ (2.363,67)	\$ (2.554,52)	\$ (4.738,83)	\$ (5.195,67)
+ Δ Capital	\$ 29.982,68	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12.523,00	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 28.000,00	\$ (458,42)	\$ 6.792,50	\$ 8.507,08	\$ 13.060,72	\$ 30.582,96
Efectivo al comienzo del periodo	\$ -	\$ 28.000,00	\$ 27.541,58	\$ 34.334,08	\$ 42.841,16	\$ 55.901,88
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 28.000,00	\$ 27.541,58	\$ 34.334,08	\$ 42.841,16	\$ 55.901,88	\$ 86.484,84

Al comparar los estados financieros, vemos como la cuenta de efectivo disminuye en el año dos debido a las pérdidas acumuladas, sin embargo, esto solo sucede un año, pues en adelante la cuenta muestra una tendencia creciente. El estado muestra en el tercer año la adquisición de la deuda, para financiar las reinversiones que se evidencian en el año 2021 y que también hacen que aumente el capital de la empresa. Es importante ver que la empresa mantiene un exceso de liquidez, que pueden ser destinados a proyectos de inversión relacionados, para así aumentar la participación de mercado. En el estado de flujo de efectivo se observa que en las actividades de operación, la cuenta más representativa son las depreciaciones y las cuentas por cobrar, cuyo comportamiento es acorde al giro de negocios

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

7.4.1. Cálculo de las tasa de descuento

El cálculo de las tasas de descuento varía de año a año, debido a los cambios en la estructura de capital de la empresa.

Tabla No.38: Premisas para la estimación de las tasas de descuento

Premisas para la Estimación de las tasas de Descuento		
Rendimiento Mercado		Fuente
S&P500 / 7y		
VP (15/12/2010)	1.073.869.995,00	(Yahoo Finance, 2017)
VF (15/12/2017)	2.675.810.059,00	
Tasa de Descuento CAPM con beta Apalancada		Fuente
Tasa libre de riesgo (rf/7y)	2,28%	(US Department of treasury, 2017)
Rendimiento de mercado	13,93%	Estimado
Riesgo Pais Ecuador (15/12/2017)	4,57%	(Embi, 2017)
Tasa de impuestos	36,25%	Estimado
Beta (Business & Consumer Services)		Fuente
Beta Apalancada Industria	1,07	Damodaran Beta
Beta Desapalancada Industria	0,82	(NYU-Stern, 2017)
Estructura Deuda / Capital (Business & Consumer Services)		Fuente
Deuda/Capital Industria	35,10%	Damodaran Beta
Tasa de impuestos Industria	12,61%	(NYU-Stern, 2017)

Trading Operations Consulting Group Cía. Ltda.	2018 (Inicial)	2019	2020	2021	2022
Estructura de la Deuda (CFN)	\$ 12.849,72	\$ 8.298,97	\$ 5.744,46	\$ 2.983,69	\$ -
Estructura de la Deuda (Banco del Pichincha)	\$ -	\$ -	\$ 12.523,00	\$ 10.544,95	\$ 8.332,96
Estructura de Capital	\$ 29.982,68	\$ 29.982,68	\$ 29.982,68	\$ 42.505,68	\$ 42.505,68
Total Deuda + Capital	\$ 42.832,40	\$ 38.281,65	\$ 48.250,14	\$ 56.034,31	\$ 50.838,64
Razón Deuda / Capital	43%	28%	61%	32%	20%
% Deuda CFN	30,0%	21,7%	11,9%	5,3%	0,0%
% Deuda Banco Pichincha	0,0%	0,0%	26,0%	18,8%	16,4%
% Capital	70,0%	78,3%	62,1%	75,9%	83,6%
Beta Apalancada a la Empresa	1,04	0,96	1,14	0,98	0,92
Costo de la Deuda CFN (kd)	7,79%	7,79%	7,79%	7,79%	7,79%
Costo de la Deuda Banco Pichincha (kd)	11,23%	11,23%	11,23%	11,23%	11,23%
CAPM (Ke)	19,00%	18,07%	20,10%	18,33%	17,58%
WACC	14,79%	15,23%	14,94%	15,51%	15,87%

7.4.2. Flujo de caja del proyecto descontado con la tasa WACC

El flujo de caja del proyecto presenta el detalle de ingresos y egresos que ha tenido la compañía, el mismo ha sido calculado para un periodo de 60 meses o bien 5 años.

Tabla No.39: Flujo de caja

	<i>Inversión Inicial</i>	2018	2019	2020	2021	2022
TOTAL INGRESOS POR SERVICIOS DE ASESORIA		\$ 307.555,46	\$ 332.123,58	\$ 375.285,93	\$ 412.499,04	\$ 449.714,48
Gastos sueldos		\$ 209.549,60	\$ 229.207,74	\$ 282.447,73	\$ 290.003,22	\$ 293.378,60
Gastos operativos		\$ 77.000,00	\$ 76.905,26	\$ 76.850,81	\$ 77.502,20	\$ 77.915,45
Gastos de Marketing y Publicidad		\$ 15.726,89	\$ 11.875,01	\$ 17.009,31	\$ 17.305,75	\$ 21.703,78
Gastos de depreciación		\$ 4.174,33	\$ 4.174,33	\$ 4.174,33	\$ 3.826,47	\$ 4.174,33
Gastos de amortización		\$ 461,88	\$ 461,88	\$ 461,88	\$ 461,88	\$ 461,88
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		\$ 642,75	\$ 9.499,37	\$ (5.658,13)	\$ 23.399,51	\$ 52.080,44
Gastos de intereses		\$ 924,00	\$ 747,41	\$ 556,56	\$ 1.656,88	\$ 1.200,03
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN		\$ (281,25)	\$ 8.751,95	\$ (6.214,69)	\$ 21.742,63	\$ 50.880,40
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$ -	\$ 1.312,79	\$ -	\$ 3.261,40	\$ 7.632,06
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ (281,25)	\$ 7.439,16	\$ (6.214,69)	\$ 18.481,24	\$ 43.248,34
25% IMPUESTO A LA RENTA		\$ -	\$ 1.859,79	\$ -	\$ 4.620,31	\$ 10.812,09
UTILIDAD NETA		\$ (281,25)	\$ 5.579,37	\$ (6.214,69)	\$ 13.860,93	\$ 32.436,26
FEO Flujo Efectivo Operativo						
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN		\$ 642,75	\$ 9.499,37	\$ (5.658,13)	\$ 23.399,51	\$ 52.080,44
Gastos de depreciación		\$ 4.174,33	\$ 4.174,33	\$ 4.174,33	\$ 3.826,47	\$ 4.174,33
Gastos de amortización		\$ 461,88	\$ 461,88	\$ 461,88	\$ 461,88	\$ 461,88
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$ -	\$ 1.312,79	\$ -	\$ 3.261,40	\$ 7.632,06
25% IMPUESTO A LA RENTA		\$ -	\$ 1.859,79	\$ -	\$ 4.620,31	\$ 10.812,09
FEO		\$ 4.944,02	\$ 10.692,06	\$ (1.223,67)	\$ 19.205,54	\$ 37.837,49
Inversión en capital de trabajo						
Capital de Trabajo inicial	\$	(28.000,00)				
Variación del capital de Trabajo		\$ (2.626,31)	\$ (1.059,41)	\$ 117,08	\$ (349,74)	\$ (1.293,85)
Recuperación del Capital de trabajo						\$ 33.212,23
Total Capital de Trabajo	\$	(28.000,00)	\$ (2.626,31)	\$ (1.059,41)	\$ 117,08	\$ (349,74)
CAPEX (Inversiones flujos de capital)						
Inversiones PPyE		(14.832,40)	-	-	(12.523,00)	-
VRDI Equipos de computacion						7.611,43
Total CAPEX		(14.832,40)	-	-	(12.523,00)	7.611,43
Flujo de Caja del Proyecto	\$	(42.832,40)	\$ 2.317,71	\$ 9.632,65	\$ (1.106,60)	\$ 6.332,81
						\$ 77.367,30

