



**Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACION**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
ASESORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LAS MIPYMES DEL  
CANTON GUARANDA PROV. BOLIVAR.**

**Tutora:**

**MBA. Kelly Leon**

**Autores:**

**BOSQUEZ TUNJA ELIANA NATALY**

**VALAREZO CADENA TAMARA BETZABETH**

**Guayaquil, 2018**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia,  
Tecnología e Innovación

|   |  |    |
|---|--|----|
| <b>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>   |  |    |
| <b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>   |  |    |
| <b>TITULO Y SUBTITULO:</b><br>PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LAS MIPYMES DEL CANTON GUARANDA PROV. BOLIVAR.  |  |    |
| <b>AUTOR/ES:</b><br>Bosquez Tunja Eliana Nataly<br>Valarezo Cadena Tamara Betzabeth   | <b>REVISORES:</b><br>MBA León Tomalá Kelly Carlota |    |
| <b>INSTITUCIÓN:</b><br>UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE<br>DE GUAYAQUIL   | <b>FACULTAD:</b><br>ADMINISTRACIÓN                 |    |
| <b>CARRERA:</b> INGENIERÍA COMERCIAL  |  |    |
| <b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>  | <b>N. DE PAGS:</b> 106                             |    |
| <b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Administración y Finanzas   |  |    |
| <b>PALABRAS CLAVE:</b> Plan de negocios, creación de una empresa y asesoramiento  |  |    |
| <b>RESUMEN:</b> El plan de negocios para la creación de una empresa de asesoría administrativa y financiera se ha realizado con el fin de evaluar si es factible prestar estos servicios a los Mipymes del Cantón Guaranda Prov. Bolivar para ayudar en su crecimiento y estabilidad comercial. |  |    |
| <b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>   | <b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>                        |    |
| <b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>   |  |    |
| <b>ADJUNTO URL (tesis en la web):</b>   |  |    |
| <b>ADJUNTO PDF:</b>   | SI   | NO |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>CONTACTO CON AUTORES/ES:</b><br/> Bosquez Tunja Eliana Nataly<br/> Valarezo Cadena Tamara Betzabeth</p> | <p><b>Teléfono:</b><br/> 0979654459<br/> 0988155725</p>  | <p><b>E-mail:</b><br/> <a href="mailto:elian.abosque.z@gmail.com">elian.abosque.z@gmail.com</a><br/> <a href="mailto:valarezotamara@gmail.com">valarezotamara@gmail.com</a></p> |
| <p><b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b></p>   | <p>MGS. DARWIN ORDOÑEZ ITURRALDE,<br/> DECANO<br/> Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO<br/> E-mail: <a href="mailto:dordonezi@ulvr.edu.ec">dordonezi@ulvr.edu.ec</a></p> <p>MAE. OSCAR MACHADO ALVAREZ,<br/> DIRECTOR DE CARRERA<br/> Teléfono: 2596500 EXT. 203 DIRECCION DE<br/> CARRERA<br/> E-mail: <a href="mailto:omachadoa@ulvr.edu.ec">omachadoa@ulvr.edu.ec</a></p> |   |

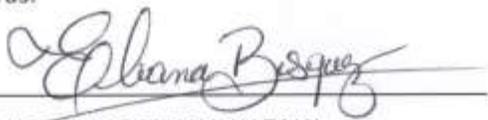
## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Las estudiantes egresadas, declaran bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación corresponde totalmente a la suscrita y se responsabiliza con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

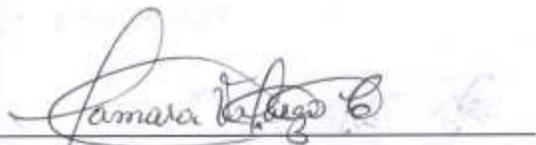
Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar "PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LAS MIPYMES DEL CANTON GUARANDA PROV. BOLIVAR."

Autoras:



BOSQUEZ TUNJA ELIANA NATALY

C.I 0202323242



VALAREZO CADENA TAMARA BETZABETH

C.I 0922407887

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación "PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LAS MIPYMES DEL CANTON GUARANDA PROV. BOLIVAR.", nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### CERTIFICO:

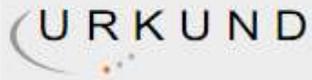
Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado "PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LAS MIPYMES DEL CANTON GUARANDA PROV. BOLIVAR.", presentado por las estudiantes **BOSQUEZ TUNJA ELIANA NATALY** y **VALAREZO CADENA TAMARA BETZABETH** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERA COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:

MBA LEÓN TOMALA KELLY CARLOTA

C.I. 0922648654.

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** TESIS completa Tamara(2).docx (D33798614)  
**Submitted:** 12/14/2017 5:41:00 PM  
**Submitted By:** kleont@ulvr.edu.ec  
**Significance:** 7 %

### Sources included in the report:

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA DE CONSULTORIA -PAUL VILLALBA.docx (D25584458)  
Tesis Plan de Negocios Balzar.docx (D23149567)  
TESIS XIMENA MIÑARCAJA ILBAY .docx (D14981862)  
<https://documents.mx/documents/perfil-territorial-guaranda.html>  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6822/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-342.pdf>  
<http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/4986>  
<http://www.mundocime.com/asesoria-administrativa-y-financiera/>  
[http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan\\_Nacional\\_para\\_el\\_Buen\\_Vivir.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir.pdf)

### Instances where selected sources appear:

38

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios , quien me ha dado inteligencia e iluminación en todo mi camino estudiantil para llegar a ser una persona de bien y sobre todo un buen profesional.

A mis Padres Napoleón y Lucila por su confianza y sobre todo su amor incondicional durante toda mi vida estudiantil.

A mis Hermanos Wilber, Byron, Paola y Diego por su cariño y apoyo, quienes con sus palabras de aliento no me dejaban decaer para que siguiera adelante y cumpla con mis sueños.

A mi Amiga Tamara V. por su apoyo incondicional en este camino para lograr cumplir nuestra meta.

A mi Tutora por su guía, apoyo y paciencia durante el desarrollo del trabajo de titulación.

*Eliana Bosquez Tunja*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por permitirme llegar a esta meta mediante la sabiduría y fortaleza que me otorgó en todo el camino estudiantil.

A mis abuelos paternos, Luis Angel Valarezo y María del Carmen Aguirre por sus esfuerzos, sacrificios y apoyo incondicional en todos los aspectos, ya que gracias a ustedes pude formarme profesionalmente y verme realizada en la vida y en la sociedad.

A mi Amiga Eliana B. por ser mi pilar y ayuda en estos años de estudios.

A mi Tutora por orientarnos con sus conocimientos, experiencias y paciencia en el desarrollo de nuestro proyecto.

*Tamara Valarezo Cadena*

## **DEDICATORIA**

Mi trabajo lo dedico primeramente a Dios por haberme permitido llegar con éxito hasta este punto.

A mis padres quienes son el motor principal de mi vida, su esfuerzo y

Sacrificio realizado les permitieron darme una carrera profesional para mi futuro.

A mis hermanos y sobrinos por ser mi motivación cada día.

*Eliana Bosquez Tunja*

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a mi esposo Brayan Solis, mis hijas Damaris, Catalina y Barbarita, y a mi madre Sonia Cadena, dedicado por los momentos que no pudimos compartir juntos por cumplir esta meta y por su ayuda y aliento en todos los momentos que precisaba.

*Tamara Valarezo Cadena*

## Índice general

|  |     |
|--|-----|
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES .....  | iii |
| CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....  | iv  |
| CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO .....  | v   |
| AGRADECIMIENTO .....   | vi  |
| DEDICATORIA .....  | vii |
| RESUMEN.....   | 1   |
| INTRODUCCIÓN.....  | 2   |
| DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....  | 3   |
| 1.1. Tema .....  | 3   |
| 1.2. Planteamiento del Problema .....  | 3   |
| 1.3. Formulación del Problema.....   | 5   |
| 1.4. Sistematización del Problema.....   | 5   |
| 1.5. Objetivos de Investigación.....   | 6   |
| 1.5.1. Objetivo General .....  | 6   |
| 1.5.2. Objetivos Específicos .....   | 6   |
| 1.6. Justificación de la Investigación .....   | 6   |
| 1.7. Delimitación o alcance de la Investigación.....   | 7   |
| 1.8. Idea a defender .....   | 8   |
| CAPÍTULO II .....  | 9   |
| 2.1. Antecedentes referentes.....  | 9   |
| 2.1.1. Estado del Arte .....   | 9   |
| Existen tres tesis de pregrado realizadas en el Ecuador que guardan cierta similitud<br>con el tema investigado: ..... | 9   |
| 2.1.2. Estructura General del Territorio Cantonal.....   | 10  |
| 2.1.1.1 Localización geográfica y aspectos generales del cantón y ciudad Guaranda<br>.....                             | 11  |
| 2.1.2.1. Proceso histórico y actual del desarrollo del cantón .....  | 12  |

|   |    |
|---|----|
| 2.1.2.2. Situación demográfica y socioeconómica del cantón .....                    | 13 |
| 2.1.2. Características de las MIPYMES en la Provincia de Bolívar.....               | 16 |
| 2.2. Marco teórico.....   | 20 |
| 2.2.1. Plan de Negocios.....  | 20 |
| 2.2.2 Creación de una empresa .....   | 21 |
| 2.2.7. Empresas de Asesoría Administrativa y Financiera .....                       | 28 |
| 2.3. Marco Legal.....   | 30 |
| CAPÍTULO III .....  | 35 |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....  | 35 |
| 3.1. Tipo de Investigación .....  | 35 |
| 3.2. Enfoque de Investigación .....   | 36 |
| 3.3. Métodos de Investigación.....  | 37 |
| 3.4. Población y Muestra.....   | 37 |
| 3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos .....                          | 39 |
| 3.6. Recursos: Fuentes, cronograma y presupuesto para la recolección de datos ..... | 40 |
| 3.7. Tratamiento a la información: Procesamiento y análisis .....                   | 40 |
| 3.8. Conclusiones del estudio de mercado .....                                      | 50 |
| CAPÍTULO IV.....  | 51 |
| LA PROPUESTA.....   | 51 |
| 4.1. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA .....  | 51 |
| 4.1.1. Título de la Propuesta.....  | 52 |
| 4.1.2. Justificación de la Propuesta .....  | 52 |
| 4.1.3. Objetivo general de la Propuesta .....                                       | 52 |
| 4.1.4. Objetivos específicos de la propuesta .....                                  | 53 |
| 4.2. HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS.....   | 53 |
| 4.2.1. Análisis PEST.....   | 53 |
| 4.2.2. Cinco fuerzas de Porter .....  | 58 |
| 4.2.3. Matriz FODA.....   | 59 |
| 4.2.4. Matriz EFE .....   | 60 |
| 4.2.5. Matriz EFI.....  | 61 |
| 4.3. PLAN DE MARKETING .....  | 62 |

|   |    |
|---|----|
| 4.3.1. Estrategias de Posicionamiento .....                           | 62 |
| 4.3.4.2. Precio .....   | 63 |
| 4.3.4.3. Plaza .....  | 64 |
| 4.3.4.4. Promoción .....  | 64 |
| 4.4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL .....                                     | 65 |
| 4.4.1. Estudio legal.....   | 65 |
| 4.4.2. Características de la empresa .....                            | 67 |
| 4.4.3. Filosofía empresarial: misión, visión, objetivos, valores..... | 68 |
| 4.4.4. Estructura Administrativa.....                                 | 69 |
| 4.4.5. Perfil y funciones del personal .....                          | 69 |
| 4.5. PLAN FINANCIERO .....  | 74 |
| 4.5.1. Plan de Inversión Inicial.....                                 | 74 |
| 4.5.2. Financiamiento.....  | 75 |
| 4.5.3. Ingresos proyectados.....                                      | 76 |
| 4.5.4. Costos Operativos .....  | 78 |
| 4.5.5 Gastos Operativos .....   | 79 |
| 4.5.6. Estado de Resultados.....                                      | 80 |
| 4.5.6 Estado de Efectivo (Flujo de Caja) .....                        | 81 |
| 4.5.7 Evaluación Financiera.....                                      | 82 |
| 4.5.8. Punto de Equilibrio .....                                      | 83 |
| CONCLUSIONES.....   | 84 |
| RECOMENDACIONES.....  | 85 |
| Bibliografía.....   | 86 |
| Anexos .....  | 89 |

## Índice de Figuras

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Figura N° 1 Ubicación Geográfica del sector comercial, Cantón Guaranda.....</i>      | <i>8</i>  |
| <i>Figura N° 2 Mapa Político del cantón Guaranda .....</i>                              | <i>12</i> |
| <i>Figura N° 3 Población urbana y rural intercensal del cantón Guaranda.....</i>        | <i>13</i> |
| <i>Figura N° 4 Porcentaje de rama de actividad del cantón Guaranda .....</i>            | <i>14</i> |
| <i>Figura N° 5 Micro y pequeñas empresas en la Provincia de Bolívar .....</i>           | <i>17</i> |
| <i>Figura N° 6 Matriz de Análisis FODA .....</i>  | <i>23</i> |
| <i>Figura N° 7 Actividades a realizar en una Asesoría Administrativa y Financiera .</i> | <i>29</i> |
| <i>Figura N° 8 Cinco fuerzas de Porter para la empresa de servicio de asesoría ....</i> | <i>58</i> |
| <i>Figura N° 9 Calles García Moreno y 7 de Mayo, Guaranda. Bolívar.....</i>             | <i>64</i> |
| <i>Figura N° 10 Organigrama de la Empresa .....</i>                                     | <i>69</i> |

## Índice de tablas

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Tabla 1: Nivel de instrucción más alto al que asiste o asistió .....</i>   | <i>4</i>  |
| <i>Tabla 2: Porcentaje de ingresos mensuales familiares por zonas catastrales de la ciudad de Guaranda.....</i>                                     | <i>15</i> |
| <i>Tabla 3: Desarrollo de la fórmula .....</i>  | <i>39</i> |
| <i>Tabla 4: Tipo de régimen tributario de los negocios .....</i>  | <i>40</i> |
| <i>Tabla 5: Tiempo de funcionamiento de los negocios.....</i>   | <i>41</i> |
| <i>Tabla 6: Número de negocios que recibieron asesoramiento inicial en Finanzas o Administración. ....</i>  | <i>42</i> |
| <i>Tabla 7: Nivel de conocimiento sobre las exigencias del SRI en los administradores de los establecimientos.....</i>                              | <i>43</i> |
| <i>Tabla 8: Nivel de conocimiento sobre las exigencias de la Superintendencia de Compañías en los administradores de los establecimientos. ....</i> | <i>45</i> |
| <i>Tabla 9: Número de negocios que actualmente poseen algún tipo de asesoramiento en las áreas de finanzas y/o administración.....</i>              | <i>46</i> |
| <i>Tabla 10: Tipo de asesoramiento que posee en la actualidad.....</i>  | <i>47</i> |
| <i>Tabla 11: Necesidad de poseer asesoramiento profesional .....</i>  | <i>48</i> |
| <i>Tabla 12: Pago por asesoramiento profesional .....</i>   | <i>49</i> |
| <i>Tabla 13: Aspectos Políticos .....</i>   | <i>53</i> |
| <i>Tabla 14: Análisis Económico .....</i>   | <i>54</i> |
| <i>Tabla 15: Matriz FODA .....</i>  | <i>59</i> |
| <i>Tabla 16: Matriz EFE .....</i>   | <i>60</i> |
| <i>Tabla 17: Matriz EFE .....</i>   | <i>61</i> |
| <i>Tabla 18: Propiedad Accionaria de la Compañía .....</i>  | <i>68</i> |
| <i>Tabla 19: Perfil del Gerente General.....</i>  | <i>69</i> |
| <i>Tabla 20: Perfil del Asesor financiero.....</i>  | <i>70</i> |
| <i>Tabla 21: Perfil del Asesor Administrativo.....</i>  | <i>71</i> |
| <i>Tabla 22: Perfil del Asesor de Proyectos.....</i>  | <i>71</i> |
| <i>Tabla 23: Perfil del Asistente Financiero/Contable .....</i>   | <i>72</i> |
| <i>Tabla 24: Perfil del Asistente Administrativo .....</i>  | <i>72</i> |

*Tabla 25: Perfil del Ejecutivo de Proyectos ..... 73*

## RESUMEN

La presente investigación se centró en las necesidades reales de las empresas constituidas y que también se piensan emprender en la ciudad de Guaranda, específicamente en su cabecera cantonal y en la parroquia Salinas, donde actualmente se encuentran la mayoría de los negocios abiertos, de acuerdo a información actualizada proporcionada por el Servicio de Rentas Internas (SRI). Se buscó información primaria en investigaciones realizadas en el cantón, y fuentes secundarias por medio de encuestas que se aplicaron a los actuales propietarios de negocios y locales en ambas localidades. De la investigación realizada, se pudo constatar dos hechos relevantes: la mayoría de los negocios emprendidos se lo hizo más por necesidad que por oportunidad, no contando con ningún tipo de asesoría para empezar, y después de algún tiempo de funcionamiento, las empresas que se constituyeron necesitan de asesoramiento, sobre todo en áreas administrativas y financieras, para estar al día con las entidades de control y para que los dueños de los negocios conozcan la real situación de las empresas. Después de una exhaustiva investigación de mercado, se logró dar un nombre a la empresa que se piensa crear con la implementación de la presente propuesta, diseñar las funciones del personal, establecer los diversos productos y servicios a brindar al mercado meta, y estimar la rentabilidad del proyecto. Después de establecer que el proyecto resulta factible desde el punto de vista financiero con la obtención de indicadores de rentabilidad positivos, se puede enunciar que la propuesta de negocio es viable tanto para los promotores del proyecto como para los acreedores del mismo.

**Palabra claves:** Plan de Negocios, creación de una empresa, asesoramiento

## INTRODUCCIÓN

En el Capítulo 1, se detallan los lineamientos generales de la investigación estableciendo la situación problemática a resolver, indicando los objetivos generales y específicos que se desean desarrollar con la propuesta planteada, justificando por qué se realiza la presente investigación, delimitándola en tiempo y espacio, y planteando la idea a defender.

En el Capítulo 2, se establece el Marco Teórico de la investigación, compuesta por el Marco Referencial (antecedentes), las principales teorías que se utilizarán durante el desarrollo del Plan de Negocio, el Marco Conceptual y el Marco Legal; todos estos estudios dan sustento a la propuesta empresarial que se empieza a describir en el capítulo 4.

En el Capítulo 3 se describe la Metodología que se empleó para el desarrollo de la presente investigación, los materiales y métodos que se emplearon, las fuentes y técnicas que se aplicaron, entre ellas las encuestas donde se detallan cada uno de los resultados obtenidos por el número de preguntas que se aplicaron a los actuales dueños y administradores de negocios tanto en la ciudad de Guaranda, como en la parroquia rural Salinas de Guaranda.

En el Capítulo 4 se describe la Propuesta de Negocio que se implementaría, de resultar factible. Se empieza describiendo los productos y servicios a ofrecer de acuerdo a la demanda obtenida gracias a los resultados de las encuestas, y las estrategias de mercadeo que se deberían implementar para generar fidelidad de parte de los clientes por medio del análisis de las fortalezas y oportunidades que presenta el mercado para la empresa a crearse. Se presenta el diseño tentativo de la compañía, y un manual de funciones de los empleados a contratarse; se establece además la Misión y Visión del negocio. Finalmente, se realizan y describen en cuadros los cálculos financieros que determinan que el proyecto es rentable desde un punto de vista financiero.

# CAPÍTULO I

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. Tema

Plan de Negocios para la Creación de una Empresa de Asesoría Administrativa y Financiera para las MIPYMES del cantón Guaranda Prov. Bolívar.

### 1.2. Planteamiento del Problema

Para la economía del Ecuador y su desarrollo, las pequeñas y medianas empresas, conocidas como MIPYMES, tienen una significativa participación. Los microempresarios han impulsado positivamente la economía, ya que gracias a ellos se originan fuentes de trabajo y ayudan a disminuir los índices de desempleo y subempleo. Pero para que estos resultados sigan siendo favorables, las MIPYMES deben mantener el manejo administrativo y financiero adecuado y oportuno.

El cantón Guaranda cuenta con 13.466 establecimientos económicos, los cuales se dividen en las siguientes ramas de actividades: agricultura y ganadería 57%, Industrias manufactureras 4%, construcción 6%, comercio al por mayor y menor 8%, transporte y almacenamiento 3%, administración pública y defensa 5%, enseñanza 6%, no declarado 10 %, actividades de alojamiento y servicio de comidas 1%. (Servicio de Rentas Internas, 2017)

El crecimiento de los negocios comerciales en el Cantón Guaranda, obliga a los dueños a mantener un mayor control de sus actividades y del cumplimiento de leyes tributarias, societarias y laborales. Por eso deberían disponer de toda la información correcta y real de sus emprendimientos para tomar las mejores decisiones administrativas, ya que organismos reguladores como el Servicio de Rentas Internas (SRI), Ministerio de Relaciones Laborales (MRL), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y Superintendencia de Compañías, entre

otros, realizan cada vez más controles minuciosos en el cumplimiento de obligaciones.

De hecho, las Estadísticas de la Superintendencia de Compañías, reflejan que del 100% de las unidades de negocios emprendidos en el cantón Guaranda, durante los últimos dos años 27% se encuentran en proceso de cierre o liquidación forzosa principalmente por la no presentación de estados financieros auditados, debido especialmente a la desorganización de la información contable de las empresas constituidas (Superintendencia de Compañías, 2017).

Después de la revisión del nivel de instrucción de los habitantes del Cantón Guaranda, se observa que solo el 0.55 % siguen con la educación pos bachillerato causa que impide alcanzar la profesionalización y especialización de acuerdo a las necesidades locales de gestión empresarial y de producción comercial.

Se puede evidenciar la fundamentación del problema de investigación en la tabla 1

**Tabla 1:** Nivel de instrucción más alto al que asiste o asistió

| <b>Nivel de instrucción más alto al que asiste o asistió</b> | <b>TOTAL</b>  | <b>%</b>       |
|--|---------------|----------------|
| <b>Ninguno</b>   | 10.108        | 12,40%         |
| <b>Centro de Alfabetización/(EBA)</b>                        | 1.887         | 2,32%          |
| <b>Preescolar</b>  | 876           | 1,07%          |
| <b>Primario</b>  | 27.838        | 34,16%         |
| <b>Secundario</b>  | 14.577        | 17,89%         |
| <b>Educación Básica</b>                                      | 10.767        | 13,21%         |
| <b>Bachillerato - Educación Media</b>                        | 3.925         | 4,82%          |
| <b>Ciclo Postbachillerato</b>                                | 448           | 0,55%          |
| <b>Superior</b>  | 7.963         | 9,77%          |
| <b>Postgrado</b>   | 724           | 0,89%          |
| <b>Se ignora</b>   | 2.379         | 2,92%          |
| <b>Total</b>   | <b>81.492</b> | <b>100,00%</b> |

**Fuente:** (INEC Instituto Nacional Estadísticas y Censos , 2010)

*Elaborado por las Autoras*

Dentro de la actividad de asesoría, según datos de Contribuyentes del cantón Guaranda del SRI, se encuentran 4 personas naturales que prestan este tipo de servicios bajo las siguientes denominaciones:

- Prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, e información administrativa.
- Servicios de asesoramiento, orientación y asistencia operativa a las empresas y a la administración pública en materia de: diseño de métodos o procedimientos contables, programas de contabilidad de costos y procedimientos de control presupuestario.
- Actividades de notarios públicos, prestación de asesoramiento en general, preparación de documentos jurídicos: escrituras de constitución, contratos de sociedad y documentos similares para la formación de sociedades, patentes y derechos de autor, escrituras, testamentos, fideicomisos.

Con lo anteriormente expuesto, se identifica la necesidad de asesoría administrativa, contable y financiera dentro del Cantón Guaranda, que es importante para el desarrollo de las MIPYMES

### **1.3. Formulación del Problema**

¿Cómo resolver las falencias administrativas, contables y financieras de las MIPYMES mediante la creación de una empresa de asesoría?

### **1.4. Sistematización del Problema**

- ¿Cuál sería la demanda potencial del servicio de asesoramiento administrativo, contable y financiero?
- ¿Cómo determinar los objetivos organizacionales de la empresa?
- ¿Cuál será la estructura de la empresa y funciones del personal?
- ¿Cuáles serán los costos financieros para implementar el plan de negocio para determinar la viabilidad?

## **1.5. Objetivos de Investigación**

### **1.5.1. Objetivo General**

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa de asesoría administrativa y financiera para las MIPYMES del cantón Guaranda Prov. Bolívar.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Analizar las necesidades de asesoría administrativa, contable y financiera en los negocios.
- Determinar los objetivos organizacionales de la empresa de asesoría administrativa, contable y financiera.
- Elaborar la estructura y descripción de funciones del personal de la empresa de asesoría administrativa, contable y financiera.
- Realizar el análisis financiero del plan de negocios para evaluar su viabilidad.

## **1.6. Justificación de la Investigación**

El sector del comercio es una parte importante para el desarrollo de la economía en el Ecuador por ello, es importante diseñar un plan de negocios que ayude al crecimiento competitivo y participativo en la economía nacional, dando a conocer mecanismos que aumenten los conocimientos de los comerciantes en el manejo de las actividades diarias de su negocio, con procesos de mejoramiento continuo y desarrollando habilidades en administración que les encamine de forma eficaz a manejar sus recursos humanos, financieros y materiales; y así cumplir sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, obteniendo un nivel óptimo de ingresos y réditos altos.

Las MIPYMES tienen debilidades y amenazas para su sostenibilidad y desarrollo positivo por falta de conocimientos en el ámbito administrativo, contable y financiero, que sumado a los diferentes factores internos y externos que involucran

al mercado y que afectan las ventas, para no desaparecer, deben realizar cambios en la forma de optimizar sus recursos económicos y humanos.

La no presentación a tiempo de estados financieros, que es una de las principales causales para la disolución de las compañías (Superintendencia de Compañías, 2017), también se podría evitar si hubiera una correcta organización de la información contable, del personal y de la administración en general.

El presente estudio nos ayudará a conocer el perfil de las MIPYMES de Guaranda, sus debilidades y características. Con el análisis realizado, se propondrá las correcciones de las mismas con la creación de la empresa de asesoría, con esto existirá un crecimiento en el ámbito económico, social y turístico, con las personas formadas con conocimientos en negocios realizarán nuevas innovaciones las cuales generan fuentes de trabajo.

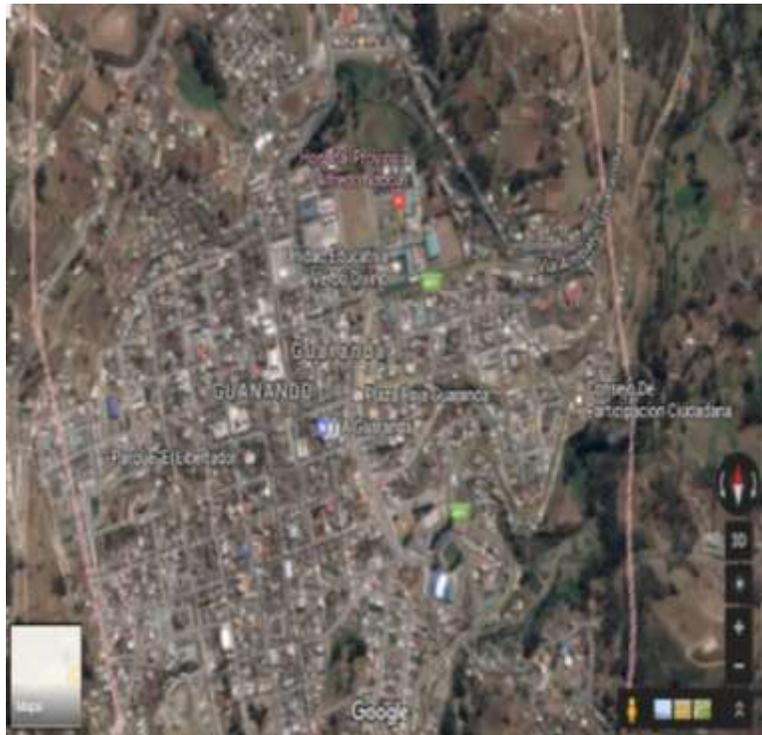
Es por ello que la creación de la empresa de asesoramiento enfocado a las MIPYMES del cantón Guaranda tiene como objetivo desarrollarse en este nicho de mercado insatisfecho. Dirigiéndoles que administren su negocio de forma correcta, como la ley indica y con información actual en los temas administrativos, contables y financieros que satisfaga sus necesidades.

### **1.7. Delimitación o alcance de la Investigación**

|                  |   |
|------------------|---|
| <b>Tiempo:</b>   | 2017  |
| <b>Campo:</b>    | Ciencias Administrativas  |
| <b>Área:</b>     | Comercial   |
| <b>Aspectos:</b> | Plan de Negocios  |
| <b>Tema:</b>     | “Plan de Negocios para la Creación de una Empresa de Asesoría Administrativa y Financiera para las MIPYMES del cantón Guaranda Prov. Bolívar” |
| <b>Periodo:</b>  | Abril – Octubre 2017  |

**Empresa:** Asesoría Administrativa y Financiera para las MIPYMES

**Lugar:** Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar.



*Figura N° 1 Ubicación Geográfica del sector comercial, Cantón Guaranda*

*Fuente:* (Google Maps, 2017)

### **1.8. Idea a defender**

Con la creación de una microempresa de asesoría en finanzas y administración dirigida a las MIPYMES del cantón Guaranda, se podrá contribuir al crecimiento productivo y económico de la comunidad guarandeña.

## CAPÍTULO II

### 2.1. Antecedentes referentes

#### 2.1.1. Estado del Arte

Existen tres tesis de pregrado realizadas en el Ecuador que guardan cierta similitud con el tema investigado:

1. *“El Comercio Informal y su legalización en el Ministerio de Inclusión Económica y Social, de la ciudad de Guaranda Provincia Bolívar en el año 2010”* (Guachilema y Taris, 2010). Este trabajo de Grado, previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial, fue presentado en la Universidad Estatal de Bolívar en Noviembre del 2010.

El Objetivo General de Investigación fue: “Determinar los efectos que causa el comercio informal en la ciudad de Guaranda, que nos conduzca a su legislación, para el mejoramiento de las condiciones de vida de los actores” (Guachilema y Taris, 2010, p. 07). La principal conclusión a la que se llegó fue: “El comercio informal en la ciudad de Guaranda es un problema socioeconómico de competencia que deberá en algún momento tener un grado organizativo para evitar caos comercial” (Guachilema y Taris, 2010, p. 79).

2. *“Impacto de las TICs en el desempeño de las PYMES en la Provincia Bolívar cantón Guaranda. Año 2010”* (Cervantes y Parra, 2010). Esta Tesis de Grado, previo a la obtención del título de Ingeniería en Administración de Empresas, fue presentado en la Universidad Técnica Particular de Loja, en el año 2010.

El Objetivo General de Investigación fue: “Documentar la importancia de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) para mejorar la productividad y la competitividad de los sectores productivos del cantón Guaranda; en particular, analiza la situación de las PYMES.” (Cervantes y

Parra, 2010, p. xv). La principal conclusión a la que se llegó fue: “En las PYMES de Guaranda, existen tanto factores internos como externos que determinan el nivel de adopción de las TICs; dentro de los factores externos se encuentran las políticas nacionales; (...) Dentro de los factores internos, destacan la parte administrativa y el personal de la empresa. Es decir, aquellos factores que afectan la productividad, la rentabilidad y la competitividad de la(s) PYME(s)” (Cervantes y Parra, 2010, págs. 106-107).

3. “*Características de las pequeñas y medianas empresas del sector industrial localizadas en la zona 5 en el cantón Guaranda del año 2015*” (Aragundi y Coello, 2015). Este Proyecto de Grado, previo a la obtención del Título de Ingeniería Comercial, fue presentado en la Universidad Estatal de Milagro en Octubre del 2015.

El Objetivo General de la Investigación fue: “Determinar las características de las pequeñas y medianas empresas del sector industrial localizadas en la zona 5 en el cantón Guaranda del año 2015” (Aragundi y Coello, 2015, pp. 05). La principal conclusión a la que se llegó fue: “En la actualidad los niveles de ventas que han procreado las pymes del cantón Guaranda no han sido muy favorables durante estos últimos periodos debidos que no han incrementado su rentabilidad durante su tiempo de operación”.

Esta conclusión fue muy relevante para que las autoras inician la presente investigación investigando si es concluyente esta idea, y analizar a profundidad si esto está relacionado con el hecho de que muchos de estos negocios empiezan más por necesidad que aprovechando alguna oportunidad del mercado, y porque empiezan con cero asesoría tanto en el campo administrativo como financiero con las consecuentes fallas descritas en este trabajo de investigación y posterior propuesta de negocio.

### **2.1.2. Estructura General del Territorio Cantonal**

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2012), la estructura general del territorio proporciona una descripción de las características

relevantes y la realidad del territorio a nivel cantonal y del área urbana, en cuanto a la ubicación geográfica, aspectos biofísicos, proceso histórico y actual del desarrollo, situación demográfica y socioeconómica, los elementos esenciales y los actores locales.

### **2.1.1.1 Localización geográfica y aspectos generales del cantón y ciudad Guaranda**

El cantón Guaranda está localizado en la parte Este y Norte de la Provincia de Bolívar, Zona de Planificación Cinco (SENPLADES, 2015); cuyos aspectos generales del cantón se describen a continuación:

#### **Límites:**

Norte: Provincia de Cotopaxi

Sur: cantón San José de Chimbo (Provincia de Bolívar)

Este: Provincias de Chimborazo y Tungurahua

Oeste: cantones: Las Naves, Echeandía y Caluma (Provincia de Bolívar)

**Fecha de creación del cantón:** 23 de junio de 1824

**Superficie:** 1.897 Km<sup>2</sup>

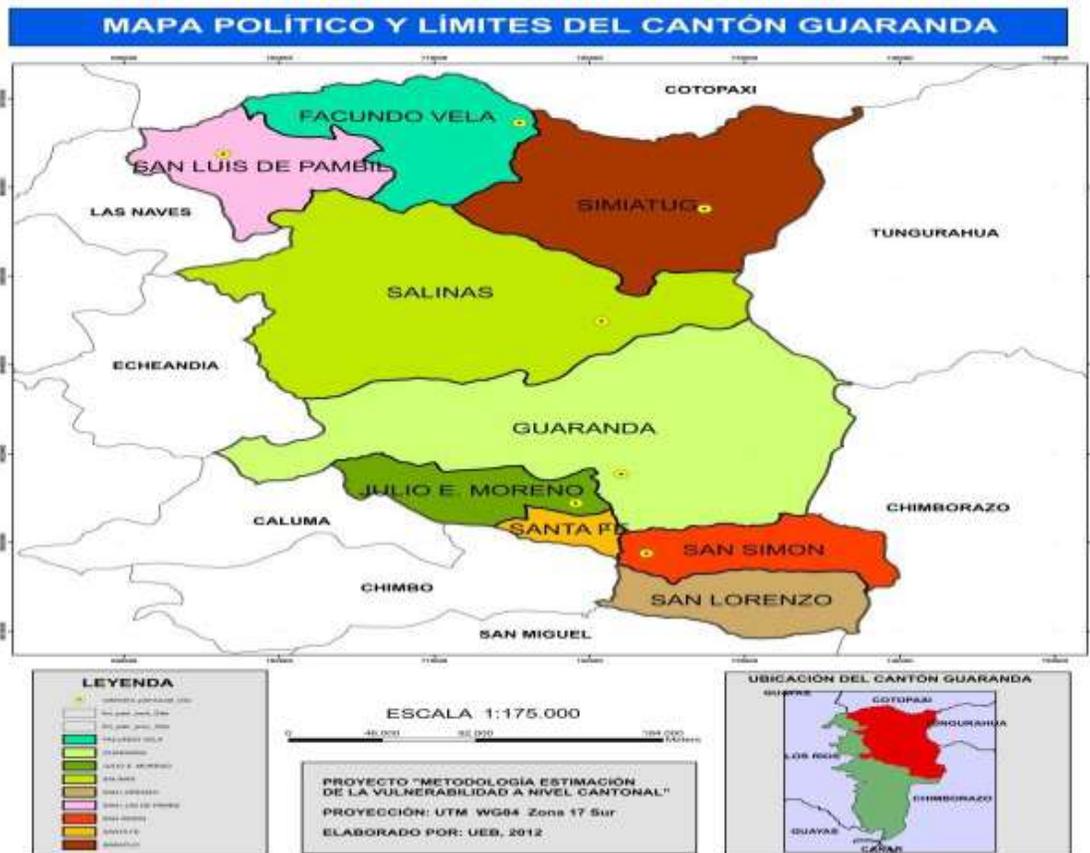
**Población:** Total 91.877 habitantes (representa el 50% del total provincial) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

El 26% área urbana y el 74% área rural (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

El 52% mujeres y el 48% hombres (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

**Densidad:** 0,49 habitantes/hectárea

**Parroquias rurales:** Salinas, Simiatug, Facundo Vela, Julio Moreno, Santa Fe, San Lorenzo, San Simón, San Luis de Pambil. Mapa Político del cantón Guaranda