Tabla No.40: Criterios de valoración para el flujo de caja

	Flujo de Caja del proyecto						Criterios de Inversion del proyecto	
	<i>inversión Inicial</i>	2018	2019	2020	2021	2022	VPN	\$
Flujo del Proyecto	\$ (42.832,40)	\$ 2.317,71	\$ 9.632,65	\$ (1.106,60)	\$ 6.332,81	\$ 77.367,30	IR	\$ 6.304,87
Flujo Acumulado	\$ (42.832,40)	\$ (40.514,69)	\$ (30.882,05)	\$ (31.988,64)	\$ (25.655,84)	\$ 51.711,47	TIR	19,54%
VAN	\$ (42.832,40)	\$ 2.019,12	\$ 7.254,32	\$ (728,80)	\$ 3.556,86	\$ 37.035,77	Perd. Recuperación	4,33

Debido a los flujos atípicos del proyecto según (Ross/Westerfield/Jaffe, 2012, p. 149), puede existir más de una TIR, por lo cual pierde validez como criterio de inversión. Sin embargo, según el resultado positivo del VPN para una valoración a 5 años, el proyecto debe aceptarse, ya que por cada dólar invertido, se obtiene una rentabilidad de 0,15 centavos. Siendo el periodo de recuperación de 4,33 años.

Tabla No.41: Criterios de valoración aplicando una tasa de perpetuidad

	Flujo de Caja del proyecto (Proyección de un flujo)						Perpetuidad	Criterios de Inversion del proyecto	
	<i>inversión Inicial</i>	2018	2019	2020	2021	2022	2023	VPN	\$
Flujo del Proyecto	\$ (42.832,40)	\$ 2.317,71	\$ 9.632,65	\$ (1.106,60)	\$ 6.332,81	\$ 77.367,30	\$ 79.551,53	IR	\$ 1,94
Flujo Acumulado	\$ (42.832,40)	\$ (40.514,69)	\$ (30.882,05)	\$ (31.988,64)	\$ (25.655,84)	\$ 51.711,47	\$ 131.262,99	TIR	32,26%
VAN	\$ (42.832,40)	\$ 2.019,12	\$ 7.254,32	\$ (728,80)	\$ 3.556,86	\$ 37.035,77	\$ 33.913,54	Perd. Recuperación	4,33

Al proyectar el último flujo un año más, utilizando la tasa de crecimiento correspondiente a la perpetuidad. Se aprecia que la rentabilidad es de 0,94 centavos por dólar invertido. Los flujos atípicos y el resultado de la evaluación, se deben a la naturaleza del negocio, y el mercado al cual está dirigido. (Véase en anexos: Resultados de la evaluación del proyecto aplicada la perpetuidad)

7.4.3. Flujo de caja del inversionista

Tabla No.42: Flujo de caja del inversionista

Flujo de Caja del Proyecto	\$	(42.832,40)	\$	2.317,71	\$	9.632,65	\$	(1.106,60)	\$	6.332,81	\$	77.367,30
(+)Préstamo	\$	12.849,72							\$	12.523,00		
(-)Gasto Interés			\$	(924,00)	\$	(747,41)	\$	(556,56)	\$	(1.656,88)	\$	(1.200,03)
(-)Amortización Capital			\$	(2.187,08)	\$	(2.363,67)	\$	(2.554,52)	\$	(4.738,83)	\$	(5.195,67)
(+)Escudo fiscal			\$	334,95	\$	270,94	\$	201,75	\$	600,62	\$	435,01
(=) Flujo de caja del inversionista	\$	(29.982,68)	\$	(458,42)	\$	6.792,50	\$	8.507,08	\$	537,72	\$	71.406,61

Tabla No.43: Criterios de valoración para el flujo del inversionista

Flujo de Caja del Inversionista							Criterios de Inversión del proyecto	
	<i>inversión Inicial</i>	2018	2019	2020	2021	2022	VPN	
Flujo del Inversionista	\$ (29.982,68)	\$ (458,42)	\$ 6.792,50	\$ 8.507,08	\$ 537,72	\$ 71.406,61	\$	11.459,86
Flujo Acumulado	\$ (29.982,68)	\$ (30.441,10)	\$ (23.648,60)	\$ (15.141,52)	\$ (14.603,80)	\$ 56.802,81	\$	1,38
VAN	\$ (29.982,68)	\$ (385,24)	\$ 4.872,16	\$ 4.911,27	\$ 274,30	\$ 31.770,05	TIR	26,84%
							Perd. Recuperación	4,20

El flujo del inversionista señala que ante un VPN positivo, el proyecto debe aceptarse, pues por cada dólar invertido, se obtiene un retorno de 0,38 centavos. En donde la inversión se recupera en 4,20 años. Adicionalmente, al no existir flujos atípicos, el criterio de la TIR tiene validez cuyo resultado de 26,85% superior a la tasa de descuento (CAPM) corrobora que el proyecto debe aceptarse.

Tabla No.44: Criterios de valoración para el flujo del inversionista aplicando una tasa de perpetuidad (véase en anexos: los resultados de la perpetuidad)

Flujo de Caja del Inversionista (Proyección de un flujo)							Perpetuidad	Criterios de Inversión del proyecto		
	<i>inversión Inicial</i>	2018	2019	2020	2021	2022	2023	VPN		
Flujo del Inversionista	\$ (29.982,68)	\$ (458,42)	\$ 6.792,50	\$ 8.507,08	\$ 537,72	\$ 71.406,61	\$	73.422,55	\$	2,43
Flujo Acumulado	\$ (29.982,68)	\$ (30.441,10)	\$ (23.648,60)	\$ (15.141,52)	\$ (14.603,80)	\$ 56.802,81	\$	130.225,37	\$	39,44%
VAN	\$ (29.982,68)	\$ (385,24)	\$ 4.872,16	\$ 4.911,27	\$ 274,30	\$ 31.770,05	\$	31.269,86	Perd. Recuperación	4,20

Proyectando el último flujo con una tasas de crecimiento. El inversionista obtendría 1,43 dólares por dólar invertido.