**Figura Nº 2 Mapa Político del cantón Guaranda**  
Fuente y Elaborado por: (UEB, 2012)

### 2.1.2.1. Proceso histórico y actual del desarrollo del cantón

En el año 1775 un terremoto destruyó el Corregimiento de Chimbo; los sobrevivientes de esta catástrofe, entre ellos el corregidor, abandonaron éste lugar, trasladándose al asentamiento de Guaranda; a partir de 1789, Guaranda adquiere mayor importancia como centro poblado de la región (Municipio de Chimbo, 1965). En la época republicana, según el estudio del CEDIG (1986), el área de Guaranda "...mantuvo algunas décadas de prosperidad hasta fines del siglo XIX, como paso obligado entre Quito y Guayaquil, los dos polos urbanos del país, a través de la denominada vía Flores. El cantón Guaranda, al dejar su rol estratégico de conectividad entre la costa y la sierra, actualmente se podría definir

“de base económica agropecuaria”, ya que el 60% del suelo se destina a este sector productivo, además que el 74% de su población vive del campo. Actualmente la ciudad de Guaranda, al ser la capital provincial y cantonal, tiene un importante rol político administrativo, comercial y financiero, teniendo también como elemento de identidad cultural “el carnaval”, el mismo que fue declarado como “Patrimonio Cultural Inmaterial del Ecuador” por el Instituto Nacional de Patrimonio Cultural en el año 2001 (UEB, 2012)

### 2.1.2.2. Situación demográfica y socioeconómica del cantón

#### Situación demográfica

El cantón Guaranda, según datos de los períodos intercensales de 1962 al 2010 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010) se caracteriza por tener una población que crece lentamente; no obstante, el área urbana posee elevadas tasas de crecimiento poblacional. La información de los períodos intercensales indica que en el cantón se ha mantenido en mayor proporción la población rural sobre la urbana, debiendo recalcar que la población rural, a partir del año 1990 hasta la fecha, posee una tendencia estable de crecimiento por lo que el cantón mantiene un proceso de ruralización. La escolaridad de la población en el cantón Guaranda es de 6,9 años para las mujeres y 7,8 años para los hombres. El analfabetismo de las mujeres en el cantón es del 22% y en los hombres es del 13,5% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

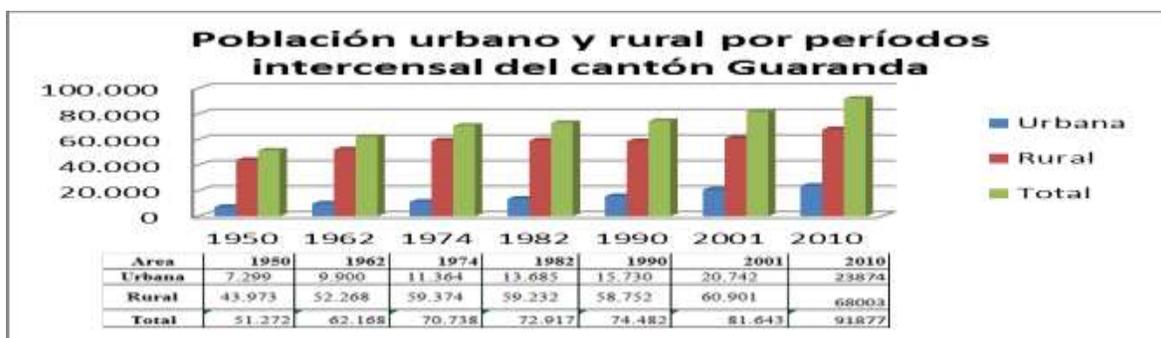


Figura Nº 3 Población urbana y rural intercensal del cantón Guaranda

Fuente y Elaborado por: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

## Situación socio-económica

Según datos del (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010), las principales actividades económicas del cantón son las actividades primarias de agricultura y ganadería (57%), que se desarrollan en el área rural, donde se concentra mayormente la población cantonal.



Figura Nº 4 Porcentaje de rama de actividad del cantón Guaranda

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

Elaborado por las Autoras

En relación a la pobreza por Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), el cantón registra el 50,79% de pobreza extrema y el 26,04% de pobreza; la mayoría de parroquias rurales presentan una mayor población pobre por NBI extrema, siendo las de mayor incidencia Simiatug, San Simón y Julio Moreno (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010).

Las principales actividades económicas de la población del casco urbano de Guaranda son, en su orden: comercio al por mayor y menor, la administración pública y defensa; enseñanza, agricultura y ganadería; siendo las más importantes

categorías de ocupación: empleado u obrero del Estado, por cuenta propia, empleado u obrero privado, jornalero o peón (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010); por lo que la especialización laboral de los pobladores tiende hacia la prestación de servicios o sector terciario.

En el año 2012, la Universidad Estatal de Bolívar (UEB) realizó una encuesta a los pobladores del área urbana referente a su nivel de ingresos familiares (entre otras variables de medición) a petición del GAD cantonal, obteniéndose los siguientes datos referenciales:

**Tabla 2:** Porcentaje de ingresos mensuales familiares por zonas catastrales de la ciudad de Guaranda

| <b>Zonas<br/>Catastrales</b> | <b>Porcentaje de nivel de ingreso por rangos (en USD)</b> |                |                 |                  |                 | <b>Total</b> |
|------------------------------|---|----------------|-----------------|------------------|-----------------|--------------|
|                              | <b>&lt;296</b>  | <b>297-500</b> | <b>501-1000</b> | <b>1001-1500</b> | <b>&gt;1500</b> |              |
| Zona 1                       | 24  | 26             | 30              | 10               | 10              | 100          |
| Zona 2                       | 30  | 34             | 25              | 10               | 1               | 100          |
| Zona 3                       | 23  | 27             | 22              | 14               | 14              | 100          |
| Zona 4                       | 30  | 28             | 17              | 13               | 12              | 100          |
| <b>Promedio</b>              | <b>27</b>   | <b>29</b>      | <b>24</b>       | <b>12</b>        | <b>9</b>        | <b>100</b>   |

**Fuente:** (UEB, 2012)

*Elaborado por las Autoras*

Según la encuesta a la población, el promedio de ingresos económicos mensuales percibidos por los hogares que habitan en la ciudad de Guaranda se ubican con un 29% entre 296 a 500 dólares; 27% de 1 a 296 dólares y solo un 9% con valores mayores a \$1.500; en esta categoría se encuentran las personas que ocupan cargos burocráticos estatales, en diferentes funciones administrativas, personas propietarias de bienes e inmuebles, propietarios de negocios rentables (UEB, 2012)

El Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) de la cabecera cantonal es del 31.9%, que comparado con el índice nacional y provincial es bajo; este valor

señala que al menos en la ciudad de Guaranda, existe concentración de riqueza y la cobertura de servicios básicos llega a más población (UEB, 2012).

Los datos socioeconómicos aquí presentados exponen que en el casco urbano del cantón Guaranda, la situación económica de la mayoría de la población (67,1%) es muy buena, comparada con los habitantes que habitan en las parroquias rurales, y que los negocios ahí establecidos, en su mayoría dedicados al comercio y a la prestación de diversos servicios tienen mejor desempeño que los implementados en zonas rurales, por lo que claramente se debe poner la empresa planteada en el presente proyecto, en la cabecera cantonal de Guaranda.

### **2.1.2. Características de las MIPYMES en la Provincia de Bolívar**

Dentro de este contexto, no existe una investigación específica con respecto a la cantidad de MIPYMES que pueda proporcionar un dato preciso por parte de entidades oficiales como la Cámara de la Pequeña Industria de Bolívar, ya que la misma no se ha creado dentro de la Provincia.

Sin embargo, por otros estudios realizados en el cantón Guaranda, se ha logrado recabar información muy importante que permite la elaboración de cuadros estadísticos de diferentes ámbitos, y poder realizar un cruce de información con los datos obtenidos en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el Servicio de Rentas Internas y la Superintendencia de Compañías.

De acuerdo a lo descrito en el párrafo anterior, el cantón Guaranda cuenta con 460 MIPYMES, de las cuales el 22% pertenecen a la pequeña empresa y el 78% a la microempresa, debiendo aclarar que no existen negocios que figuren como mediana o gran empresa, de acuerdo a la categorización de la Súper de Cías. y del Servicio de Rentas Internas (Servicio de Rentas Internas, 2017).

Las MIPYMES en la Provincia de Bolívar, de acuerdo al siguiente gráfico, poseen una gran concentración en los cantones de mayor desarrollo, especialmente por la

influencia de la red vial Panamericana Norte, que conecta la Región Costa con el Norte del país ya que la Provincia se encuentra ubicada en el centro del Ecuador, constituyéndose en un paso obligado de circulación; así tenemos que en el cantón Guaranda se asientan el 81% de los negocios; en San Miguel y Chimbo 12%, y 7% corresponde a los 4 cantones restantes.



**Figura Nº 5** Micro y pequeñas empresas en la Provincia de Bolívar

*Fuente:* (UEB, 2012)

*Elaborado por las Autoras*

De acuerdo al Ministerio de Productividad (MIPRO, 2013), la provincia de Bolívar centra su productividad en cuatro áreas específicas, que son: la agricultura, ganadería, artesanías y minerías; sin embargo, estos datos no fueron posibles contrastar dada la informalidad de muchos negocios, razón por la cual es muy probable que exista un sesgo representativo al momento de presentar un análisis del número de MIPYMES reales existentes en el cantón Guaranda, de acuerdo con los estudios empíricos proporcionados.

No obstante la informalidad de estos sectores productivos, si es posible basar las características de las MIPYMES en los siguientes párrafos.

En cuanto a la organización jurídica de la pequeña y mediana empresa, en lo que respecta al cantón Guaranda, predominan en especial las de tipo comercial (ferreterías, farmacias y productos alimenticios de consumo masivo) con un 80%, los mismos que tienen un peso significativo, y son aquellos negocios que operan en calidad de personas naturales. La menor proporción de empresas que se han establecido como Sociedades (Anónimas o de Responsabilidad Limitada) evidencian que, en la conformación del capital de las pequeñas empresas, todavía se mantiene una estructurada cerrada, de tipo familiar o asociaciones cooperativas en diferentes sectores comunitarios (MIPRO, 2013).

Las pequeñas y microempresas (comercio) de la provincia de Bolívar colocan sus productos en su mayor porcentaje en mercados locales destinado para el uso o consumo final; con respecto al sector agropecuario, destinan su producción a mercados de provincias cercanas, en especial de Los Ríos y Guayas. Finalmente, se puede destacar que el 5% de las pequeñas empresas destinan sus productos para el comercio internacional mediante la exportación de los mismos (MIPRO, 2013).

Con respecto a estas pequeñas empresas exportadoras, cabe mencionar que las mismas se encuentran concentradas en mayor cantidad en la parroquia Salinas, del cantón Guaranda.

Un grupo representativo de pequeñas empresas desarrollan sus operaciones dentro del servicio de transporte interprovincial, dado que existen en la capital de la Provincia, Guaranda, tres cooperativas que llegan a los 200 socios aproximadamente, con un capital social que supera los \$150.000 cada uno, y que generan más de \$82.000 en ingresos brutos anuales; a este sector, hay que sumarle las cooperativas de taxis, camionetas, furgonetas, camiones y volquetas (MIPRO, 2013).

Sin embargo, es la actividad comercial la que más dinamiza la economía del cantón Guaranda, siendo sus principales sectores el comercio de alimentos de

consumo masivo junto con la intermediación financiera, la trasportación, distribución y comercialización de productos agropecuarios (MIPRO, 2013).

En lo que respecta a manufactura, las pequeñas y microempresas lácteas son las únicas que realizan comercio internacional, y basan su producción en derivados de la leche logrando colocar su producción de quesos, yogures y leche pasteurizada en Colombia, Perú, Chile y Panamá (MIPRO, 2013).

El cantón Guaranda es un centro de gran iniciativa de desarrollo comunitario que ha permitido a esta región superar las condiciones de pobreza en las que se encontraba hace más de 30 años. Su economía se ha diversificado por medio de empresas privadas y comunitarias, y de un conjunto de actividades en las que participan y trabajan en un ambiente de igualdad, logrando así empleo digno para todos. Se ha mejorado la calidad de vida. Los proyectos de esta comunidad están dirigidos para lograr la diversidad de sus productos. El trabajo se basa en el cooperativismo y la ayuda mutua, y los recursos económicos circulan dentro del cantón en forma de inversiones comunitarias (Cervantes & Parra, 2010)

La economía del cantón Salinas de Guaranda se basa fundamentalmente en el comercio formal e informal que se desarrolla también de manera muy importante. Todas están legalmente constituidas, pero su desigual e inconstante manejo administrativo genera problemas que acercan las actividades de estos negocios a la consideración de economía informal (Aragundi, 2015)

Las empresas del sector pueden calificarse como pequeñas, micro entidades, resultantes en buena parte de procesos de carácter asociativo; los empresarios conforman las compañías particulares, las entidades más pequeñas tienen un perfil imperante ya que tienen más una connotación social que empresarial, lo que limita las posibilidades financieras, de crecimiento y renovación, desarrollo e innovación (Aragundi, 2015).

Los emprendimientos del sector industrial tienen una estructura organizativa más definida, aunque en los casos de menor tamaño de la entidad, el propietario realiza varias de las funciones propias de una organización pequeña, por lo tanto,

la falta de personal técnico profesional es una de las mayores debilidades para las empresas. No son conscientes de su importancia, y en muchos de los casos prescinden de este profesional o de asesoría al respecto (Aragundi, 2015).

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Plan de Negocios**

El plan de negocios es un documento escrito de unas 30 cuartillas que incluye básicamente los objetivos de la empresa, las estrategias para conseguirlos, la estructura organizacional, el monto de inversión que se requiere para financiar el proyecto y soluciones para resolver problemas futuros (tanto internos como del entorno) (Entrepreneur, 2017).

También en esta guía se ven reflejados varios aspectos clave como: definición del concepto, qué productos o servicios se ofrecen, a qué público está dirigida la oferta y quiénes son los competidores que hay en el mercado, entre otros. Esto sin mencionar el cálculo preciso de cuántos recursos se necesitan para iniciar operaciones, cómo se invertirán y cuál es el margen de utilidad que se busca obtener (Entrepreneur, 2017).

Contrario a lo que algunos emprendedores imaginan, desarrollar un plan de negocios resulta menos complicado de lo que parece. Si bien cada proyecto es diferente, todo parte de tener una idea y materializarla por escrito con base en cinco puntos básicos:

**-Estructura ideológica.** Incluye el nombre de la empresa, así como la misión, visión, valores y una descripción de las ventajas competitivas del negocio

**-Estructura del entorno.** Se fundamenta en un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como del comportamiento del sector en el que se desarrolla, tendencias del mercado, competencia y clientes potenciales.

**-Estructura mecánica.** Aquí se enlistan las estrategias de distribución, ventas, mercadotecnia y publicidad, es decir, qué acciones hay que ejecutar para lograr el éxito de la idea de negocios.

**-Recursos humanos.** Ayuda a definir cada uno de los puestos de trabajo que se deben cubrir y determina los derechos y obligaciones de cada uno de los miembros que integran la organización.

**-Estructura financiera.** Este punto es esencial pues pone a prueba –con base en cálculos y proyecciones de escenarios– la viabilidad de la idea, hablando en términos económicos, y si generará un margen de utilidad atractivo.

### **2.2.2 Creación de una empresa**

El fenómeno de la creación de empresas es actualmente uno de los de mayor interés, seguimiento, dedicación y esfuerzos tanto en los ámbitos académicos, políticos y sociales por su importancia demostrada en su capacidad para generar empleo, desarrollo y crecimiento económico en la sociedad actual. La capacidad de las empresas recién creadas para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, así como su potencial innovación, convierte a estas empresas en un elemento clave en el desarrollo económico actual (Arias, 2016)

A través de la figura y la visión del empresario (individual o grupal), existen múltiples factores que anteceden al proceso de creación y puesta en marcha de una nueva iniciativa empresarial y prácticas necesarias para que la probabilidad de que la iniciativa empresarial tenga éxito sea mayor (Arias, 2016).

El proyecto de creación de una nueva empresa va ligado cada vez más al concepto de emprendimiento, debido especialmente a que en el entorno global que nos situamos, existe gran competencia y con un entorno tecnológico que evoluciona a gran velocidad, lo que exige una visión más "empresarial" que "empresarial", el análisis y puesta en marcha de un proyecto (Arias, 2016).

Para la supervivencia de la nueva empresa creada, es fundamental que aporte una nueva ventaja competitiva, como la mejor en el producto, un proceso más limpio y eficiente, servicios adicionales que mejoren las prestaciones, una mejor y más rápida distribución, introducir el nuevo producto/servicio en un segmento de mercado no utilizado anteriormente. Es fundamental que la nueva empresa, a través de los productos/servicios que ofrezca satisfaga necesidades no cubiertas actualmente (Arias, 2016).

La creación de una empresa necesita estructurar una serie de recursos materiales, humanos y económicos de cara a la consecución de una serie de objetivos establecidos por los emprendedores en la puesta en funcionamiento de su actividad. Para ello, se recurre generalmente al desarrollo de un plan de empresa.

### **2.2.3. Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Desde este punto de vista, la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente (Riquelme, 2016)

Buscando orientar con el estudio cuales son las fortalezas de la organización, sea en cuanto, a los recursos que posee, la calidad del mismo, etc. Asimismo, externamente puede estudiar las amenazas que puedan existir como en el ámbito político o social.

Cabe señalar que el FODA es una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación, de hecho, con este estudio se beneficiará de un plan de negocios, pudiendo dar fuerza a la sigla de oportunidad, logrando además, la situación real en la que se encuentra la empresa o proyecto, y poder planificar alguna estrategia a futuro (Riquelme, 2016)

Se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea sólida a futuro, además, el análisis FODA es una herramienta útil que todo gerente de empresa o industria debe ejecutar y tomarla en consideración.

Cabe señalar que, si existiera una situación compleja el análisis FODA puede hacer frente a ella de forma sencilla y eficaz. Enfocándose así a los factores que tienen mayor impacto en la organización o en nuestra vida cotidiana si es el caso, a partir de allí se tomaran eficientes decisiones y las acciones pertinentes (Riquelme, 2016)

Además, el FODA ayuda a tener un enfoque mejorado, siendo competitivo ante los nichos de los mercados al cual se está dirigiendo la empresa, teniendo mayores oportunidades en el mercado que se maneje creando estrategias para una eficaz competencia (Riquelme, 2016)

La diversidad de personas y distintas perspectivas es lo más recomendable para realizar un buen análisis, todos los departamentos de una organización deberían participar e inclusive los clientes para que vacíen sus buenos resultados estratégicos.

Usualmente, es usado en una plantilla de análisis FODA con 4 cuadros, lo primordial es que se haga sencillo y práctico para poder entender los resultados.



Figura Nº 6 Matriz de Análisis FODA

Fuente: (Riquelme, 2016)

#### **2.2.4. Análisis PEST**

PEST, PESTEL (también conocido como PESTLE) es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. En algunos casos, se han añadido otros dos factores, los Ecológicos y los Legales, aunque es muy común que se integren en alguna de las variables anteriores si así lo requieren las características del proyecto de la organización. Incluso hay algunos estudios que suman otro más, el de la Industria, debido al peso que este ámbito puede tener en el resultado del análisis, generando las siglas PESTELI (Martín, 2017)

Por el valor de la información que arroja y lo práctico que resulta su uso, este modelo de estudio es una de las herramientas empresariales más utilizadas en todo tipo de organizaciones. Su creación se debe a dos teóricos, Liam Fahey y V.K. Narayanan, que plantearon las bases de este nuevo método de estudio en su ensayo titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”.

Esta herramienta, que se puede aplicar a numerosos casos, facilita la descripción en detalle del contexto en el que operará la organización. Y ayuda a comprender el crecimiento o declive de un mercado, las dificultades y retos que puede presentar, así como a orientar la dirección y la posición del negocio de forma sencilla, sistemática y pautada (Martín, 2017)

Realizar un análisis de entorno con el método PEST es bastante común en las empresas debido a sus numerosas ventajas y a que es una suerte de guía de investigación del contexto que rodea al proyecto. Algunas de ellas son:

- Se adapta a cada caso. Ya se ha explicado que hay factores que se pueden enmarcar dentro de otros. Por ejemplo, el legislativo se puede integrar fácilmente dentro del político e industria se puede incluir en e economía. El factor ecológico también se puede enmarcar fácilmente en social y en los otros. Todo dependerá del área en el que se desarrolle la actividad de la empresa en cuestión y de las peculiaridades de su sector.

- Ayuda a la toma de decisiones. Esto porque el conocimiento del mercado y los factores que marcarán su crecimiento o declive, su potencial y su atractivo, permitiendo identificar y controlar los riesgos que presenta y determinar, finalmente, si es conveniente o no entrar en él. Por todo ello, resulta de gran utilidad en procesos de internacionalización.
- Tiene un enfoque proactivo. Permite anticipar los cambios y vislumbrar tendencias futuras, de modo que la organización irá un paso por delante y no tendrá que esperar a reaccionar con prisas ante las nuevas características del mercado. Facilita la planificación y se minimiza el impacto de los escenarios adversos.
- Es de aplicación amplia. Tanto si se realiza para tomar decisiones sobre la creación de una nueva empresa, la apertura de una oficina en otro país o región, la redefinición de la marca, una posible adquisición o la entrada de socios, el análisis PEST permite conocer en detalle las tendencias que marcarán el futuro del mercado.

Estos son los factores PEST o PESTEL que sirven para conocer las grandes tendencias y rediseñar la estrategia empresarial (Martín, 2017).

1. **Variables políticas.** Son los aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la empresa. Aquí entran las políticas impositivas o de incentivos empresariales en determinados sectores, regulaciones sobre empleo, el fomento del comercio exterior, la estabilidad gubernamental, el sistema de gobierno, los tratados internacionales o la existencia de conflictos internos o con otros países actuales o futuros. También la manera de la que se organizan las distintas administraciones locales, regionales y nacionales. Los proyectos de los partidos mayoritarios sobre la empresa también se incluyen en este apartado.
2. **Variables económicas.** Hay que analizar los datos macroeconómicos, la evolución del PIB, las tasas de interés, la inflación, la tasa de desempleo, el nivel de renta, los tipos de cambio, el acceso a los recursos, el nivel de

desarrollo y los ciclos económicos. También se deben investigar los escenarios económicos actuales y futuros y las políticas económicas.

3. **Variables sociales.** Los factores a tener en cuenta son la evolución demográfica, la movilidad social y cambios en el estilo de vida. También el nivel educativo y otros patrones culturales, la religión, las creencias, los roles de género, los gustos, las modas y los hábitos de consumo de la sociedad. En definitiva, las tendencias sociales que puedan afectar el proyecto de negocio.
4. **Variables tecnológicas.** Resulta algo más complejo de analizar debido a la gran velocidad de los cambios en esta área. Hay que conocer la inversión pública en investigación y la promoción del desarrollo tecnológico, la penetración de la tecnología, el grado de obsolescencia, el nivel de cobertura, la brecha digital, los fondos destinados a I+D, así como las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías.
5. **Variables ecológicas.** Los principales factores a analizar son la conciencia sobre la conservación del medio ambiente, la legislación medioambiental, el cambio climático y variaciones de las temperaturas, los riesgos naturales, los niveles de reciclaje, la regulación energética y los posibles cambios normativos en esta área.
6. **Variables legales.** Toda la legislación que tenga relación directa con el proyecto, información sobre licencias, legislación laboral, propiedad intelectual, leyes sanitarias y los sectores regulados, etc.

Dentro de cada variable, es necesario identificar los aspectos que tendrán más peso en el entorno futuro y otros que serán menos decisivos e irrelevantes para el funcionamiento de la compañía, unidad de negocio o proyecto. Es recomendable comenzar el análisis por los factores más generales y terminar por los que son más específicos o característicos de la empresa. El estudio también puede abarcar los ámbitos locales, regionales o estatales, si se considera necesario (Martín, 2017).

Asimismo, se puede realizar un análisis comparativo, de corte más científico, si se asigna una calificación a cada uno de los apartados. Lo que facilitará el estudio de

varios mercados para conocer cuál presenta un entorno más favorable o adecuado a los propósitos de la empresa.

### **2.2.5. Matrices EFE-EFI**

Matriz de evaluación Factores Internos (EFI).

La construcción de una matriz EFI, “permite lo que podríamos denominar una especie de auditoría empresarial interna, ya que esta herramienta nos brinda la posibilidad de identificar y conocer cada una de las debilidades, así como también las diversas fortalezas que presente la identidad, lo cual a su vez, nos ubicaría u orientaría acerca de la posición interna en la cual se encuentra la entidad” (Sosa, 2013) (empresa u organización); siendo esta información vital para el surgimiento y pro de las actividades y operaciones que se realicen en la misma.

Matriz de Evaluación Factor Externo (EFE).

“Cuando deseamos determinar y conocer la posición estratégica externa de una organización, es muy útil el uso de una herramienta colaborativa para ello, como lo es la matriz estratégica, EFE, la cual nos permite, identificar y así; numerar cada una de las distintas oportunidades y amenazas que afectan a dicha organización” (Sosa, 2013), es decir; los distinto factores asociados al entorno dentro del cual se desenvuelve ésta y a que, a su vez, intervienen en la misma, de manera directa o indirecta.

### **2.2.6. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella.

Esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.



Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

- Rivalidad entre competidores.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los consumidores.

Según Porter, el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que en el caso de una empresa dentro de la industria, un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas.

### **2.2.7. Empresas de Asesoría Administrativa y Financiera**

Consiste básicamente en que las empresas conozcan el verdadero valor de sus activos productivos y de apoyo, con el fin de cuantificar el valor de aseguramiento

o proyección patrimonial de los mismos lo que le permitirá a la administración tener la tranquilidad de que estos, al momento de una reclamación, estarán seguros o por el contrario que no se incurra en gastos no justificados. Mejorar sus proyecciones económicas, la administración de sus recursos y procesos, encaminados a los retos que exigen el mercado o las variantes de la economía nacional e internacional (Mundo Cime, 2017).

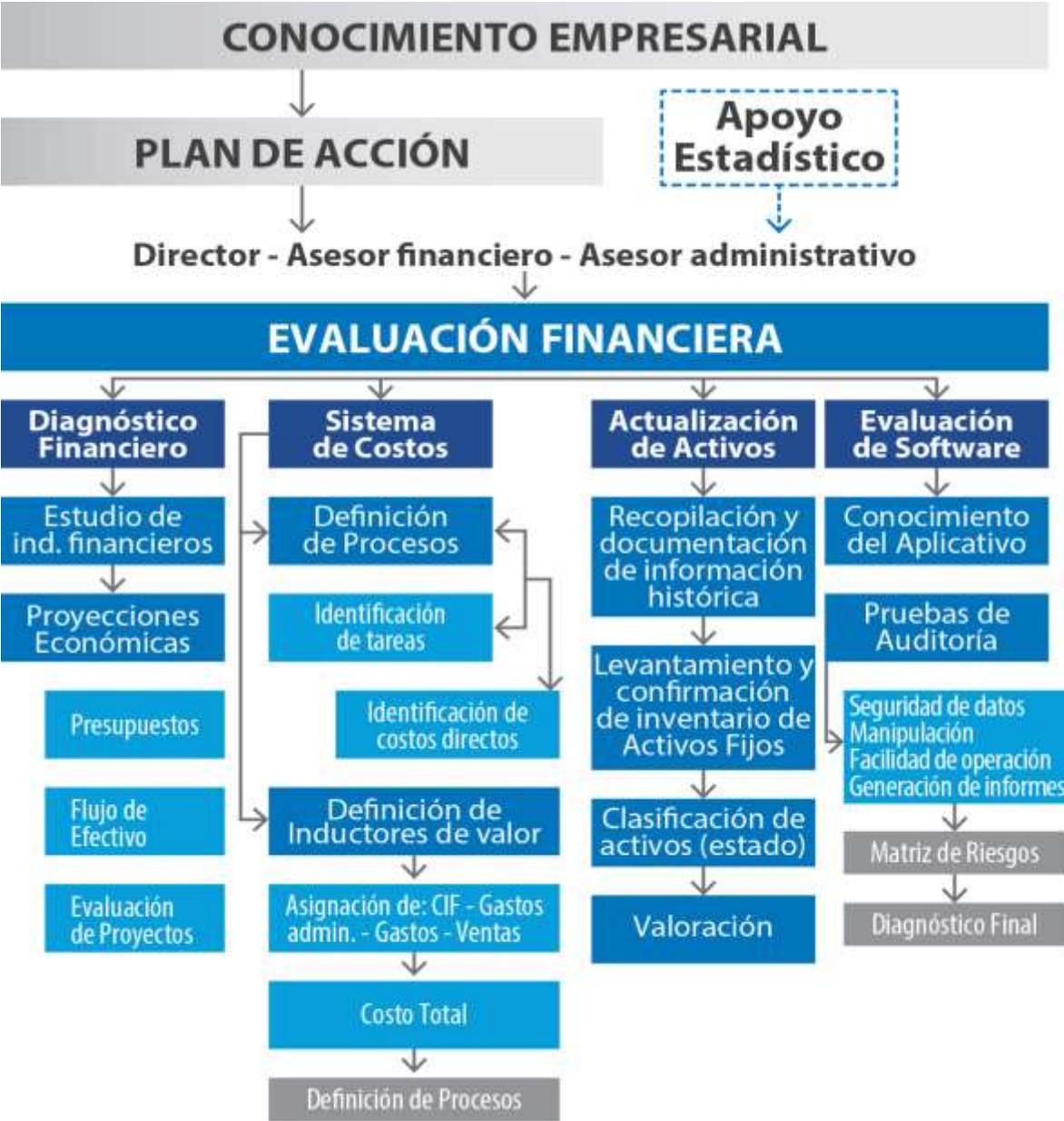


Figura Nº 7 Actividades a realizar en una Asesoría Administrativa y Financiera Fuente: (Mundo Cime, 2017)

### **2.3. Marco Legal**

Luego del estudio de documentos legales que le dan testimonio referencial y soporte a la presente investigación, el proyecto se fundamenta en las siguientes bases legales: (Aragundi, 2015)

El trabajo de investigación a desarrollar se sustenta con lo dicho en el Plan Nacional Para El Buen Vivir, en el apartado Democratización de los medios de producción, re-distribución de la riqueza y diversificación de las formas de propiedad y organización: El Plan De Desarrollo 2007 – 2010, se liga directamente con el objetivo número 11: “Establecer Un Sistema Económico Solidario Y Sostenible”, específicamente en las siguientes políticas: (Aragundi, 2015)

Política 11.2 Fomentar actividades con gran demanda de mano de obra, fuertes encadenamientos productivos y amplia localización geográfica. El combate al desempleo, más y mejores incentivos para los productores de bienes y servicios, y el desarrollo equitativo y armónico de todas las regiones requieren el apoyo planificado del Estado. Dentro de esta política nos apegaremos a la estrategia que consiste en el Impulso a programas de reactivación de pequeñas y medianas empresas del Ministerio de Industria y Competitividad, y de la artesanía.

Política 11.3. Capacitar de manera continua a la fuerza de trabajo para lograr incrementos constantes de la productividad laboral. La capacitación es una tarea conjunta de la fuerza de trabajo y de los sectores público y privado; debe ser orientada de acuerdo a los objetivos de desarrollo y ejecutada continuamente. Sus costos constituyen una inversión social prioritaria para obtener ganancias en productividad y competitividad.

Política 11.19. Fomentar la demanda interna de bienes y servicios producidos por las micro, pequeñas y medianas empresas mediante sistemas de compras públicas, para dinamizar la producción nacional y promover la participación de

pequeños y medianos empresarios, garantizando la transparencia de los procedimientos.

**El artículo 8. 10 de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo del Plan nacional del Buen Vivir dice lo siguiente:** (SENPLADES, 2009)

**8.10 Articular la relación entre el Estado y el sector privado**

8.10. a. incentivar las inversiones nacionales y extranjeras, otorgándoles estabilidad en el tiempo y articulándolas a los objetivos nacionales de desarrollo.

8.10. b. establecer mecanismos integrales para fortalecer el clima de negocios, la inversión en el país, y promover la imagen del Ecuador a nivel internacional.

8.10. c. Impulsar el financiamiento al desarrollo de nuevas industrias y/o sectores priorizados.

**Ley de desarrollo de la cultura del emprendimiento, la creación y fortalecimiento de empresas sociales en el Ecuador como mecanismo de generación de empleo y crecimiento económico** (SENPLADES, 2009)

**ARTÍCULO 7º. CRÉASE LA SECRETARÍA NACIONAL PARA EL EMPRENDIMIENTO Y LA CREACIÓN DE EMPRESA,** adscrita al

Ministerio de Industria, o quien haga sus veces cuyas funciones son:

Proponer la inclusión de planes, programas y proyectos de desarrollo relacionados con el emprendimiento;

Ordenar e informar la oferta pública y privada de servicios de emprendimiento

Establecer pautas para facilitar la reducción de costos y trámites relacionados con la formalización de emprendimientos (constitución legal, marcas, patentes, registros, sanitarios, entre otros);

Estandarizar criterios de calidad para el desarrollo de procesos.

**Según el artículo 1 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones expresa lo siguiente:**

## **TÍTULO PRELIMINAR**

### **Del Objetivo y Ámbito de Aplicación**

**Art. 1.-Ámbito.-**Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.

El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas. Así también impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República. De igual manera, se regirá por los principios que permitan una articulación internacional estratégica, a través de la política comercial, incluyendo sus instrumentos de aplicación y aquellos que facilitan el comercio exterior, a través de un régimen aduanero moderno transparente y eficiente.

**Art. 2.-Actividad Productiva.-**Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

**Art. 3.-Objeto.-**El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y

consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva.

**Art. 4.-Fines.**-La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

a) Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y el coeficiente;

b) Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales;

c) Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos;

d) Fortalecer el control estatal para asegurar que las actividades productivas no sean afectadas por prácticas de abuso del poder del mercado, como prácticas monopólicas, oligopólicas y en general, las que afecten el funcionamiento de los mercados;

e) Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico institucional;

f) Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico;

## **LIBRO III**

### **DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, Y DE LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.**

#### **TÍTULO I**

##### **Del Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa**

###### **Capítulo I**

###### **Del Fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES)**

**Art. 53.-Definición y Clasificación de las MIPYMES.** La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código.

En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa. Los artesanos que califiquen al criterio de micro, pequeña y mediana empresa recibirán los beneficios de este Código, previo cumplimiento de los requerimientos y condiciones señaladas en el reglamento.

###### **Capítulo II**

###### **De los Órganos de Regulación de las MIPYMES**

**Art. 54.-Institucionalidad y Competencias.-**El Consejo Sectorial de la Producción coordinará las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias. Para determinar las políticas transversales de MIPYMES, el Consejo Sectorial de la Producción tendrá las siguientes atribuciones y deberes.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de Investigación

Existen varios tipos de investigación, y dependiendo de los fines que se persiguen, los investigadores se decantan por un tipo de método u otro o la combinación de más de uno. En este estudio en particular, se hizo uso de la investigación exploratoria, descriptiva y explicativa.

##### 1. Investigación Exploratoria

Las investigaciones de tipo exploratorias ofrecen un primer acercamiento al problema que se pretende estudiar y conocer. La investigación de tipo exploratoria se realiza para conocer el tema que se abordará, lo que permitirá “familiarizarse” con algo que hasta el momento se desconocía (Universia.net, 2017)

Los resultados de este tipo de tipo de investigación dan un panorama o conocimiento superficial del tema, pero es el primer paso inevitable para cualquier tipo de investigación posterior que se quiera llevar a cabo.

##### 2. Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva es la que se utiliza, tal como el nombre lo dice, para describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que se pretenda analizar. En este tipo de investigación la cuestión no va mucho más allá del nivel descriptivo; ya que consiste en plantear lo más relevante de un hecho o situación concreta (Universia.net, 2017).

De todas formas, la investigación descriptiva no consiste únicamente en acumular y procesar datos. El investigador debe definir su análisis y los procesos que involucrará el mismo.

### **3. Investigación Explicativa**

La investigación de tipo explicativa ya no solo describe el problema o fenómeno observado sino que se acerca y busca explicar las causas que originaron la situación analizada. En otras palabras, es la interpretación de una realidad o la explicación del por qué y para qué del objeto de estudio; a fin de ampliar el “¿Qué?” de la investigación exploratoria y el “¿cómo?” de la investigación descriptiva (Universia.net, 2017).

La investigación de tipo explicativa busca establecer las causas en distintos tipos de estudio, estableciendo conclusiones y explicaciones para enriquecer o esclarecer las teorías, confirmando o no la tesis inicial.

#### **3.2. Enfoque de Investigación**

En este contexto, Hernández, Fernández y Baptista (2010), sostienen que “todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque: el enfoque mixto”.

En este sentido, al utilizar información bibliográfica y documental disponible, se estará utilizando un enfoque cuantitativo que no es más que la recolección de datos numéricos que permitan tener una visión global de las principales características que se desea obtener de los actuales negocios ubicados en la ciudad de Guaranda.

Con la aplicación de una encuesta a los dueños y administradores de negocio, se podrá emplear el método cualitativo que permitirá tener opiniones y criterios sobre la factibilidad de poner una empresa consultora en temas administrativos y financieros en la ciudad con la finalidad de obtener datos que permitan establecer la demanda potencial de la empresa a crearse, y evaluar si es o no factible desde un punto de vista financiero.

### **3.3. Métodos de Investigación**

Dentro de la presente investigación se hará uso de los métodos inductivo y deductivo, los cuales se basan en la técnica de recolección de datos que es la encuesta, utilizándola como un cuestionario para determinar los factores de mayor importancia para el mercado meta (Aguilar, 2013).