7.5. Indicadores financieros

Tabla No.45: Razones financieras

Razones Financieras									
Medidas de Liquidez									
	2018	2019	2020	2021	2022	Promedio	Industria (2016)		
Razón Circulante	22,32	24,57	26,76	12,68	32,84	24,09	8,95		
Capital de trabajo Neto a Activo Corriente	0,96	0,96	0,96	0,92	0,97	0,95	0,04		
Medidas de Solvencia									
	2018	2019	2020	2021	2022	Promedio	Industria (2016)		
Razón Deuda - Capital (Apalancamiento)	0,36	0,28	0,61	0,32	0,20	0,35	0,96		
Razón de Cobertura de interés	0,70	12,71	(10,17)	14,12	43,40	12,15	12,28		
Medidas de Actividad									
	2018	2019	2020	2021	2022	Promedio	Industria (2016)		
Rotación de Activos Fijos		42,16	115,76	81,83	65,74	76,37	54,05		
Rotación Cuentas por Cobrar		14,22	14,07	11,45	10,50	12,56	6,37		
Días por cuentas por Cobrar		25,31	25,59	31,44	34,29	29,16	56,5		
Rotación del Capital de Trabajo neto		4,52	4,17	3,56	2,66	3,73	4,10		
Medidas de Rentabilidad									
	2018	2019	2020	2021	2022	Promedio	Industria (2016)		
Margen de Utilidad	\$ (0,00)	\$ 0,02	\$ (0,02)	\$ 0,03	\$ 0,07	2,10%	4,0%		
Rendimiento de los activos (ROA)	\$ (0,01)	\$ 0,12	\$ (0,13)	\$ 0,19	\$ 0,33	10,1%	7,7%		
Rendimiento sobre el Capital (ROE)	\$ (0,01)	\$ 0,19	\$ (0,21)	\$ 0,33	\$ 0,76	21,2%	15,6%		

7.5.1. Medidas de liquidez

- Razón circulante: TOCG Cía. Ltda., por cada dólar de pasivo corriente se tiene en promedio \$24,09 en activo corriente, lo que significa que la

empresa puede cubrir sus obligaciones de corto plazo más rápido que la industria (\$8,95).

- Capital de trabajo a activo corriente: tras haber pagado los pasivos corrientes, la empresa dispone en promedio 0,95 centavos para trabajar en el corto plazo, superior al 0,04 de la industria.

7.5.2. Medidas de solvencia

- Razón deuda capital: En promedio, la empresa mantiene una razón promedio de 0,35, mientras que la industria presenta una razón del 0,96; lo cual indica que muchas empresas en el sector están sobre endeudadas, aumentando el riesgo de posibles liquidaciones, puesto que este tipo de negocios son rentables en el largo plazo y necesitan manejar elevados niveles de liquidez.
- Razón de Cobertura: de acuerdo a los resultados obtenidos, en promedio la empresa cubre sus obligaciones financieras 12,15 veces, mientras que la industrias lo hace a 12,28 veces. Debido al tercer año donde se requiere ampliar la capacidad de la empresa, los flujos no cubren las obligaciones financieras, por lo cual, estas obligaciones directamente se cubren con el efectivo disponible.

7.5.3. Medidas de Actividad

- Rotación de cuentas por cobrar: En promedio, las empresa presenta una rotación de 12,56 veces, lo cual indica que se están cobrando las cuentas de manera constante, esto se alinea a la política de crédito de 30 días del 20% de la factura, mientras que la industria lo hace 6,37 veces al año.
- Días por cuentas por cobrar: en base a la estrategia planteada por la empresa respecto al crédito otorgado a los clientes, la empresa presenta una razón de 29,16 días en cuentas por cobrar, mientras que la industria mantiene sus cuentas por cobrar al menos 56,5 días. Este es un problema, general de la industria puesto que los servicios de consultoría al presentar ventas estacionales, requieren de altos niveles de liquidez para cancelar sus gastos. Es por ello, que el mantener cuentas por cobrar por ese periodo, obliga a las empresas a recurrir a fuentes de financiamiento para cubrir sus operaciones de corto plazo, por tal motivo muestran un indicador de razón deuda capital del 0,96.

- Rotación del capital de trabajo: en promedio, la empresa mantiene una razón promedio de 3,73 veces, mientras que la industria mantiene esta razón en 4,10. Lo cual garantiza el normal desarrollo de la compañía en el corto plazo, sin embargo, este indicador es inferior a de la industria.

7.5.4. Medidas de Rentabilidad

- Margen de utilidad: en promedio, la empresa muestra un margen de ganancia del 2,10%, mientras que la industria muestra un margen del 4%. Esto se explica, por los años que la empresa obtiene pérdidas. Sin embargo, si se considera únicamente los años de utilidad neta, el indicador es de 4% acorde a la industria.
- ROA: por cada dólar invertido en activo, la empresa en promedio genera 10,1% de rentabilidad, mientras que la industria muestra una rentabilidad del 7,7%. Sin considerar los años de pérdidas, la rentabilidad promedio aumenta en 10%.
- ROE: en promedio, por cada dólar invertido en patrimonio la empresa obtiene una rentabilidad del 26,7%; mientras que la industria genera un retorno sobre el capital del 15,6%.

7.6. Recomendaciones para mejorar los indicadores

Debido a las políticas financieras establecidas y las estrategias planteadas durante el proyecto, los indicadores son superiores a los de la industria. Sin embargo, para mejorar los índices; se recomienda emplear acciones de tesorería, es decir, invertir en diferentes instituciones financieras los excesos de liquidez por periodos cortos de tiempo, para de este modo, mantener trabajando el efectivo y generar una rentabilidad extra que permita no solo cubrir parte de los gastos, sino también realizar nuevas inversiones sin la necesidad de recurrir a préstamos con terceros, evitando así caer en el sobreendeudamiento como muchas empresas en la industria. De este modo, también se puede reducir la razón deuda capital promedio. Otra alternativa es buscar nuevas fuentes de financiamiento a través del mercado de valores, por el Registro Especializado Bursátil (REB), con lo cual se puede adquirir deuda en mejores condiciones, que el ofertado por las instituciones bancarias. De este modo, al pagar menos intereses los índices de rentabilidad aumentarán y se dispondrá de mayor flexibilidad para trabajar en el corto plazo.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- En base al análisis externo, se identificó que la tasa de crecimiento de la industria es de 134,56%, pese a existir una distinción en el 2016; investigaciones del INEC señalan que la industria cuenta con empresas gacelas con crecimientos entre el 15% y 20%. Por otra parte, el análisis de las empresas constituidas en los últimos 7 años, indica que la tasa de crecimiento promedio para nuevas empresa es de 9,68%. Debido al atractivo de la industria, la rivalidad entre competidores es alta, pues las empresas nuevas pueden alcázar una participación de mercado inicial hasta 2,61%. Mientras que 5 empresas ocupan el 47,47% de participación. Pese a ello no limitan el acceso para nuevos competidores pero es necesario realizar 19 procedimientos legales para crear una nueva empresa, con un costo de 21,9% del ingreso per capital, más 2,1% el valor de la propiedad, más los costos de constitución de \$400, dando un total de USD 1.475,42; en un tiempo de 48,5 días.
- En base al análisis del cliente, se identificó que la propuesta de negocio es innovadora y no convencional, debido al enfoque del servicio para la reducción de costos, la mejora de la rentabilidad y soluciones de corto plazo para problemas de iliquidez. Además, se infiere que el 75% de empresas les interesa formar parte de la red empresarial y que el 85% les interesa crear alianzas estratégicas de corto plazo, donde la firma sea la intermediaria, dirigiendo el servicio hacia los objetivo de la consultoría: soluciones de corto plazo para mejorar la rentabilidad o los problemas de iliquidez.
- El core business de Trading Operations Consulting Group Cía. Ltda. es brindar asesoría especializada en la gestión y planificación de contratos mercantiles como: fideicomisos, factoraje y contratos de riesgo compartido, además del servicio de administración de los contratos antes expuesto.
- Para atacar el mercado meta, la estrategia de posicionamiento se basa en ofrecer calidad comparable en los servicios de consultoría con precios acorde al mercado, por hora hombre: socios \$130, gerentes \$85, seniors \$60, encargados \$45, asistentes \$25; valores que en base a estadística inferencial es aceptado por el 75% de las empresa. Por otra parte la propuesta de valor, que se ofrece a los clientes a través de la asesoría