El método inductivo se dirige de lo particular a lo general, para posteriormente obtener conclusiones que se convertirán en fundamentos teóricos (Torres, 2006).

En este caso, se van aplicar encuestas a los dueños o administradores de negocios en la ciudad de Guaranda, para de esta manera, a través de las repuestas obtenidas poder definir el potencial de aceptación del servicio de asesoría en finanzas y administración en el mercado meta.

Mientras tanto, el método deductivo permite, mediante la utilización de conclusiones, obtener explicaciones particulares (Torres, 2006).

A través de las encuestas, gracias a las respuestas obtenidas se podrán inferir explicaciones particulares de las variables a investigar, por lo que dentro de la presente investigación, se podrá estimar la demanda potencial de los negocios por un servicio de asesoría administrativo y financiero en la ciudad de Guaranda.

### **3.4. Población y Muestra**

La población que abarca la presente investigación queda constituida por 824 establecimientos actualmente abiertos en la cabecera cantonal de Guaranda y la parroquia Salinas, según él (Servicio de Rentas Internas, 2017), por lo que sus propietarios serían los individuos objeto de estudio; debido a que es una cantidad considerable en dos sitios dispersos, se propone utilizar la fórmula de poblaciones finitas, la cual permite generar una muestra que posee las mismas

características de la población general, pero con una cantidad menor de individuos para poder facilitar en ella las herramientas de recolección de datos.

A continuación, se detalla la fórmula empleada:

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{E^2(N - 1) + Z^2 PQ}$$

Fuente: (Rodriguez, 2005)

A continuación, se detallan los términos existentes en la fórmula:

- N: es el tamaño de la población objetivo, son 824 propietarios de establecimientos en la parroquia urbana Guaranda y la parroquia rural Salinas.
- Z: se obtiene según el nivel de confianza, resultando 1.96
- n/c: es el nivel de confianza utilizado, en este caso es de 95%.
- p: es la probabilidad de que el evento llegue a ocurrir, siendo comúnmente utilizado el 50%.
- q: es la probabilidad de que el evento no llegue a suceder, es el restante del porcentaje anterior, 50%.
- e: es el error máximo a tolerar en la muestra, 5%.

Luego de realizar el reemplazo de términos en la fórmula, se obtuvo un resultado de 262 establecimientos y por ende, será en este número que se desarrollará el estudio de campo; a continuación, se presenta el desarrollo de la fórmula:

**Tabla 3:** Desarrollo de la fórmula

*Elaborado por las Autoras*

|               |  |
|---------------|--|
|               | $n = \frac{z^2(p)(q)(N)}{(N-1)e^2 + z^2(p)(q)}$                                |
| <b>DATOS:</b> | $n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(824)}{(824-1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$ |
| n/c= 95%      | $n = \frac{791,37}{3,0179}$  |
| z= 1.96       |  |
| p= 0.50       |  |
| q= 0.50       |  |
| N= 824        | $n = 262 \text{ establecimientos}$   |
| e= 5%         |  |
| n= ?          |  |

### 3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

La técnica a utilizar es la encuesta, la cual se desarrollará a través de la elaboración de un cuestionario de preguntas cerradas, dado que brindarán una mayor facilidad para tabular los resultados a obtener; además de que cada pregunta puede ser analizada de manera más específica y concreta, optimizando la elaboración de las conclusiones posteriores.

### 3.6. Recursos: Fuentes, cronograma y presupuesto para la recolección de datos

La recolección de datos se realizará en la cabecera cantonal de Guaranda, y en la parroquia rural de Salinas, encuestando únicamente a aquellas personas que indiquen que son propietarios o administradores del establecimiento o negocio escogido al azar, evitando así obtener información de personas que no serían potenciales clientes del servicio a ofrecer.

Como del total de la población, 146 establecimientos abiertos, que representa el 11% del total funcionan en la cabecera cantonal de Guaranda, y 678, que representan el 89% del total, en la parroquia rural de Salinas, se realizó una ponderación estadística para obtener los resultados de la muestra: por lo que, de los 262 establecimientos encuestados, 11% fueron del cantón Guaranda (46), y 89% de la parroquia rural de Salinas (216). En el anexo 1 y 2 se muestra el presupuesto y cronograma utilizado en el desarrollo de la encuestas.

### 3.7. Tratamiento a la información: Procesamiento y análisis

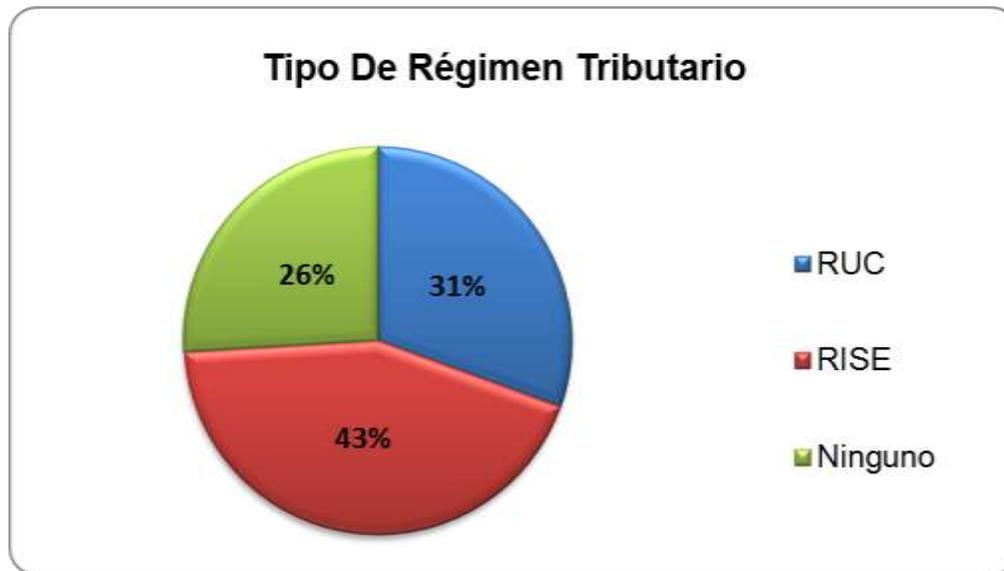
#### 1. ¿Su negocio actualmente posee?:

**Tabla No. 4:** Tipo de régimen tributario de los negocios

| Tipo de régimen | Cantidad   | Porcentaje  |
|-----------------|------------|-------------|
| RUC             | 80         | 31%         |
| RISE            | 114        | 44%         |
| Ninguno         | 68         | 26%         |
| <b>TOTAL</b>    | <b>262</b> | <b>100%</b> |

*Fuente:* Encuestas  
*Elaborado por Autoras*

**Gráfico No. 1:** Tipo de Régimen Tributario



**Fuente:** Encuestas  
*Elaborado por Autoras*

**Análisis:** De los 262 dueños de establecimientos encuestados, se puede observar que predominaron aquellos que tienen RISE con un 43% sobre los que tienen RUC (31%), o no poseen ningún tipo de régimen tributario (26%).

Por el resultado descrito en la Tabla No. 4 y Gráfico No. 1, se puede inferir que existe una mayor susceptibilidad a obtener el RISE en los negocios de la ciudad de Guaranda por encima del RUC.

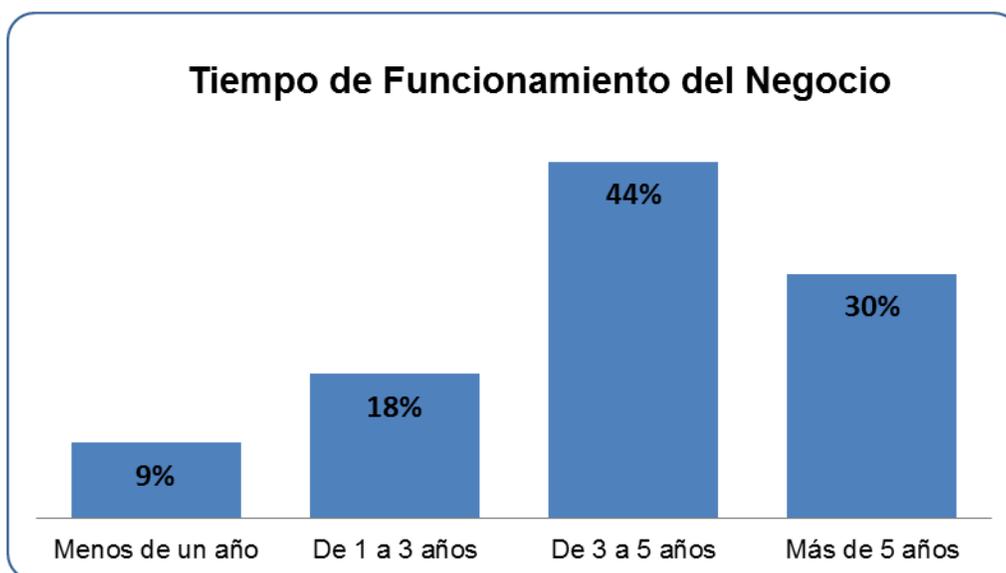
## 2. ¿Cuánto tiempo lleva en funcionamiento su negocio?

**Tabla No. 5:** Tiempo de funcionamiento de los negocios

| Tiempo de funcionamiento | Cantidad   | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Menos de un año          | 24         | 9%          |
| De 1 a 3 años            | 46         | 18%         |
| De 3 a 5 años            | 114        | 44%         |
| Más de 5 años            | 78         | 30%         |
| <b>TOTAL</b>             | <b>262</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas  
*Elaborado por Autoras*

**Gráfico No. 2:** Tiempo de Funcionamiento del Negocio



**Fuente:** Encuestas  
*Elaborado por Autoras*

**Análisis:** De los 262 dueños de establecimientos encuestados, se puede observar que predominan aquellos negocios con un tiempo de funcionamiento de entre 3 a 5 años con un 44% sobre los que tienen más de cinco años (30%).

Por el resultado descrito en la Tabla No. 5 y Gráfico No. 2, se puede inferir que existe una mayor susceptibilidad a tener negocios en la ciudad de Guaranda con una vida útil superior a los 3 años.

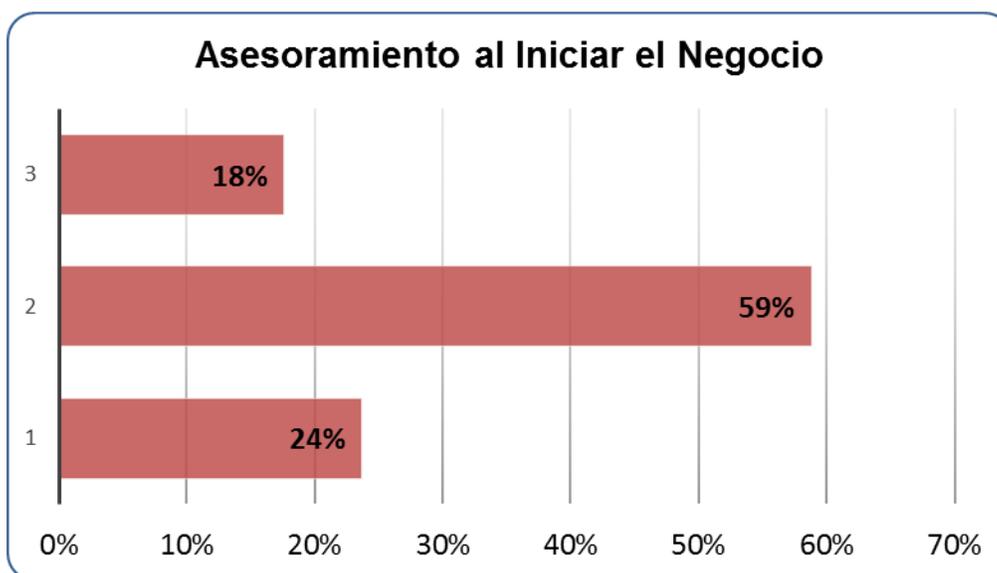
**3. ¿Recibió Ud. algún tipo de asesoramiento en el área administrativa o financiera antes de iniciar su negocio?**

**Tabla 6:** Número de negocios que recibieron asesoramiento inicial en Finanzas o Administración.

| Asesoramiento inicial Financiero/administrativo | Cantidad   | Porcentaje  |
|---|------------|-------------|
| SI  | 62         | 24%         |
| NO  | 154        | 59%         |
| No responde/No sabe                             | 46         | 18%         |
| <b>TOTAL</b>                                    | <b>262</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas  
*Elaborado por Autoras*

**Gráfico No. 3:** Asesoramiento al Iniciar el Negocio



**Fuente:** Encuestas  
*Elaborado por Autoras*

**Análisis:** De los 262 dueños de establecimientos encuestados, se puede observar que predominan aquellos negocios que no recibieron ningún tipo de asesoramiento inicial con un 59% sobre los que si recibieron (24%).

Por el resultado descrito en la Tabla No. 6 y Gráfico No. 3, se puede inferir que existe una mayor susceptibilidad a que los negocios en la ciudad de Guaranda cuando inician, no lo hacen bajo ningún tipo de asesoramiento legal, contable, financiero y/o administrativo.

**4. Actualmente, ¿qué nivel de conocimiento tiene Ud. respecto a la forma correcta de declarar sus impuestos ante el SRI?**

**Tabla 7:** Nivel de conocimiento sobre las exigencias del SRI en los administradores de los establecimientos.

| Nivel de conocimiento SRI | Cantidad   | Porcentaje  |
|---------------------------|------------|-------------|
| Bajo                      | 36         | 14%         |
| Medio                     | 84         | 32%         |
| Alto                      | 142        | 54%         |
| <b>TOTAL</b>              | <b>262</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas  
*Elaborado por Autoras*

**Gráfico No. 4:** Nivel de conocimiento sobre exigencias del SRI



**Fuente:** Encuestas  
*Elaborado por Autoras*

**Análisis:** De los 262 dueños de establecimientos encuestados, se puede observar que predominan aquellos negocios que tienen un alto conocimiento sobre las exigencias del SRI con un 54% sobre los que tienen un conocimiento medio (32%) o bajo (14%).

Por el resultado descrito en la Tabla No. 7 y Gráfico No. 4, se puede inferir que la mayoría de los dueños o administradores de los establecimientos en la ciudad de Guaranda poseen buenos y muy buenos conocimientos con respecto a la información solicitada periódicamente por el SRI.

5. Actualmente, ¿qué nivel de conocimiento tiene Ud. respecto a la forma correcta de presentar sus estados financieros ante la Superintendencia de Compañías?

**Tabla 8:** Nivel de conocimiento sobre las exigencias de la Superintendencia de Compañías en los administradores de los establecimientos.

| Nivel de conocimiento Superintendencia de Compañías | Cantidad   | Porcentaje  |
|---|------------|-------------|
| Bajo  | 66         | 48%         |
| Medio   | 44         | 32%         |
| Alto  | 27         | 20%         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>137</b> | <b>100%</b> |

*Fuente:* Encuestas  
*Elaborado por Autoras*

**Gráfico No. 5:** Nivel de conocimientos sobre exigencias de la Super de Cías.



*Fuente:* Encuestas  
*Elaborado por Autoras*

**Análisis:** De los 137 dueños de empresas encuestadas, se puede observar que predominan aquellos negocios que tienen un bajo conocimiento sobre las

exigencias de la Superintendencia de Compañías con un 48% sobre los que tienen un conocimiento medio (32%) o alto (20%).

Por el resultado descrito en la Tabla No. 8 y Gráfico No. 5, se puede inferir que la mayoría de los dueños o administradores de los establecimientos en la ciudad de Guaranda poseen insuficientes conocimientos con respecto a la información solicitada periódicamente por la Superintendencia de Compañías.

**6. Actualmente, ¿ha contado Ud. con algún tipo de asesoría financiera u administrativa?**

**Tabla 9:** Número de negocios que actualmente poseen algún tipo de asesoramiento en las áreas de finanzas y/o administración

| Asesoría Financiera y/o administrativa | Cantidad   | Porcentaje  |
|--|------------|-------------|
| SI                                     | 97         | 37%         |
| NO                                     | 165        | 63%         |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>262</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas  
*Elaborado por Autoras*

**Gráfico No. 6:** Actualmente posee asesoramiento en Finanzas o Administración



**Fuente:** Encuestas  
*Elaborado por Autoras*

**Análisis:** De los 262 dueños de establecimientos encuestados, se puede observar que predominan aquellos negocios que no cuentan actualmente con ningún tipo de asesoramiento en finanzas u administración con un 63%, sobre los que si poseen (37%).

Por el resultado descrito en la Tabla No. 9 y Gráfico No. 6, se puede inferir que la mayoría de los dueños o administradores de los establecimientos en la ciudad de Guaranda no cuentan con un debido asesoramiento en las áreas de Finanzas y Administración.

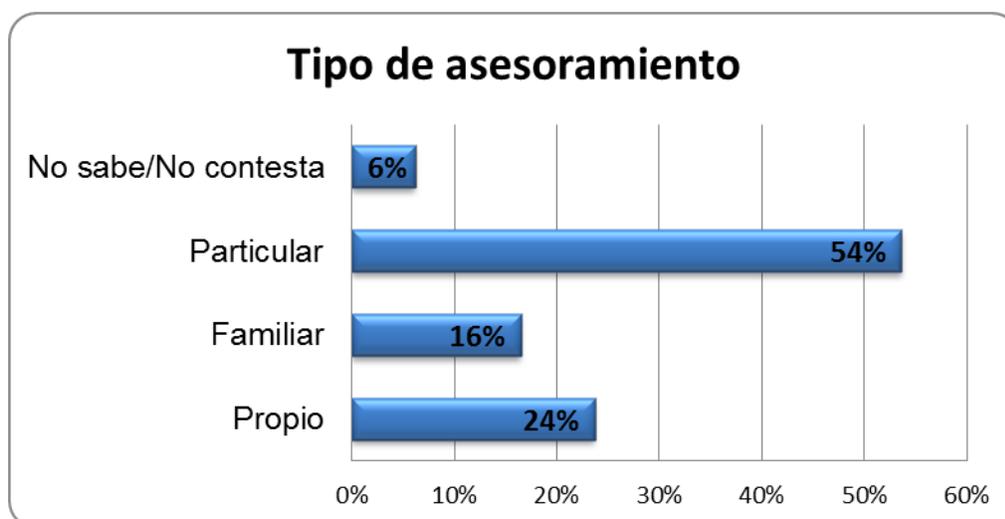
**7. ¿Cómo adquiere Ud. asesoramiento en el área administrativa o financiera?**

**Tabla 10:** Tipo de asesoramiento que posee en la actualidad.

| Tipo de asesoramiento | Cantidad  | Porcentaje  |
|-----------------------|-----------|-------------|
| Propio                | 23        | 24%         |
| Familiar              | 16        | 16%         |
| Particular            | 52        | 54%         |
| No sabe/No contesta   | 6         | 6%          |
| <b>TOTAL</b>          | <b>97</b> | <b>100%</b> |

*Fuente:* Encuestas  
*Elaborado por Autoras*

**Gráfico No. 7:** Tipo de asesoramiento



*Fuente:* Encuestas  
*Elaborado por Autoras*

**Análisis:** De los 97 dueños de establecimientos encuestados que tienen asesoramiento, se puede observar que predominan aquellos negocios con asesoramiento particular con un 54%, sobre los que lo hacen personalmente (24%).

Por el resultado descrito en la Tabla No. 10 y Gráfico No. 7, se puede inferir que los dueños o administradores de los establecimientos en la ciudad de Guaranda que poseen asesoramiento, la mayoría (54%) lo contratan de forma particular.

**8. De los siguientes servicios de asesoría profesional que a continuación le presentamos, ¿cuál usted considera necesario para su negocio?**

**Tabla 11:** Necesidad de poseer asesoramiento profesional

| Necesidad de asesoramiento profesional | Cantidad   | Porcentaje  |
|--|------------|-------------|
| FINANZAS                               | 125        | 48%         |
| ADMINISTRACIÓN                         | 83         | 32%         |
| NINGUNO                                | 54         | 21%         |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>262</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas  
*Elaborado por Autoras*

**Gráfico No. 8:** Necesidad de Asesoramiento Profesional



**Fuente:** Encuestas  
*Elaborado por Autoras*

**Análisis:** De los 262 dueños de establecimientos encuestados, se puede observar que predominan aquellos negocios con necesidades en asesoramiento en el área de Finanzas con un 54%, sobre el asesoramiento en el área de Administración (32%).

Por el resultado descrito en la Tabla No. 11 y Gráfico No. 8, se puede inferir que los dueños o administradores de los establecimientos en la ciudad de Guaranda requieren de más asesoramiento en el área de Finanzas que en el área Administrativa.

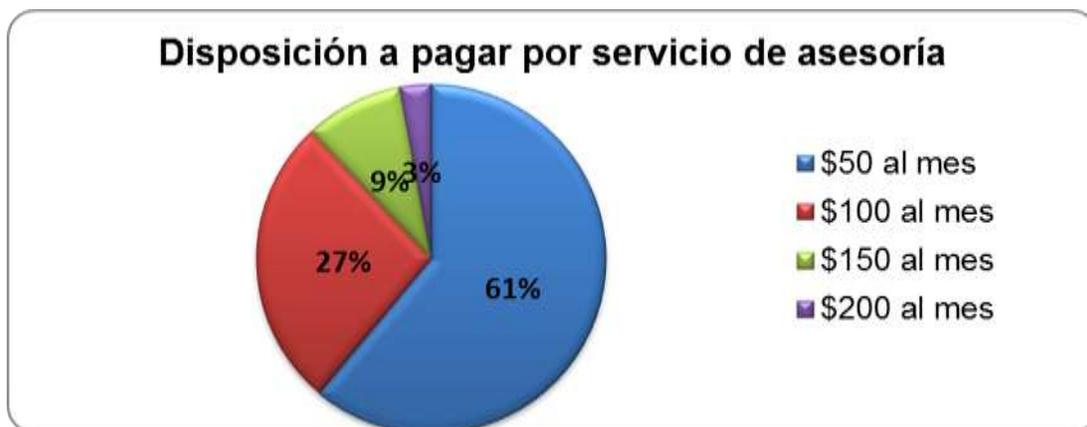
**9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una asesoría especializada y profesional por los servicios mencionados en la pregunta anterior?**

**Tabla 12:** Pago por asesoramiento profesional

| Pago por asesoría | Cantidad   | Porcentaje  |
|-------------------|------------|-------------|
| \$50 al mes       | 127        | 61%         |
| \$100 al mes      | 56         | 27%         |
| \$150 al mes      | 19         | 9%          |
| \$200 al mes      | 6          | 3%          |
| <b>TOTAL</b>      | <b>208</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas  
*Elaborado por Autoras*

**Gráfico No. 9:** Disposición a pagar por servicio de asesoría



**Fuente:** Encuestas  
*Elaborado por Autoras*

**Análisis:** De los 208 dueños de establecimientos encuestados que respondieron que necesitaban de asesoramiento profesional, se puede observar que predominan aquellos negocios dispuestos a pagar hasta \$50 al mes con un 61%, sobre los que están dispuestos a pagar \$100 o más.

Por el resultado descrito en la Tabla No.12 y Gráfico No. 9, se puede inferir que los dueños o administradores de los establecimientos en la ciudad de Guaranda que necesitan de asesoramiento profesional están dispuestos a pagar hasta \$50 al mes por dicho servicio.

### **3.8. Conclusiones del estudio de mercado**

Las conclusiones del estudio de mercado quedan definidas de la siguiente forma:

- Del 100% de los negocios encuestados, el 43% posee RISE, el 31% poseen RUC, y el 26% no cuenta con ningún régimen tributario; el 74% de los negocios poseen más de 3 años de funcionamiento y el 59% de ellos, no contaron con ningún tipo de asesoramiento profesional cuando iniciaron.
- Del 100% de los negocios encuestados, el 56% aseguró que tienen niveles bajo y medio de conocimiento sobre las exigencias del ente rector tributario (SRI), y, de ese mismo 100%, un 80% aseguró desconocer sobre las exigencias de la Superintendencia de Compañías, estos últimos solo de aquellos negocios que son empresas constituidas.
- El 63% de la muestra estudiada no posee en la actualidad algún tipo de asesoramiento en el área administrativa y financiera; del 37% que si lo tienen, el 54% ha contratado personas o empresas particulares para que le brinden este tipo de servicio profesional.
- Del 79% del total de los negocios encuestados, 48% requieren asesoría en el área de Finanzas, y un 32% en el área de Administración, constituyéndose ellos en el mercado objetivo de la empresa a crearse con el Proyecto.
- Finalmente, del 100% de los negocios encuestados, un 79% aseguró que si contratarían a una empresa que brinde asesoría profesional.

## **CAPÍTULO IV**

### **LA PROPUESTA**

#### **4.1. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA**

Dentro de la presente investigación se han descrito cada uno de los componentes que forman parte del problema a estudiar, así como los objetivos que se desean alcanzar, definiendo los potenciales alcances que tendría la investigación planteada, para finalmente proponer una idea a defender objetiva.

En el capítulo 2 se describieron todos los referentes teóricos para que la propuesta a configurar posteriormente tenga los fundamentos necesarios que le permitan ser diseñada de la manera más eficiente, además de contar con información útil para observar el comportamiento en que servicios parecidos al propuesto se han desarrollado en otros mercados.

En el capítulo 3 en cambio, mediante una investigación de mercado se pudieron determinar las preferencias de los potenciales consumidores de la empresa, para que el servicio pueda ser estructurado con la mayor cantidad de factores atractivos para las MIPYMES del cantón Guaranda, aumentando las probabilidades de aceptación de la empresa a crearse.

Es así, que la propuesta a diseñarse complementará la información obtenida a través de análisis PEST, Porter, así como matrices FODA, EFE, EFI y demás herramientas estratégicas para crear un servicio de asesoría adaptado a las realidades del mercado y sus participantes.

#### **4.1.1. Título de la Propuesta**

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE SERVICIO DE ASESORIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA PARA MIPYMES, EN LA CIUDAD DE GUARANDA

#### **4.1.2. Justificación de la Propuesta**

La presente propuesta servirá para crear una empresa de asesoría en las áreas administrativas y de Finanzas para las MIPYMES del mercado guarandeño, brindando una solución inteligente y profesional a situaciones en las cuales el propietario o administrador del negocio debe de contar con información fidedigna para reportar sus estados financieros a entidades de control como el SRI, IESS, MRL o Superintendencia de Compañías, en el caso de empresas constituidas. Además, ayudará a los negocios a reformular sus procesos administrativos o a corregir falencias en determinadas áreas organizativas de la compañía.

La empresa a crearse se convertiría en un importante aliado activo en cuanto a la reducción de cierre, suspensión o clausura de locales por la no presentación a tiempo de estados financieros en la ciudad de Guaranda, o por no haber sabido llevar a cabo correctamente algún proceso dentro del área administrativa; así como se convertirá también en un nuevo negocio que genere ingresos a sus inversionistas, además de volverse una fuente generadora de trabajo, principalmente para jóvenes profesionales y para todo el personal operativo necesario para desarrollar las actividades propias de la entidad.

#### **4.1.3. Objetivo general de la Propuesta**

Diseñar un plan de negocios para crear una empresa que provea el servicio de asesoría financiera y administrativa para MIPYMES en la ciudad de Guaranda.

#### 4.1.4. Objetivos específicos de la propuesta

- Lograr un posicionamiento estable en la ciudad de Guaranda durante el primer año de funcionamiento de la empresa.
- Obtener una utilidad neta sobre ventas de al menos el 15% anual, lo que serviría para asegurar la sostenibilidad financiera del negocio.
- Establecer convenios con instituciones públicas, las cuales le permitan a la empresa volverse un socio activo en la disminución de los cierres, suspensiones o clausura de negocios en la ciudad de Guaranda.

## 4.2. HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS

### 4.2.1. Análisis PEST

#### Análisis Político

Dentro de la presente investigación se han tomado en cuenta los Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, así como el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), ya que presentan aspectos relacionados con las MIPYMES y el fomento en la creación de nuevas empresas:

**Tabla 13: Aspectos Políticos**

---

| <b>Aspectos Políticos</b>   |
|---|
| <b>El COPCI</b>   |
| El Código Orgánico de la Producción contiene numerosos artículos que promueven la actividad empresarial dentro del Ecuador, para lo cual establece beneficios para que las empresas en el país amplíen los productos y servicios que ofrecen, siendo el beneficio más representativo la exoneración en el pago del impuesto a la renta durante los cinco primeros años de funcionamiento, ayudando a las organizaciones nuevas a superar estos años que resultan cruciales para |

---

---

cada nuevo negocio (**Registro Oficial Suplemento # 351, 2010**).

### **Plan Nacional del Buen Vivir: 2013-2017**

En el Objetivo 8, “Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible” se establece firmemente el apoyo en aspectos productivos a todas las MIPYMES del país, como fuentes generadoras de riqueza, empleo y producción primando al ser humano por encima del capital (**Consejo Nacional de Planificación, 2012**).

---

*Elaborado por las Autoras*

El COPCI presenta condiciones favorables para la propuesta en el ámbito de apoyo a la inversión a realizar, mientras que las Políticas Nacionales del Buen Vivir respaldan a las MIPYMES para que busquen la forma de ser autosustentables y rentables en el tiempo para bienestar de la comunidad donde operan.

### **Análisis Económico**

En lo relacionado con la economía, se han tomado en cuenta las principales variables que podrían afectar de manera positiva o negativa el desarrollo de la empresa.

**Tabla 14: Análisis Económico**

---

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <b>PIB 2016 (-1.9%)</b>            | El PIB ecuatoriano presentó un decrecimiento durante el año 2016, actualmente se encuentre en -1.9%, lo que es negativo para la presente propuesta, ya que demuestra que la situación del país es compleja, por lo que los empresarios no están dispuestos a gastar dinero en bienes y servicios que no les represente un retorno favorable a sus negocios. |
| <b>Inflación acumulada (0.04%)</b> | La inflación del Ecuador ha decrecido en los  |

---

|  |  |
|--|--|
| <b>a septiembre de 2017</b>  | últimos meses del presente año (2017), luego de empezar con un valor de 0.90%, por lo que se muestra una ligera mejoría manteniéndose los precios de los principales bienes y servicios.   |
| <b>Riesgo país (585) al 03 de octubre de 2017</b>                    | El riesgo país ha venido cayendo paulatinamente desde mayo del 2017, lo que hace que el Ecuador se torne en un país más confiable para invertir, por lo que diversos inversionistas se pueden mostrar interesados en el proyecto.  |
| <b>Tasa de Interés pasiva referencial (4,80%) a octubre del 2017</b> | La tasa de interés pasiva referencial en los últimos cinco meses del presente año ha disminuido, sin embargo, con la llegada de los meses de noviembre y diciembre, se podría esperar que vuelva a aumentar y así mostrarse como un aliciente para invertir en la banca ecuatoriana los posibles beneficios que genere el negocio. |

**Fuente:** INEC, Banco Central del Ecuador

*Elaborado por Autoras*

Actualmente la mayoría de los indicadores macroeconómicos se muestran positivos, pese a la situación de desaceleración económica y de iliquidez por la que atraviesa el país; sin embargo, esto debe incentivar a la creación de nuevos negocios que contribuyan con el dinamismo de la economía ecuatoriana.

### **Análisis Social**

Los aspectos socio-culturales de los guarandños y que guardarían algún tipo de relación con la propuesta que se pudieron observar con la investigación de campo realizada, serían los siguientes:

1. Falta de profesionalización en la mayoría de los administradores y dueños de negocios, sobre todo comerciales y de servicio.
2. Al iniciar los negocios, muchos de los guarandinos lo hacen por necesidad y sin la debida asesoría profesional, por lo que después de dos a tres años, empiezan a aparecer los problemas por la falta de planificación administrativa que ha hecho que la mitad de los negocios en el casco urbano de Guaranda actualmente se encuentren cerrados o suspendidos sobre todo por el SRI, y las empresas por la Superintendencia de Compañías.
3. La informalidad es otro de los graves problemas que tienen los negocios existentes, tanto en el área urbana como sobre todo en el área rural, donde el 26% de los negocios encuestados no contaban ni con RISE ni con RUC.

Es necesario también presentar la forma en la que los ecuatorianos gastan sus ingresos, para así conocer si la ciudad de Guaranda es una urbe en la que los servicios de asesoría poseen una alta incidencia en cuanto a consumo.

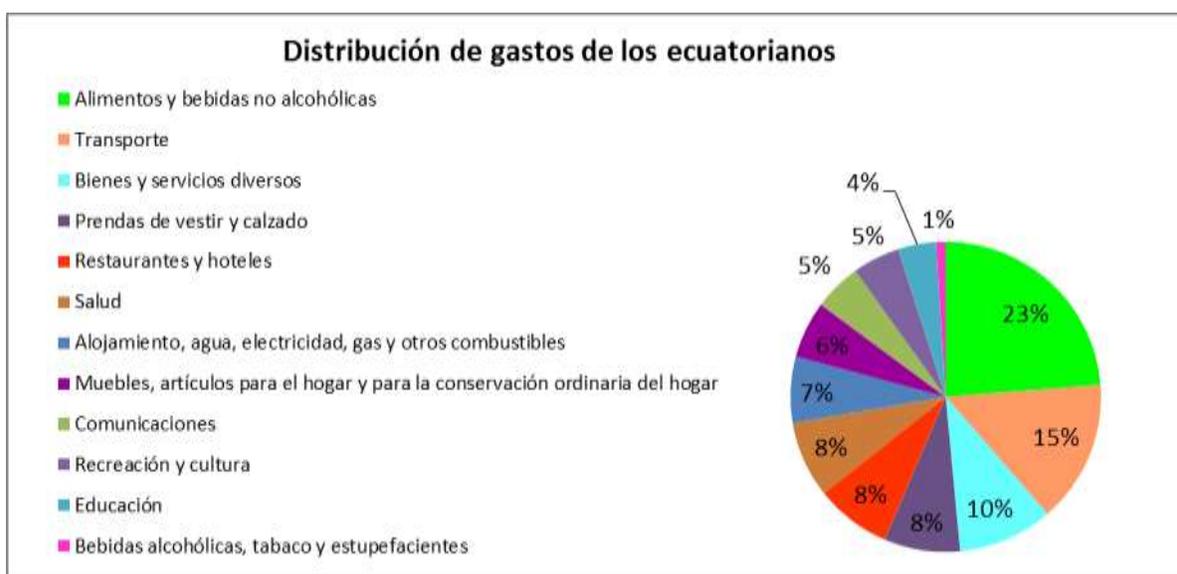


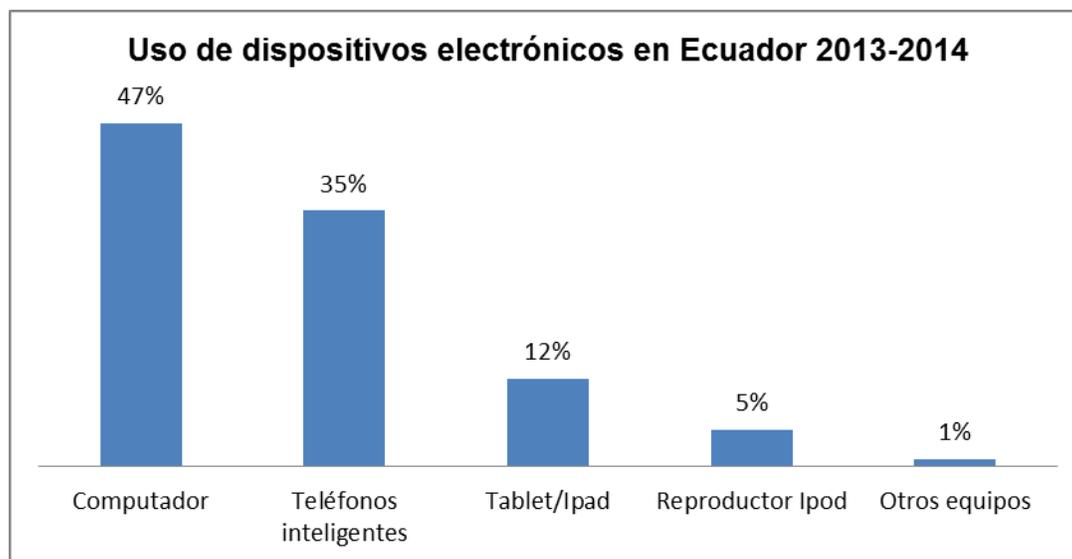
Figura No. 8: **Distribución de Gastos de los ecuatorianos**

**Fuente y Elaborado por:** (INEC , 2012)

Las estadísticas presentadas muestran que el gasto corriente de los ecuatorianos es destinado a bienes y servicios diversos en un 10% y a educación en un 4%, por lo que se podría inferir que los potenciales clientes de un servicio de asesoría dispondrían de un 14% de sus ingresos para situaciones relacionadas con el presente negocio.

### **Análisis tecnológico**

Para finalizar este análisis PEST, se presenta el aspecto tecnológico que tendría relación con la propuesta, para lo cual se ha tomado en cuenta la utilización de dispositivos electrónicos para así ver si es factible poder difundir el servicio de asesorías mediante la Internet, llegando a una mayor cantidad de negocios, ampliando el mercado potencial del servicio.