empresarial, queda resumida en: Soluciones de corto plazo para mejorar la rentabilidad o problemas de iliquidez.

- Debido a la naturaleza del negocio, la estrategia de promoción a utilizarse consiste en el marketing diferenciado y directo, es decir la empresa se dirige a varios segmentos de mercado y diseña diferentes ofertas para cada uno de ellos, dirigiendo el mensaje a clientes específicos; contactando al cliente de manera directa y frecuentemente, permitiendo el diálogo entre el equipo de consultores y la empresa contratista. Para este servicio, la publicada masiva es ineficaz.
- Para la selección de la ventaja competitiva, se ha diseñado una cadena de valor en la cual cada uno de los eslabones tiene un factor diferenciador de la competencia. La ventaja competitiva para Trading Operations Consulting Group Cía. Ltda., radica en la evaluación financiera y legal de la aplicación de un contrato mercantil en las operaciones de la empresa contratista, la entrega del prospecto de operaciones que resume las estrategias y procedimientos a seguir durante la ejecución del contrato mercantil que incluye un análisis del mercado empresarial y la posición de la empresa contratista respecto a la industria. Además de la opción, del servicio de administración de contratos, las empresas contratistas también pasan a formar parte de la red empresarial de la firma, para la creación de alianzas estratégicas de corto plazo.
- En base a la evaluación financiera, se identificó que el proyecto debe ser aceptado. El flujo de caja descontado con el WACC, obtuvo un VPN positivo de \$ 6.304,87, un retorno de 0,15 centavos por dólar invertido con recuperación en 4,33 años. Mientras que en el flujo del inversionista, el VPN es de \$ 11.459,86, la rentabilidad es de 0,38 centavo por dólar invertido, la TIR es de 26,84%, recuperando la inversión inicial en 4,20 años. Por otra parte, debido a los flujos atípicos del flujo de caja del proyecto, el criterio de la TIR pierde validez.

REFERENCIAS

- American Marketing Association. (2004). Definition of Marketing. Obtenido de Definition of Marketing:
<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Asamblea Nacional Constituyente . (2008). Constitución de la República del Ecuador . Quito : Asamblea Constituyente .
- Asamblea Nacional Constituyente . (29 de 12 de 2010). Código orgánico de la producción, comercio e inversiones. Código Orgánico de la Producción, Comercio e. Quito , Pichincha , Ecuador : Of. No. SAN-010-2038 .
- Asamblea Nacional Constituyente . (27 de 06 de 2010). Reglamento orgánico funcional de la superintendencia de compañías. Reglamento orgánico funcional de la superintendencia de compañías. Guayaquil , Guayas , Ecuador : No. ADM-10-002 .
- Asamblea Nacional Constituyente . (28 de 04 de 2011). Ley orgánica de economía popular y solidaria . Ley orgánica de economía popular y solidaria . Quito, Pichincha , Ecuador : No. T.4887-SNJ-11-664.
- Asamblea Nacional Constituyente . (20 de 02 de 2014). Codificación de la ley general de instituciones del sistema financiero. Codificación de la ley general de instituciones del sistema financiero. Quito, Pichincha , Ecuador : LGB188-20-02-2014.
- Banco Central del Ecuador . (2018). Tasas de interés. Obtenido de Tasas de interés:
<https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Central del Ecuador. (08 de 2017). Información Estadística Mensual - Banco Central del Ecuador - BCE. Obtenido de Información Estadística Mensual - Banco Central del Ecuador - BCE:
<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Mundial. (2017). Ecuador: panorama general. Obtenido de Ecuador: panorama general:
<http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Banco Mundial. (2018). Doing Business. Obtenido de Doing Business:
<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador#starting-a-business>
- Banco Mundial. (2018). Doing Business. Obtenido de Doing Business.
- Centro de Estudios Estratégicos- Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE). (2013). DESAFÍOS ECONÓMICOS PARA EL PRÓXIMO GOBIERNO DE ECUADOR. Obtenido de DESAFÍOS ECONÓMICOS PARA EL PRÓXIMO GOBIERNO DE ECUADOR:

<http://cespe.espe.edu.ec/desafios-economicos-para-el-proximo-gobierno-de-ecuador/>

Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (Diciembre de 2017). Finanzas en el mundo digital. Obtenido de Finanzas en el mundo digital:

<https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/strategy/articles/finanzas-mundo-digital.html>

Eiglier Pierre, Langeard Eric, "Servuction: Le marketing des Services", Paris, McGraw Hill, 1989. ISBN: 84-7615-327-9

Escuela de Negocios de la Politécnica del Litoral. (Mayo de 2014). Ecuador es el país de América Latina con el más alto índice de emprendimiento.

Obtenido de Ecuador es el país de América Latina con el más alto índice de emprendimiento:

<http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/64938-ecuador-pais-america-latina-mas-alto-indice-emprendimiento>

Fernández, J. A. (2004). Gestión por Procesos: Como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización. Madrid: ESIC .

Hair, Joseph F. Bush, Robert P. Ortinau, David J. "Investigación de mercados: En un Ambiente de Información Digital". México, McGraw Hill, 2010. ISBN 978-607-15-0290-2

Index of Economic Forum. (2017). Index of Economic Forum. Obtenido de Index of Economic Forum:

<https://www.heritage.org/index/country/ecuador>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017).

<http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>.

Obtenido de

<http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>:

<http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2017). Panorama Laboral y

Empresarial del Ecuador. Obtenido de Panorama Laboral y Empresarial del Ecuador: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Junio/062017_Presentacion_M.Laboral.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2015). Directorio de empresas y establecimientos . Obtenido de Directorio de empresas y

establecimientos : http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2015/Principales_Resultados_DIEE2015.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2016). Empresas y TIC's:

Encuestas de Manufactura y Minería, Comercio Interno y Servicios .