**Figura No. 9:** Uso de dispositivos electrónicos en Ecuador 2013-2014

Fuente y Elaborado por: (INEC, 2014)

La mayoría de los ecuatorianos (47%) emplean un computador como dispositivo electrónico preferido, seguido de los teléfonos inteligentes y las tabletas; es así, que si se deberían comunicar los mensajes que la empresa considere importantes

para sus potenciales clientes a través de la Internet, diseñando un interfaz que se pueda adaptar principalmente en estas tres plataformas.

**4.2.2. Cinco fuerzas de Porter**

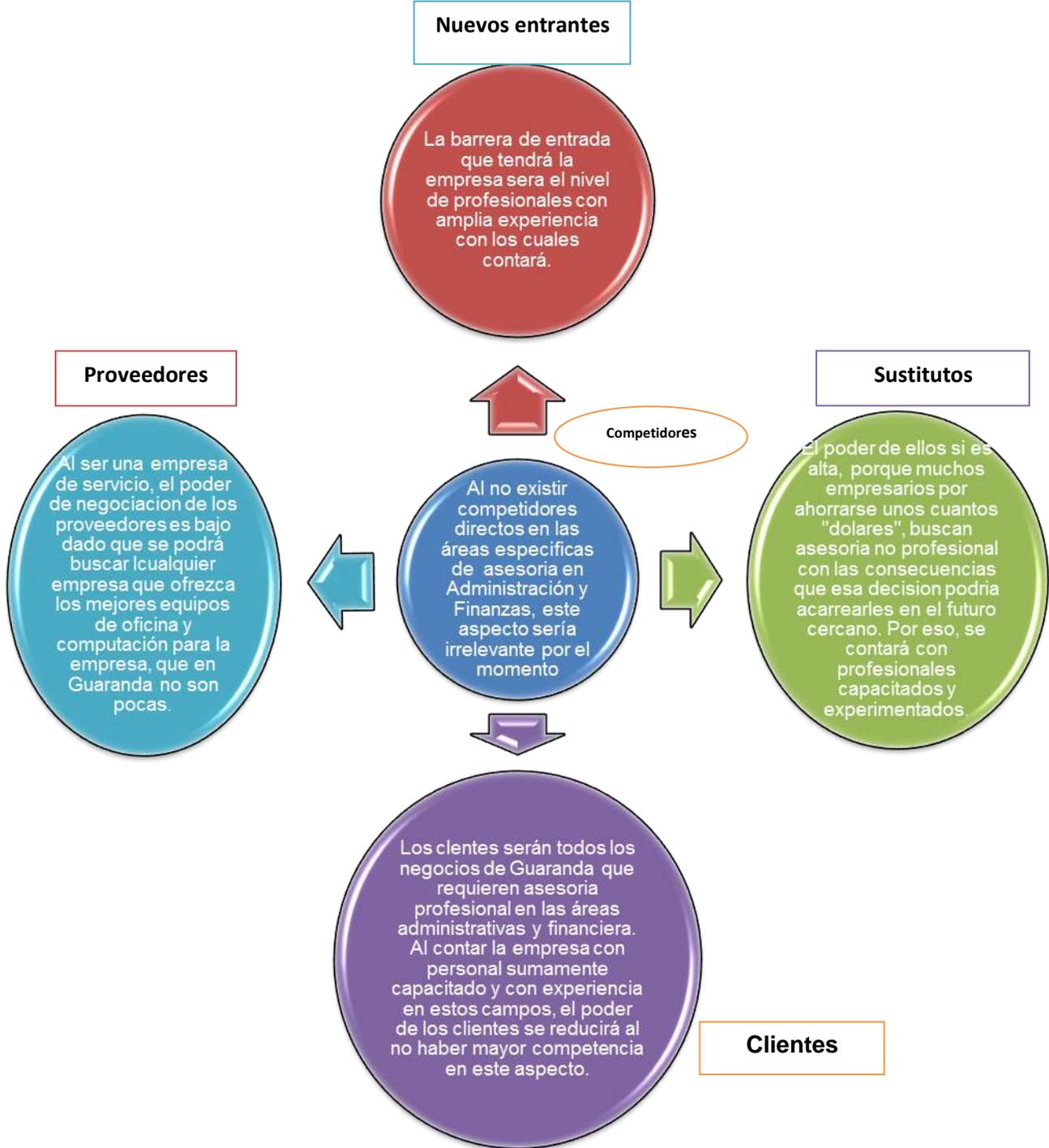


Figura Nº 8 Cinco fuerzas de Porter para la empresa de servicio de asesoría  
Elaborado por las Autoras

### 4.2.3. Matriz FODA

La Matriz FODA contribuirá con enunciar los distintos factores que pudieran afectar a la empresa de asesoría de forma interna y externa, impactando de manera positiva o negativa al negocio, para de esta forma tomar las acciones correctivas que permitan aprovechar las oportunidades y superar las amenazas según sea pertinente. A continuación, se presentan cada uno de estos factores de acuerdo al área en la que se encuentran:

**Tabla 15:** Matriz FODA

|   |   |
|---|---|
| <p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contar con personal altamente capacitado, con amplia experiencia en las áreas de Finanzas y de Administración.</li> <li>➤ Escasa inversión en equipos e instalaciones tecnológicas, dado que el fuerte de la compañía será su talento humano.</li> <li>➤ Estructura organizacional sencilla, lo que contribuirá a la simplificación de procesos para poder brindar un servicio de calidad.</li> </ul> | <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dificultad para lograr un rápido posicionamiento en el mercado debido a que la empresa sería desconocida para los potenciales clientes.</li> <li>➤ La mayoría de los negocios están ubicados en la parroquia rural Salinas mientras que en la oficina de la empresa se ubicaría en el casco urbano.</li> </ul> |
| <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Posibilidad de establecer convenios con instituciones públicas de control.</li> <li>➤ Los negocios no cuentan actualmente con personal capacitado en áreas administrativas y/o financieras.</li> <li>➤ Incremento de gasto en bienes y servicios variados y en educación.</li> </ul>   | <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inseguridad ciudadana.</li> <li>➤ Surgimiento de nuevos competidores con precios menores.</li> <li>➤ Recrudescimiento de la sensación de iliquidez que haría que los dueños de negocio no desean gastar en asesorías.</li> </ul>  |

**Fuente y Elaborado por:** Las Autoras

#### 4.2.4. Matriz EFE

Por medio de la realización del análisis FODA se puede efectuar la Matriz de Evaluación EFE, la cual ayuda a resumir y analizar la información existente en los factores internos y externos de la empresa; esta matriz utiliza notas desde 0, para los datos irrelevantes, y 1 para los de mayor importancia. Además, se puede dar una calificación que puede variar de 1 a 5, la cual servirá para identificar el nivel de amenaza, siendo a mayor calificación, más importante.

**Tabla 16:** Matriz EFE

| <b>FACTORES EXTERNOS</b>   | <b>PESO</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>VALOR PONDERADO</b> |
|--|-------------|---------------------|------------------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>   |             |                     |                        |
| Posibilidad de establecer convenios con instituciones públicas de control.   | 0.20        | 5                   | 1.00                   |
| Negocios no cuentan con personal capacitado en las áreas de Administración y Finanzas.   | 0.25        | 4                   | 1.00                   |
| Aumento en la economía del gasto en bienes y servicios variados, aumentando potencialmente la demanda del servicio.                    | 0.10        | 3                   | 0.30                   |
| <b>AMENAZAS</b>  |             |                     |                        |
| Inseguridad ciudadana.   | 0.10        | 1                   | 0.10                   |
| Surgimiento de competencia que provea asesorías a menor precio en un momento en el que la empresa aún no esté debidamente posicionada. | 0.20        | 2                   | 0.40                   |
| Recrudescimiento de la sensación de iliquidez  | 0.15        | 2                   | 0.30                   |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1.00</b> |                     | <b>3.10</b>            |

*Fuente y Elaborado por: Las Autoras*

La Matriz EFE obtuvo una calificación de 3.10, indicando que las oportunidades que ofrece el mercado resultan muy positivas y servirían para superar las

amenazas que pudiesen presentarse, por lo que la empresa se encontraría en una posición interesante dentro de la industria.

#### 4.2.5. Matriz EFI

**Tabla 17:** Matriz EFE

| <b>FACTORES INTERNOS</b>  | <b>PESO</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>VALOR PONDERADO</b> |
|---|-------------|---------------------|------------------------|
| <b>FORTALEZAS</b>   |             |                     |                        |
| Contar con personal altamente capacitado con amplia experiencia en las áreas de Administración y Finanzas.                              | 0.25        | 4                   | 1.00                   |
| Escasa inversión inicial en equipos tecnológicos, ya que el fuerte de la empresa será su talento humano.                                | 0.20        | 4                   | 0.80                   |
| Estructura organizacional sencilla, lo que contribuirá a brindar un servicio de calidad.  | 0.15        | 3                   | 0.45                   |
| <b>DEBILIDADES</b>  |             |                     |                        |
| Dificultad para lograr un rápido posicionamiento en el mercado, debido a que la empresa sería desconocida por los potenciales clientes. | 0.15        | 1                   | 0.15                   |
| Ubicación poca estratégica en el casco urbano del cantón Guaranda   | 0.25        | 2                   | 0.50                   |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1.00</b> |                     | <b>2.90</b>            |

*Fuente y Elaborado por: Las Autoras*

A través de la Matriz EFI, se obtuvo una calificación de 2.90, lo que señala que las fortalezas son superiores a las debilidades que poseería la compañía, por lo que se podrían diseñar estrategias por medio de las fortalezas, minimizando así cada una de las debilidades existentes.

## 4.3. PLAN DE MARKETING

### 4.3.1. Estrategias de Posicionamiento

Con el desarrollo del presente proyecto se busca ofertar una serie de servicios profesionales que generen seguridad y confianza al cliente, el cual recurre a la empresa al sentirse imposibilitado de ejecutar o planificar una actividad determinada en las áreas administrativas y/o financieras de su establecimiento comercial.

Descripción de los servicios a ofrecer:

*Finanzas:*

- Desarrollo de Estados Financieros: Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados, Estado de Flujo de Efectivo
- Desarrollo de Presupuestos de Ventas y Producción (de ser el caso)
- Análisis Vertical y Horizontal de Estados Financieros
- Preparación y seguimiento de Flujos de Caja Presupuestados
- Modelos financieros específicos para análisis de costos, índices de gestión, comparación de proyectos de inversión.
- Realización de Planes de Negocios específicos para proyectos nuevos, en marcha y planes de expansión.

*Administración:*

- Planificación Estratégica
- Aplicación de herramientas administrativas
- Manual de Procesos y Procedimientos
- Reestructuración administrativa de funciones

Estos servicios de asesoría no solo se focalizarán en la planificación de estrategias administrativas y la correcta presentación, y a tiempo, de información financiera, lo cual generará tranquilidad y ahorro al propietario del establecimiento.

Sino que también permitirá que el dueño o administrador del negocio no tenga problemas con las autoridades de control, ya sea por no presentar a tiempo y debidamente sus estados financieros para la declaración de impuestos (SRI) o, en el caso de ser una empresa legalmente constituida, toda su documentación financiera al día como compañía (Súper de Días.).

La razón social de la empresa será: **Asesoría Administrativa y Financiera Bosquez & Valarezo S.A.**, mientras que el nombre comercial, y el logotipo de la compañía serán:



#### **4.3.4.2. Precio**

Con el fin de ajustarse a las necesidades de los negocios establecidos y al brindar un servicio innovador que busca beneficiar a los empresarios, se aplicará una tarifa por hora devengada en Asesoría de \$1,00 por un promedio de 2 horas diarias, durante 20 días al mes.

De esta manera, el cliente no sentirá la diferencia del precio entre un servicio u otro, pero si se marcará la diferencia centrada en la calidad de la atención y en los beneficios. En caso de que el servicio sea contratado por días o meses, esta tarifa por hora se reajustará dependiendo de las necesidades de cada establecimiento. A continuación, se presenta un resumen de las tarifas según el tiempo requerido:

- ✓ \$1,00 por cada hora de asesoría, mínimo durante 20 días.
- ✓ \$0,87 por cada hora de asesoría, mínimo durante 3 a 6 meses continuos
- ✓ \$0,63 por cada hora de asesoría, durante un año calendario.

Al final, el valor total de las tarifas se ajusta con los precios indicados en las encuestas realizadas donde se ponía a seleccionar un precio referencial al mes.

#### **4.3.4.3. Plaza**

La plaza en donde se ofrecerá el servicio inicialmente será dentro de la ciudad de Guaranda, además se cubrirán sectores aledaños como Salinas de Guaranda. Con el fin de lograr una ubicación estratégica en la cual los empresarios tengan vías de fácil y rápido acceso de cualquier parte del cantón, se establece como matriz de la empresa a las oficinas ubicadas en las calles García Moreno y 7 de Mayo, diagonal al edificio del SRI, por lo que se constituye en un lugar de gran afluencia de potenciales clientes.



Figura N° 9 Calles García Moreno y 7 de Mayo, Guaranda. Bolívar

Fuente: Google Maps

En el largo plazo, y si la demanda lo amerita, se deberá poner otra oficina en la parroquia rural Salinas de Guaranda.

#### **4.3.4.4. Promoción**

La publicidad del servicio de asesoría iniciará en medios digitales como Facebook, Instagram, Twitter y WhatsApp para poder proporcionar a los clientes potenciales

números de contactos de la compañía, así como información de los diferentes servicios que ofrece la empresa. Este tipo de promoción se considera indicada debido a su bajo costo y amplio alcance, especialmente por el mercado que se desea captar.

Se harán también cuñas radiales y se utilizarán también los principales medios impresos más leídos de la ciudad: El Comercio y Diario La Prensa.

A los primeros clientes de la empresa se le ofrecerán descuentos por el uso de paquetes de asesoría, y se les regalará: calendarios, gorras, pulseras, llaveros, tazas y camisas con el logotipo de la empresa.

En el mediano plazo se podrá crear una aplicación para la prestación del servicio por medio de la localización del Smartphone hacia el cliente, con el fin de brindar un servicio más ágil haciendo uso de las tecnologías de la comunicación y ofreciendo un servicio confiable, profesional y seguro.

#### **4.4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

##### **4.4.1. Estudio legal**

Uno de los primeros requerimientos para constituir una empresa es la formalidad legal, dado que permite a la entidad operar de forma regular; entre los pasos para legalizar la organización se encuentran:

- **Reservar un nombre:** Este trámite, el cual es ante el balcón de servicios de la Superintendencia de Compañías, se toma un tiempo estimado de alrededor de media hora. Se verifica que no exista alguna otra compañía que posea el mismo nombre que pretende establecer la empresa.
- **Elaborar los estatutos:** Se la realiza a través de la firma de un abogado, este contrato determinará a la sociedad, se prevé que toma alrededor de 3 horas la elaboración de este documento:

- Se abre una cuenta para el capital de la empresa, se puede realizar este trámite en cualquier banco del Ecuador. Sin embargo, el capital mínimo varía de acuerdo al tipo de sociedad:
  - \$ 400 como capital mínimo para las compañías limitadas.
  - \$ 800 como capital mínimo para las compañías anónimas.
  - Una carta donde se informe la participación de cada uno de los socios.
  - Copia de cedula y papeleta de votación.
  - Pedir el certificado de cuenta de integración de capital cuyo documento se demora alrededor de 24 horas.
- **Elevar a escritura pública:** Ante el notario público se reserva el nombre, y el certificado de cuenta de integración capital, así como la minuta con los estatutos.
- **Aprobar el estatuto:** La escritura pública de la sociedad es llevada ante la superintendencia de compañías para su posterior revisión y aprobación, si no existen anomalías, este trámite dura alrededor de 4 días.
- **Publicar en un diario:** Se realizará una publicación ante el diario de mayor circulación del país, así como la Superintendencia de Compañías entregará 4 copias de la resolución.
- **Permisos:** En la ciudad donde se crea la empresa, el municipio otorgará los respectivos permisos municipales y tendrán las obligaciones:
  - Cancelar el valor respectivo referente a la patente municipal
  - Solicitar el certificado de cumplimiento de obligaciones
- **Inscribir la compañía:** Una vez que se tienen todos los documentos en orden (antes descritos) se requiere ir ante el Registro Mercantil donde fue constituida la empresa.
- **Realizar la Junta General de Accionistas:** En esta reunión de socios se conocerán los nombres de los representantes legales de la empresa, como el presidente, el gerente, etc.

- **Obtener los documentos habilitantes:** Ante el Registro Mercantil, en la Superintendencia de Compañías, se hará entrega de todos los documentos pertinentes para la apertura del RUC
- **Inscribe el nombramiento del representante:** Ante el Registro Mercantil, se inscribirá el nombramiento respectivo del administrador que fue designado en la junta de accionistas, esta resolución debe acontecer 30 días luego del nombramiento.
- **Obtener RUC:** El Registro Único de Contribuyentes, conocido como RUC, se obtiene en el Servicio de Rentas Internas (SRI) con:
  - Formulario correspondiente.
  - Copia de la escritura de la constitución, así como su original.
  - Copia del nombramiento oficial, así como su original.
  - Copia de la cedula de cada uno de los socios, así como la papeleta de votación.
- Realizar una carta de autorización del representante legal a favor de la persona encargada de hacer el trámite. La carta para el banco, se la obtiene en la Superintendencia de Compañías, mediante el RUC, esta carta estará dirigida al banco donde se abrió la cuenta para la compañía.

Una vez realizados todos los pasos descritos, se podrá obtener el funcionamiento de la empresa, ya sea anónima o limitada; este trámite toma un tiempo total de entre tres semanas a un mes.

#### **4.4.2. Características de la empresa**

La compañía estará conformada como sociedad anónima. Esta Empresa estará formada por dos accionistas, quienes representarán un porcentaje del 50% cada uno por igual, teniendo un capital inicial de 10 mil 778 dólares. Estos accionistas tendrán derecho a la participación en voz y voto en la Junta General de Accionistas.

**Tabla 18:** Propiedad Accionaria de la Compañía

| <b>PROPIEDAD ACCIONARIA</b> |                     |                |
|-----------------------------|---------------------|----------------|
| <b>ACCIONISTAS</b>          | <b>APORTACIÓN</b>   | <b>%</b>       |
| <b>Eliana Bosquez</b>       | \$ 5.389,00         | 50,00%         |
| <b>Tamara Vásquez</b>       | \$ 5.389,00         | 50,00%         |
| <b>TOTAL APORTACIONES</b>   | <b>\$ 10.778,00</b> | <b>100,00%</b> |

*Fuente y Elaborado por: Las Autoras*

#### **4.4.3. Filosofía empresarial: misión, visión, objetivos, valores**

##### **Misión**

Ser una empresa consultora que brinde respuestas profesionales a las necesidades de asesoría administrativa y soporte financiero de todos los negocios guarandefíos en un mercado empresarial complejo, dinámico y competitivo.

##### **Visión**

Para el año 2020, *B&V Asesoría Administrativa y financiera* será una empresa pionera y líder en asesorías administrativas y financieras para micro, pequeños y medianos empresarios, brindando un servicio de calidad, manteniendo un código profesional y ético que permita independencia y honestidad en nuestro servicio.