Obtenido de Empresas y TIC's: Encuestas de Manufactura y Minería, Comercio Interno y Servicios :

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresas-tics/2012-2014_PRESENTACION_TIC.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2016). Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC´S) 2016. Obtenido de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC´S) 2016:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2017). Empresas gacela en Ecuador: cuantificación y caracterización. Obtenido de Empresas gacela en Ecuador: cuantificación y caracterización:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/boletin/Presentaciones_Seminario_Sec_Lab/Empresas_gacela_en_Ecuador_cuantificacion_y_caracterizaci%C3%B3n.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos ; Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2016). Directorio de Empresas y Establecimientos. Obtenido de Directorio de Empresas y Establecimientos:
http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/open doc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). Directorio de Empresas y Establecimientos. Obtenido de Directorio de Empresas y Establecimientos:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec//directoriodeempresas/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). Población y Demografía del Ecuador. Obtenido de Población y Demografía del Ecuador:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). INEC publica cifras del mercado laboral de septiembre 2016. Obtenido de INEC publica cifras del mercado laboral de septiembre 2016:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-las-cifras-del-mercado-laboral-de-junio-2017/>

Jones, Gareth R. "Teoría Organizacional: Diseño y Cambios en las Organizaciones". México, Pearson, 2008. ISBN: 970-26-1283-7

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. "Fundamentos de Marketing". México, Pearson, 2013. ISBN 978-607-32-1722-4.

Malhotra, Naresh K. "Investigación de mercados" México, Pearson, 2008. ISBN: 978-970-26-1185-1

NYU Stern School of Business. (2017). Betas by Sector (US). Obtenido de Betas by Sector (US):

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

- Pérez Bustamante & Asociados . (2017). Pérez Bustamante & Asociados. Obtenido de Pérez Bustamante & Asociados:
<http://www.pbplaw.com/que-hacemos/areas-de-practica/>
- Porter, Michael E. "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors" New York, Simon & Schuster Inc, 1980. ISBN 0-684-84148-7
- Registro Mercantil Quito. (2017). Registro Mercantil Quito. Obtenido de Registro Mercantil Quito: <http://registromercantil.gob.ec/quito/quienes-somos-quito/nuestra-labor-quito.html>
- Registro Oficial . (2010). Registro Oficial Suplemento 1202. Código de Comercio. Quito, Pichincha , Ecuador: Registro Oficial .
- Revista Líderes. (Agosto de 2017). Diez años de gasto se revierten en una política de austeridad. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/gobierno-gasto-revierten-politica-informe.html>
- Ross, Stephen; Westerfield, Randolph; Jaffe, Jeffrey. "Finanzas Corporativas", México, McGraw Hill, 2012, ISBN: 978-607-15-0741-9
- Schechtman, S. Y. (2013). The Gini Methodology: A Primer on a Statistical Methodology. New York: Springer.
- Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología ; Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2014). Principales Indicadores de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación. Obtenido de Principales Indicadores de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia-ACTI/2012-2014/presentacion_ACTI.pdf
- Servicio de Rentas Internas . (2014). La política monetaria en el Ecuador con régimen cambiario dolarizado. Obtenido de La política monetaria en el Ecuador con régimen cambiario dolarizado:
https://cef.sri.gob.ec/pluginfile.php/20139/mod_page/content/78/RF10_1.pdf
- Servicio de Rentas Internas . (2017). Guía Básica Tributaria - Registro único de Contribuyentes . Obtenido de Guía Básica Tributaria - Registro único de Contribuyentes : <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros . (2017). Portal de Constitución Electrónica . Obtenido de Portal de Constitución Electrónica : <http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>

- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros . (2017). Portal de Información Sector Societario . Obtenido de Portal de Información Sector Societario:
http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros . (2017). RANKING EMPRESARIAL 2017 . Obtenido de RANKING EMPRESARIAL 2017 :
<http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (1999). Ley de Compañías. Obtenido de Ley de Compañías:
<http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). Estados Financieros por Ramo. Obtenido de Estados Financieros por Ramo:
http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- Vicepresidencia de la República del Ecuador . (2015). Transformación de la Matriz Productiva. Obtenido de Transformación de la Matriz Productiva:
<http://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/ENCMPweb.pdf>
- Yahoo Finance. (2017). Yahoo Finance. Obtenido de Yahoo Finance:
<https://finance.yahoo.com/>
- Yitzhaki, Shlomo y Schechtman, Edna. “The Gini Methodology: A Primer on a Statistical Methodology”. New York, Springer, 2013. Pág. 26. ISSN 0172-7397.

ANEXOS

Anexo No. 1: Metodología de trabajo empleada en la investigación de mercados

Investigación de Mercados

1. Definición del Problema de Investigación

Se busca identificar la oportunidad de negocio para la creación de una agencia de consultoría especializada en contratos mercantiles en la ciudad de Quito, cuyos servicios están enfocados en brindar soluciones para la reducción de costos empresariales y la creación de alianzas estratégicas entre empresas; es por ello que se decidió hacer una investigación que permita recabar información acerca del atractivo del plan de negocios.

2. Objetivo General de la Investigación

- Analizar la reacción inicial de los niveles gerenciales con poder de toma de decisiones, hacia el establecimiento de una firma de consultoría especializada en contratos mercantiles.

3. Objetivos Específicos de la Investigación

- Obtener información cualitativa y cuantitativa respecto a la propuesta de negocios a través de diferentes métodos de investigación.
- Determinar cuáles son los contratos mercantiles con mayor aceptación por parte de las empresas establecidas en la ciudad de Quito.
- Identificar las características y atributos de los contratos mercantiles.
- Realizar un diagnóstico con las perspectivas del cliente respecto al plan de negocio.
- Identificar el nivel de aceptación del precio, definido en función del promedio del mercado
- Establecer el plan de marketing apropiado a la propuesta de negocio, en base a los estudios de mercado.

4. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación está dividido en dos partes:

- Investigación exploratoria con métodos cualitativos: "es el estudio para generar ideas que sirvan para definir el problema y aumentar el conocimiento de los motivos, actitudes y conductas de los consumidores" (Hair/Bush/Ortinou, 2010, p. 49); la investigación cualitativa "se basa en pequeñas muestras para la recolección de datos en forma de texto o imágenes con preguntas abiertas, observación o datos "hallados". (Malhotra N., 2008, p. 143)
- Investigación descriptiva con encuestas: "consiste en recopilar datos numéricos para responder preguntas de investigación; da respuestas a las preguntas sobre quién, qué, cuándo, dónde y cómo". (Hair/Bush/Ortinou, 2010, p. 49). La investigación cuantitativa busca "cuantificar los datos recolectados y, emplear un análisis estadístico". (Malhotra N., 2008, p. 143).

5. Marco de estudio y Métodos de Recolección de Información

Investigación cualitativa

- Entrevistas exhaustivas o entrevistas a expertos: "proceso formal en el que un entrevistador competente formula a un sujeto preguntas semiestructuradas en un encuentro en persona" (Hair/Bush/Ortinou, 2010, p. 150). Para ello se emplea la participación de dos expertos en el tema: Juan Sebastián Baus Pinto, Master en Administración Internacional de Empresas (MBA), actual Director de Bank Watch Ratings, y miembro del Comité de Calificación de Riesgos para empresas del sector real, instituciones financieras, seguros, fondos de inversión y estructuras financieras por más de 18 años. Por otra parte, la segunda entrevistada quien por temas legales solicitó el anonimato de su persona y de la organización en la cual desarrolla sus funciones, como gerente del departamento de impuestos del geomercado de Ecuador-Colombia- Perú por más de 15 años de una empresa multinacional de servicios con más de 80 años en el Ecuador.
- Investigación en grupos de enfoque: "reunión formal de un grupo de personas para una discusión espontánea de un tema o concepto particular." (Hair/Bush/Ortinou, 2010, p. 153). Para el grupo focal se contó con la participación de 8 personas con los siguientes perfiles: gerente general, asesor legal, jefe del departamento de inversiones, gerente y subgerente del departamento de riesgos, gerente y asesor del departamento comercial y el gerente de tesorería; miembros del comité de inversiones de diferentes instituciones del sector real y financiero.

Investigación cuantitativa

Plan de muestreo: Plano o marco necesario para asegurar que los datos recolectados sean representativos de la población objetivo de finida. (Hair/Bush/Ortinou, 2010, p.313).

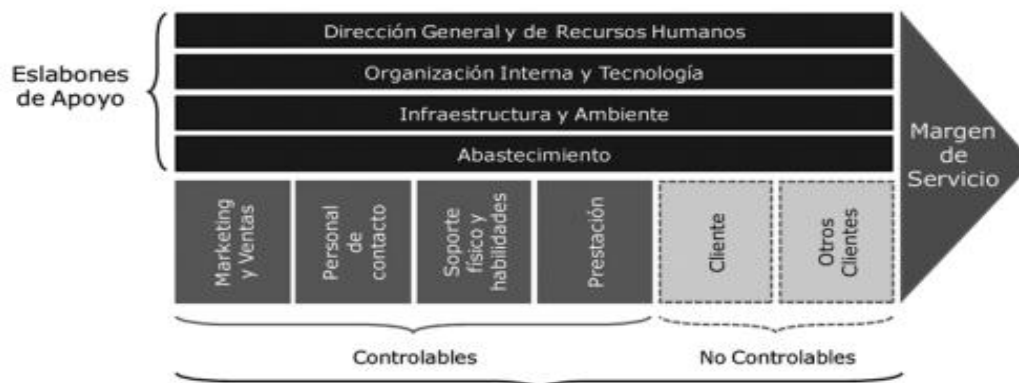
Definición de la población objetivo: Empresas medianas y grandes localizadas en la ciudad de Quito, que operan en el sector real y financiero, con una facturación superior a USD 1'000.000,00. Dando un total de 3.992 empresas. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).

Método de recolección de información: Encuesta ejecutiva: "intercambio en persona con un ejecutivo de negocios y que se realiza en su oficina" (Hair/Bush/Ortinou, 2010, p.232). Es por ello, que la encuesta fue dirigida a cargos gerenciales y personal administrativo clave que conozca del tema, con poder de toma de decisiones; de distintas empresas que operan en el sector real y financiero.

Método de muestreo: aleatorio simple "procedimiento de muestreo probabilístico que asegura que cada unidad de muestreo en la población objetivo tiene una conocida e igual oportunidad de ser elegida. (Hair/Bush/Ortinou, 2010, p.299).

Plan de operación: La naturaleza de la investigación de mercados es diferente a las tradicionales, se trata de una muestra atípica por la unidad de estudio conformada por empresas medianas y grandes por lo que se trabajó con encuestas presenciales, la muestra elegida es de 20 encuestas, el segmento de estudio y la búsqueda de personas en empresas, aseguran la efectividad deseada para la toma de decisiones; adicionalmente estas empresas tienen criterios estratégicos similares. Por ello se definió una *Probabilidad = 20/3.992 empresas* en el método de muestreo.

Anexo No. 2: Cadena de valor para una empresa de servicios



Tomado de: Servuction: Le marketing des Services

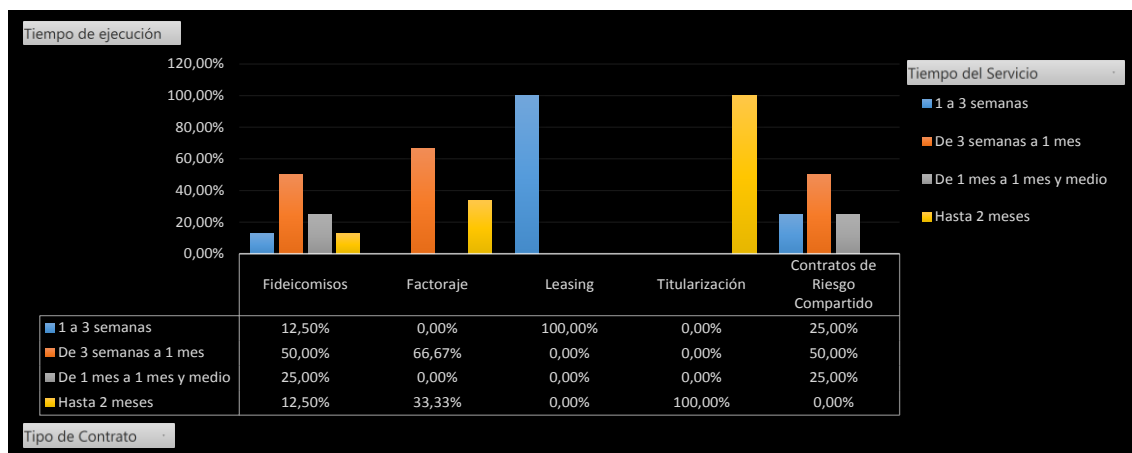
Anexo No. 3: Cadena de valor para Trading Operations Consulting Group - Actividades de apoyo

Actividades de apoyo	Dirección general y Capital humano	Responsable Director del Departamento Administrativo	La empresa contará con personal especializado en cada eslabón de las actividades que se pueden controlar, puesto que el capital humano es el activo más importante en el proceso de negocio y es el responsable directo de entregar valor a los clientes. Establecer políticas de contratación, programas de desarrollo profesional, programas que fomenten la integración y retención del personal clave.
	Organización Interna y Tecnológica	Responsable Técnico (Ingeniero en sistemas)	El departamento de IT es el responsable de generar y crear los accesos, para el uso de software y archivos compartidos, de acuerdo a cada perfil y usuario dentro de la empresa. Se encargan del manejo y actualización de los documentos digitales como: "el boletín estadístico e informativo" el cual es enviado a los clientes de manera mensual, pues esto les reporta mayor valor para la contratación de los servicios de asesoría.
	Infraestructura y Ambiente	Responsables Gerente General Junta de Socios	La organización se regirá bajo los principios de buen gobierno corporativo, y los valores establecidos de ética y transparencia dentro de los procesos de negocios, además de los lineamientos de trabajo. El organigrama de cada departamento estará diseñado en base a sus necesidades y requerimientos, manteniendo el diseño de una estructura plana
	Abastecimiento	Responsables Gerente General Gerente de Servicio	Elaborar el presupuesto general de la compañía, así como los programas de marketing y capacitación para los empleados de la compañía. Medir y evaluar las actividades de los subordinados y de toda la empresa, así como establecer estrategias enfocadas en la rentabilidad y la competitividad en general.


	Marketing y Ventas	Personal de contacto	Soporte fisico y habilidades	Prestación	Manejo de contratos	Dirección
Actividades Primarias	Responsables: Asesor Comercial	Responsables: Investigador de mercados Asesor Comercial	Responsables: Grupo de consultores	Responsables: Grupo de consultores	Responsables: Asesor comercial Gerente General	Responsables: Consultor Asociado Investigador de Mercados
	Mantiene su alineación enfocada a tareas de impulsión como: promoción de ventas, fuerza de ventas y publicidad	Sondeo de potenciales clientes para obtener información acerca de sus problemas empresariales; y posteriormente ofertar los servicios en base a las necesidades específicas	El grupo de consultores esta compuesto por profesionales en los campos de finanzas y derecho. Con conomientos y experiencia en el manejo de contratos mercantiles, lo cual entrega seguridad al cliente de recibir un servicio de calidad	La prestación del servicio ofrece los siguientes beneficios: • Evaluación cualitativa de la empresa intervenida respecto a la industria. • Análisis y evaluación financiera de los costos operativos y Estados Financieros a través de diferentes metodologías, con proyecciones de corto y mediano plazo. • Resumen de las políticas legales del último año fiscal que tengan incidencia en las operaciones del negocio. • Términos y condiciones legales involucrados en la celebración de los contratos mercantiles. • Ventajas y desventajas financieras y legales involucradas en la celebración de los contratos. • Todos los servicios se proveen en las instalaciones de los contratantes para de este modo tener mayor acceso a la información. • El tiempo de validez de los contratos es máximo de un año; sin embargo, el análisis financiero está proyectado a mediano plazo (3 años), lo cual facilita la toma de decisiones futuras para los contratantes. • Entrega del prospecto de operaciones mercantiles que resume todo el servicio de la consultoría y los procedimientos a seguir en la ejecución de los contratos.	La firma brinda servicios especializados y personalizados acorde a las necesidades empresariales, a través de la celebración de contratos mercantiles y la propuesta de formar parte de la red empresarial diseñada por la firma. Lo cual entrega valor al cliente, convirtiéndose de este modo en comunicador de valor a nuevos clientes	En la prestación del servicio se genera la convivencia de varios clientes en el mismo momento y lugar a través de la red empresarial. Es por ello que la firma, toma el papel de administradora de la misma y trabaja con información en base a investigaciones propias de mercado y propone planes de acción en conjunto con las empresas involucradas en el desarrollo del servicio; de este modo, se asegura que ninguna empresa dentro de la red se vea vulnerada y se puedan establecer alianzas estratégicas de corto plazo.
	Responsables: Gerente de Servicio Director del departamento administrativo Tecnico	Responsables: Asesor Comercial Grupo de consultores	Responsables: Investigador de mercados Tecnico	El material que contempla el servicio consta de boletines mensuales estadísticos e informativos de las tendencias actuales del mercado ecuatoriano en formato digital. Este material otorga mayor valor al cliente, puesto que le permite tomar decisiones de manera más eficiente, y aumenta la probabilidad de contratación del servicio.	Responsables: Administrador de contratos mercantiles	Para otorgar mayor satisfacción al cliente se ofrece la oportunidad de que el contrato celebrado con empresas externas, sea administrado por la firma consultora, para de este modo velar por el fiel cumplimiento y cumplir con el objetivo establecido al inicio del servicio: ya se por reducción de costos empresariales u obtención de liquidez de corto plazo
	Responsables: Asesor comercial Grupo de Consultores	Reuniones presenciales entre el equipo de consultores y la empresa contratista, lo cual facilita la interacción entre las partes; para el posterior cierre de negocio. Esto entrega valor al cliente puesto que permite a este último, conocer al grupo de consultores que trabajara durante todo el proceso de la consultoria y brindar soluciones de acuerdo a las necesidades empresariales planteadas al comienzo de las negociaciones				Responsables: Administrador de contratos mercantiles
Responsables: Asesor comercial Grupo de Consultores	Publicidad corporativa: diseño e impresion de spots publicitarios de los servicios ofrecidos por la compañía. Diseño de la página web corporativa, la cual transmitirá información relevante respecto al mercado, leyes, reglamentos y su impacto en la industria; y los servicios que ofrece la compañía.					En los contratos de riesgo compartido, producto de la cooperación de empresas dentro de la red empresarial. La firma consultora, automáticamente se convierte en la administradora del contrato y velara por el fiel cumplimiento de las partes. De este modo se otorga mayor valor al cliente, puesto que tendrá mayor seguridad al celebrar este tipo de contrato.
	Relaciones públicas y fuerza de ventas: presentación directa de los servicios ejecutada por el personal del departamento comercial; planificación y diseño de presupuestos para la participación en ferias de diversa empresariales					

Adaptado de: Servuction: Le marketing des Services

Anexo No. 4: (Encuesta): Tabla de contingencia - Tiempo de ejecución del contrato



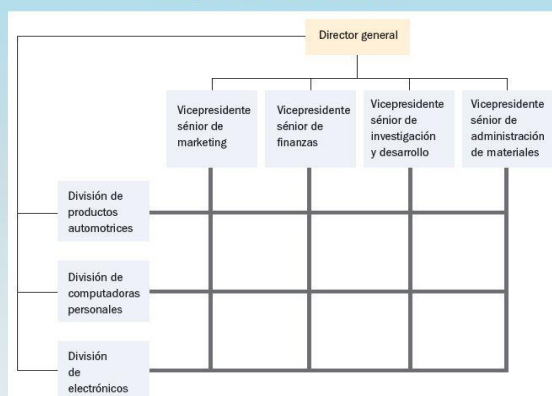
Anexo No. 5: Modelo de encuesta

 Modelo de la encuesta	
<p>El objetivo de esta encuesta es para realizar una investigación de mercados para la analizar la viabilidad de la creación de una firma de consultoría especializada en la planificación y gestión de contratos mercantiles en la ciudad de Quito.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> La empresa ha requerido de la asistencia de firmas de consultoría externa en cualquiera de los departamentos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Si _____ No _____
<ul style="list-style-type: none"> Como empresario/emprendedor ¿Qué interés le desprende la posibilidad de que expertos en Finanzas y Derecho brinden servicios de consultoría en el tema de contratos mercantiles? 	<ul style="list-style-type: none"> Muy interesante _____ Interesante _____ Poco interesante _____ Nada interesante _____
<p>El plan de negocio se basa en la creación de una firma de consultoría especializada en la planificación y gestión de contratos mercantiles de diversa índole en la ciudad de Quito, cuyo servicio está enfocado en las necesidades empresariales de financiamiento de corto plazo y operaciones de comercio, con el fin de reducir costos operativos o mitigar riesgos del ambiente externo asociados a políticas gubernamentales a través de la celebración de estos contratos.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Enumere del 1 al 4 la siguiente pregunta, siendo 1 la calificación más valorada y 4 la de menor valoración. Indique que aspectos valoraría usted de la persona, quien espera le brinde el servicio de Consultoría externa. (Puede marcar varias respuestas) 	<ul style="list-style-type: none"> Consultores emprendedores, con iniciativa, jóvenes y conocedores de todas las novedades actuales. _____ Consultores con una formación en escuelas reconocidas a nivel Nacional en Finanzas y Derecho _____ Consultores con experiencia profesional previa. _____ Consultores que conozcan el mercado en el cual la empresa está desarrollando su actividad. _____
<ul style="list-style-type: none"> Enumere del 1 al 4 la siguiente pregunta, siendo 1 la calificación más importante y 4 la menos importante. ¿Qué le reportaría mayor valor en la contratación de un asesoramiento para su empresa? 	<ul style="list-style-type: none"> La existencia de una Página Web con un correcto diseño e información útil y completa. _____ Recibir mensualmente boletines estadísticos e informativos de las tendencias actuales del mercado ecuatoriano. _____ La entrega de documentación de los servicios. _____ Una reunión donde se den a conocer los servicios y se pueda analizar las acciones posibles de acuerdo a la situación de su empresa. _____
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál de los siguientes aspectos le atraen de los resultados que obtendrá de un estudio profundo de problemas financieros internos y externos (financieros y legales) para su organización? 	<ul style="list-style-type: none"> Conocer a profundidad las causas y posibles soluciones para los problemas a través de la creación de contratos mercantiles adaptados a las necesidades de su empresa _____ Obtener un diagnostico general de la situación de su empresa respecto a la industria. _____ Que se me presente un Plan de acción adecuado al estudio realizado para mejorar o mitigar la situación de la empresa. _____ Que los resultados de la consultoría se obtengan en el menor tiempo posible _____
<ul style="list-style-type: none"> Entre los siguientes contratos mercantiles expuestos ¿Cuál le desprender mayor interés aplicar dentro de su organización? 	<ul style="list-style-type: none"> Fideicomisos (Trust Agreement) enfocados en la reducción de costos operativos o proyectos empresariales entre partes. _____ Factoraje (Factoring) enfocado en la obtención de recursos financieros de corto plazo para el giro de negocio _____ Contratos de arrendamientos financieros (Leasing) de maquinaria especializada _____

	<ul style="list-style-type: none"> • Titularización (Securitization) de flujos de fondos en general y proyectos inmobiliarios _____
<ul style="list-style-type: none"> • Tomando en cuenta el tipo de contrato ¿Quiénes preferiría que en conjunto, lleven a cabo el servicio de consultoría de este tipo para su organización? (Seleccione hasta 3 personas) 	<ul style="list-style-type: none"> • socios _____ • Gerentes _____ • Seniors _____ • Encargados _____ • Asistentes _____
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a esperar para la obtención de los resultados de los servicios de consultoría puestos en marcha, tomando en cuenta la complejidad de la situación interna o externa del mercado que afectan a su organización y el tipo de contrato requerido? 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre una a tres semanas _____ • Más de tres semanas a un mes _____ • Más de un mes a un mes y medio _____ • Hasta dos meses. _____
<ul style="list-style-type: none"> • Estaría de acuerdo con el siguiente paquete tarifario por hora para servicios prestados por la firma, tomando en cuenta que los mismos son el promedio ponderado de firmas de consultoría en la ciudad de Quito. 	Socios \$130 Gerentes \$85 SI _____ Seniors \$60 Encargados 45 Asistentes \$25 NO _____
<ul style="list-style-type: none"> • Estaría dispuesto a crear alianzas estratégicas temporales a través de la firma de contratos mercantiles, en el cual una tercera parte sea la entidad mediadora que vele por el fiel cumplimiento. 	Si _____ No _____
<ul style="list-style-type: none"> • Le sería útil pertenecer a una red de empresas relacionadas en donde su empresa/negocio pueda cooperar con otras para emprender proyectos de corto plazo. 	Si _____ No _____
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo le gustaría enterarse de los servicios de consultoría que ofrece una nueva organización de este tipo? (Marque varias respuestas) 	Página Web corporativa _____ Telemarketing _____ Presentación directa de los servicios _____ Publicidad en revistas específicas del sector _____ Presencia en ferias de diversa índole _____ Rótulos comerciales _____ Otros (Especifique) _____

Anexo No. 6: Estructura matricial multidivisional propuesta para el departamento de Asesoría empresarial

Figura 6.12 Estructura matricial multidivisional



PEARSON

Tomado de: Pearson; 2018

Anexo No. 7: Flujo de caja del proyecto a perpetuidad

Flujo de Caja del proyecto (con perpetuidad)						
	<i>inversión inicial</i>	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo	\$ (42.832,40)	\$ 2.317,71	\$ 9.632,65	\$ (1.106,60)	\$ 6.332,81	\$ 77.367,30
Perpetuidad						\$ 639.182,48
Flujo del Proyecto	\$ (42.832,40)	\$ 2.317,71	\$ 9.632,65	\$ (1.106,60)	\$ 6.332,81	\$ 716.549,78
Flujo Acumulado	\$ (42.832,40)	\$ (40.514,69)	\$ (30.882,05)	\$ (31.988,64)	\$ (25.655,84)	\$ 690.893,95
VAN	\$ (42.832,40)	\$ 2.019,12	\$ 7.254,32	\$ (728,80)	\$ 3.556,86	\$ 343.012,78

Criterios de Inversion del proyecto	
VPN	\$ 312.281,88
IR	\$ 8,29

Anexo No. 8: Flujo de caja del inversionista a perpetuidad

Flujo de Caja del Inversionista (con perpetuidad)						
	<i>inversión inicial</i>	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo	\$ (29.982,68)	\$ (458,42)	\$ 6.792,50	\$ 8.507,08	\$ 537,72	\$ 71.406,61
Perpetuidad						464.931,83
Flujo del Inversionista	\$ (29.982,68)	\$ (458,42)	\$ 6.792,50	\$ 8.507,08	\$ 537,72	\$ 536.338,44
Flujo Acumulado	\$ (29.982,68)	\$ (30.441,10)	\$ (23.648,60)	\$ (15.141,52)	\$ (14.603,80)	\$ 521.734,64
VAN	\$ (29.982,68)	\$ (385,24)	\$ 4.872,16	\$ 4.911,27	\$ 274,30	\$ 238.626,36

Criterios de Inversion del proyecto	
VPN	\$ 218.316,17
IR	\$ 8,28