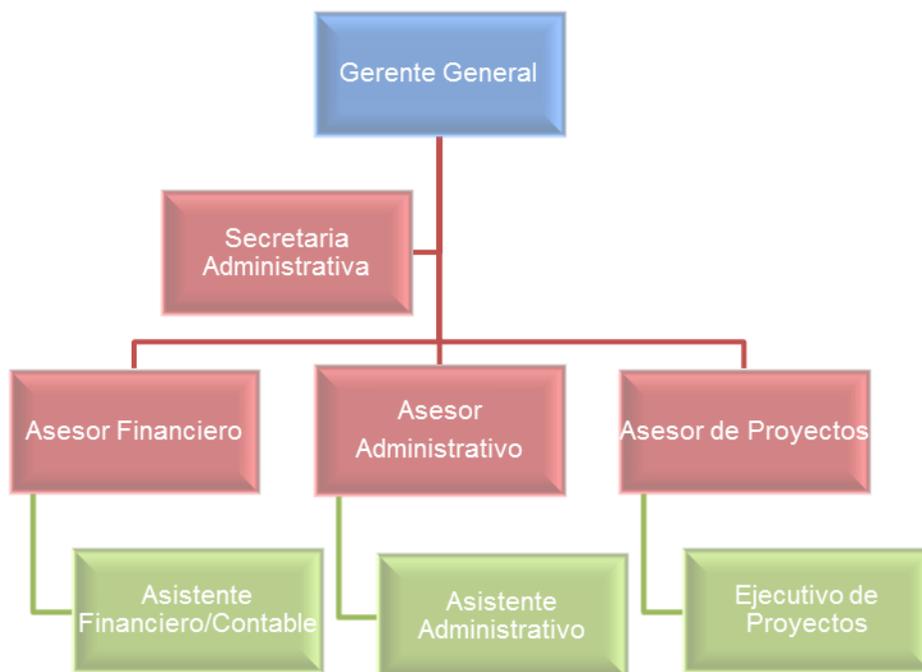
##### **Filosofía y Valores**

Ofrecer cada uno de nuestros servicios con calidad profesional, compromiso, ética y responsabilidad para cada uno de nuestros clientes.

- Seriedad
- Confidencialidad
- Crecimiento sustentable
- Respeto
- Trabajo ético

#### 4.4.4. Estructura Administrativa

Figura N° 10 Organigrama de la Empresa



Fuente y Elaborado por: Las Autoras

#### 4.4.5. Perfil y funciones del personal

Tabla 19: Perfil del Gerente General

|   |                        |
|---|------------------------|
| <b>Cargo: Gerente General</b>   | <b>Sueldo: \$1.000</b> |
| <b>Funciones</b>  |                        |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Planear, proponer, coordinar, organizar y aprobar todas las actividades de la empresa.</li><li>• Resolver problemas que la empresa presente, en base a sus conocimientos y a las necesidades de la misma.</li><li>• Mantener ordenada y actualizada las funciones y responsabilidades los empleados a su cargo.</li><li>• Controlar el cumplimiento de las normas y reglamentos establecidos en la misión y visión de la empresa.</li></ul> |                        |

- Lograr y alcanzar los niveles establecidos por la empresa para conseguir un servicio eficiente, de confianza y seguridad para los clientes.
- Velar por un mejoramiento continuo de los procesos tanto administrativos como operativos

---

### Requisitos

- Género: Indistinto
- Edad: 45 años en adelante
- Formación: Maestría en Carreras Administrativas, Finanzas o Afines
- Habilidades: Calidad humana, Liderazgo

---

***Fuente y Elaborado por: Las Autoras***

**Tabla 20:** Perfil del Asesor financiero

---

**Cargo: Asesor financiero**

**Sueldo: \$800**

---

### Funciones

- Predecir, analizar, y tomar decisiones de acuerdo a los Presupuestos realizados para sus clientes.
- Resolver problemas de acuerdo al marco económico referencial de las compañías y los niveles cambiantes de la actividad económica.
- Realizar los métodos de flujo efectivo pertinentes según lo requieran sus clientes.
- Asesorar a los demás miembros que integren la compañía
- Elaborar indicadores financieros y por medio del análisis, establecer los lineamientos a seguir para potenciar el valor de los negocios.

---

### Requisitos

- Género: Indistinto
- Edad: 35 años en adelante
- Formación: Economista, Ing. Comercial con Maestría en Finanzas y amplia experiencia en empresas del ramo.
- Habilidades: Calidad humana, Liderazgo, Planificación financiera

---

***Fuente y Elaborado por: Las Autoras***

**Tabla 21:** Perfil del Asesor Administrativo

|   |                      |
|---|----------------------|
| <b>Cargo: Asesor Administrativo</b>   | <b>Sueldo: \$800</b> |
| <b>Funciones</b>  |                      |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer estrategias a seguir para sus clientes asesorados en el campo de la Administración, de acuerdo a los resultados financieros obtenidos.</li><li>• Proponer reestructuras organizacionales o diseño de manuales de procesos, según sea el caso.</li><li>• Establecer indicadores de gestión y proponer los pasos a seguir de acuerdo a las condiciones del mercado y análisis de la competencia.</li></ul> |                      |
| <b>Requisitos</b>   |                      |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Género: Indistinto</li><li>• Edad: 35 años en adelante</li><li>• Formación: Carreras Administrativas o Afines</li><li>• Habilidades: Calidad humana, Liderazgo y participación</li></ul>  |                      |
| <i><b>Fuente y Elaborado por: Las Autoras</b></i>   |                      |

**Tabla 22:** Perfil del Asesor de Proyectos

|  |                      |
|--|----------------------|
| <b>Cargo: Asesor de Proyectos</b>  | <b>Sueldo: \$800</b> |
| <b>Funciones</b>   |                      |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Formular, Preparar y Evaluar planes de negocio o estudios de factibilidad propuestos por los dueños de los negocios o por los asesores de la compañía.</li><li>• Establecer la conveniencia para los dueños de negocio de nuevas inversiones.</li><li>• Analizar los resultados arrojados por el uso del servicio y realizar una evaluación del mismo con el propósito de mejorar según sea el caso.</li><li>• Liderar y dirigir el equipo a su cargo.</li></ul> |                      |
| <b>Requisitos</b>  |                      |

- 
- Género: Indistinto
  - Edad: 32 años en adelante
  - Formación: Carreras Administrativas con Maestría en Proyectos.
  - Habilidades: Calidad humana, Liderazgo y participación
- 

***Fuente y Elaborado por: Las Autoras***

**Tabla 23:** Perfil del Asistente Financiero/Contable

---

| <b>Cargo: Asistente Financiero</b>   | <b>Sueldo: \$700</b> |
|--|----------------------|
| <b>Funciones</b>   |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar, ordenar, clasificar e interpretar la información financiera de las compañías asesoradas.</li> <li>• Actualizar los libros contables de los clientes y empresas que lo requieran.</li> <li>• Registrar, procesar y ordenar las facturas recibidas por cada servicio prestado.</li> <li>• Organizar, preparar y presentar las declaraciones tributarias de ordenanza municipal y nacional.</li> <li>• Presentar informes financieros actualizados de acuerdo a la junta directiva si así lo requiera.</li> </ul> |                      |
| <b>Requisitos</b>  |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Género: Indistinto</li> <li>• Edad: 25 años en adelante</li> <li>• Formación: Carreras Administrativas o Afines</li> <li>• Habilidades: Calidad humana, Cuidar el resguardo de la información privada del cliente.</li> </ul>   |                      |

---

***Fuente y Elaborado por: Las Autoras***

**Tabla 24:** Perfil del Asistente Administrativo

---

| <b>Cargo: Asistente Administrativo</b>  | <b>Sueldo: \$700</b> |
|---|----------------------|
| <b>Funciones</b>  |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con todos los requerimientos por la entidad contratada para</li> </ul> |                      |

---

desempeñar las funciones que el asesor solicite.

- Llevar un registro ordenado de los servicios prestados con el fin de facilitar la información por el jefe inmediato superior.
- Brindar la confianza y seguridad que el cliente necesita para la utilización del servicio.

---

**Requisitos**

- Género: Indistinto
- Edad: 24 años en adelante
- Formación: Carreras Administrativas o Afines
- Habilidades: Calidad humana, Cuidar el resguardo de la información privada del cliente.

---

***Fuente y Elaborado por: Las Autoras***

**Tabla 25:** Perfil del Ejecutivo de Proyectos

---

**Cargo: Ejecutivo de Proyectos                      Sueldo: \$700**

---

**Funciones**

- Crear, elaborar los respectivos estudios financieros, de mercado, técnicos, legal y organizacional que su jefe inmediato solicite.
- Proveer de herramientas necesarias para garantizar que el servicio sea eficiente, seguro y confiable bajo cualquier requerimiento.

---

**Requisitos**

- Género: Indistinto
- Edad: 24 años en adelante
- Formación: Carreras Administrativas o Afines
- Habilidades: Creativo, Integral, Planificador, Calidez humana

---

***Fuente y Elaborado por: Las Autoras***

## 4.5. PLAN FINANCIERO

### 4.5.1. Plan de Inversión Inicial

La empresa arrancaría el día de hoy (año cero) con pocos activos fijos dado que su implementación en el mercado será lenta. Después de dos años, una vez ya fortalecida la presencia de la compa a en los negocios de la ciudad de Guaranda, se podrá tomar en cuenta los negocios de la Parroquia Salinas, por lo que adquisición de una camioneta será indispensable para la compa a, así como más equipos de computación y muebles de oficina para el nuevo personal que se sumará a la organización.

Las inversiones en el año cero suman un total de US\$ 10.778, que constituirán aporte propio de los accionistas de la compa a, y comprende esencialmente inversión en capital de trabajo, inversión en todos los activos diferidos (o gastos pre operativos), y la aportación de dos activos fijos: la readecuación de oficinas, y la adquisición de equipos de telecomunicación. El detalle de los activos fijos se puede observar en el Anexo 3.

**Tabla 26:** Inversión Inicial

| <b>INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS</b>      |                 |
|--|-----------------|
| <b>Descripción</b>                     | <b>V. Total</b> |
| Muebles de Oficina                     | \$4,830         |
| Equipos de Computación                 | \$5,200         |
| Equipos de Telecomunicación            | \$1,430         |
| Readecuación de las oficinas           | \$3,080         |
| Vehículo                               | \$20,990        |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>\$35,530</b> |
| <b>INVERSIÓN EN ACTIVOS DIFERIDOS</b>  |                 |
| <b>Descripción</b>                     | <b>V. Total</b> |
| Gastos de Constitución de la Cía.      | \$1,200         |
| Costos de desarrollo de página Web     | \$1,020         |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>\$2,220</b>  |
| <b>INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO</b> |                 |
| <b>Descripción</b>                     | <b>V. Total</b> |

|                                |                 |
|--------------------------------|-----------------|
| Costos Operativos              | \$848           |
| Gastos de Administración       | \$2,610         |
| Gastos de Ventas               | \$590           |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>\$4,048</b>  |
|                                |                 |
| <b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b> | <b>\$41,798</b> |

Año cero

**Fuente y Elaborado por:** Las Autoras

Al inicio del año 3, se invierte en el resto de los activos fijos, que suman un total de US\$ 31.020. La suma total de inversión para la empresa será de US\$ 41.798.

#### 4.5.2. Financiamiento

Como se explicó en el punto anterior, la inversión en el año cero se financiará con capital propio por un total de US\$ 10.778; mientras que la inversión en el año 3 se financiará con un crédito bancario por US\$ 31.020, que finalmente equivale al 74% de la inversión total en el proyecto.

**Tabla 27:** Financiamiento del Proyecto

| <b>Financiamiento del Proyecto</b> |                    |                |
|------------------------------------|--------------------|----------------|
| <b>Recursos</b>                    | <b>Aporte</b>      | <b>% Part.</b> |
| Propios                            | \$10,777.95        | 25.8%          |
| Préstamo                           | \$31,020.00        | 74.2%          |
| <b>TOTAL INVERSIÓN</b>             | <b>\$41,797.95</b> | <b>100.0%</b>  |

**Fuente y Elaborado por:** Las Autoras

Las condiciones del crédito a la Corporación Financiera Nacional (CFN) se resumen en la siguiente Tabla, incluyendo el pago de intereses, amortización y capital por un préstamo a 3 años plazo, con pagos trimestrales.

**Tabla 28:** Tabla de Amortización

| <b>PRÉSTAMO BANCARIO CON CUOTA FIJA</b> |             |          |             |             |
|---|-------------|----------|-------------|-------------|
| MONTO:                                  | \$31,020.00 |          |             |             |
| PLAZO:                                  | 12          |          |             |             |
| GRACIA TOTAL:                           | 0           |          |             |             |
| GRACIA PARCIAL:                         | 1           |          |             |             |
| INTERÉS NOMINAL:                        | 9.50%       |          |             |             |
| CUOTA:                                  | \$ 3,237.55 |          |             |             |
| PERÍODO DE PAGO:                        | Trimestral  |          |             |             |
| PERÍODO                                 | PRINCIPAL   | INTERÉS  | AMORTIZ.    | CUOTA       |
| 1                                       | \$31,020.00 | \$736.73 | 0           | \$736.73    |
| 2                                       | \$31,020.00 | \$736.73 | \$ 2,500.83 | \$ 3,237.55 |
| 3                                       | \$28,519.17 | \$677.33 | \$ 2,560.22 | \$ 3,237.55 |
| 4                                       | \$25,958.95 | \$616.53 | \$ 2,621.03 | \$ 3,237.55 |
| 5                                       | \$23,337.92 | \$554.28 | \$ 2,683.28 | \$ 3,237.55 |
| 6                                       | \$20,654.64 | \$490.55 | \$ 2,747.01 | \$ 3,237.55 |
| 7                                       | \$17,907.64 | \$425.31 | \$ 2,812.25 | \$ 3,237.55 |
| 8                                       | \$15,095.39 | \$358.52 | \$ 2,879.04 | \$ 3,237.55 |
| 9                                       | \$12,216.35 | \$290.14 | \$ 2,947.41 | \$ 3,237.55 |
| 10                                      | \$9,268.94  | \$220.14 | \$ 3,017.42 | \$ 3,237.55 |
| 11                                      | \$6,251.52  | \$148.47 | \$ 3,089.08 | \$ 3,237.55 |
| 12                                      | \$3,162.44  | \$75.11  | \$ 3,162.44 | \$ 3,237.55 |

**Fuente y Elaborado por:** Las Autoras

Al final de los 3 años, se terminará cancelando US\$ 5.329,81 en intereses trimestrales.

#### **4.5.3. Ingresos proyectados**

Los ingresos de la empresa se estimaron de acuerdo a los resultados de la encuesta y la investigación en campo realizada por las autoras, donde se determinó que la demanda potencial por mes de los negocios en cuanto a la necesidad real de requerir algún tipo de asesoría en el área financiera y administrativa es de 415 establecimientos durante el primer año operativo.

De este valor, se estimó una cobertura del 25%, tomando en cuenta que en la ciudad existen actualmente 4 negocios que ofrecen servicios parecidos mas no idénticos, pues de los cuatro existentes, 3 ofrecen solo asesoría

contable y tributaria, y solo uno en otros aspectos como administración, logística, marketing y ventas.

Por lo que el primer año, la cobertura de la empresa solo abarcará a 104 negocios.

Durante los siguientes años, se espera un crecimiento promedio del 3% anual de negocios en la ciudad de Guaranda, por lo que la empresa podrá crecer durante los cinco años de horizonte de evaluación del proyecto un 19% promedio anual, como se muestra a continuación:

**Tabla 29:** Crecimiento de la demanda

|     | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|-----|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|     | <b>104</b>   | <b>128</b>   | <b>154</b>   | <b>182</b>   | <b>210</b>   |
| 61% | 63           | 78           | 94           | 111          | 128          |
| 27% | 28           | 35           | 42           | 49           | 57           |
| 12% | 12           | 15           | 19           | 22           | 25           |

**Fuente y Elaborado por:** Las Autoras

De acuerdo a la demanda potencial esperada, se espera obtener los siguientes ingresos durante el primer año de operación, tomando en cuenta aquellos negocios que solo contratarían por horas a los asesores de la organización, por ciertos meses, o por todo un año.

**Tabla 30:** Ingresos proyectados durante el año 1

| <b>Ingresos Operativos</b>         | <b>Cantidad</b> | <b>C.<br/>Unitario</b> | <b>Mes</b> | <b>Año 1</b>       |
|------------------------------------|-----------------|------------------------|------------|--------------------|
| Negocios con asesorías por horas   | 63              | \$50.00                | \$3,166.63 | \$37,999.58        |
| Negocios con asesorías por 6 meses | 28              | \$100.00               | \$2,803.25 | \$33,638.98        |
| Negocios con asesorías por un año  | 12              | \$150.00               | \$1,868.83 | \$22,425.98        |
| <b>TOTAL</b>                       |                 |                        |            | <b>\$94,064.54</b> |

**Fuente y Elaborado por:** Las Autoras

El detalle de los ingresos de los años 2 a 5 se los puede observar en el Anexo 5.

#### 4.5.4. Costos Operativos

En el año 1, como la demanda es relativamente pequeña, se trabajará con una capacidad operativa del 40% que irá subiendo con los años, llegando al 70% en el año 5.

**Tabla 31:** Costos Operativos en el año 1

| Costos Operativos                               | Cantidad | Sueldo Base | Mes          | Año 1           |
|---|----------|-------------|--------------|-----------------|
| <i>Sueldo mensual</i>                           |          |             |              |                 |
| Asistente Financiero                            | 1        | \$700       | \$700        | \$8.400         |
| Asistente Administrativo                        | 0        | \$700       | \$0          | \$0             |
| Ejecutivo de Proyectos                          | 0        | \$700       | \$0          | \$0             |
| <b>Subtotal Sueldos</b>                         | <b>1</b> |             | <b>\$700</b> | <b>\$8.400</b>  |
| Décimo tercer                                   |          |             | \$58         | \$700           |
| Décimo cuarto                                   |          |             | \$31         | \$375           |
| Fondo de Reserva                                |          |             | -            | -               |
| Vacaciones                                      |          |             | \$29         | \$350           |
| Aporte Patronal (11,15%)                        |          |             | \$81         | \$966           |
| Aporte Personal (9,45%)                         |          |             | \$66         | \$794           |
| Subtotal Beneficios Sociales                    |          |             | \$133        | \$1.597         |
| <i>Sueldos y Beneficios Sociales Operativos</i> |          |             | \$833        | \$9.997         |
| <i>Mantenimiento de Laptops</i>                 | 1        |             | \$15         | \$15            |
| <i>Combustible de camioneta</i>                 | 0        |             | \$0          | \$0             |
| <i>Mantenimiento de camioneta</i>               | 0        |             | \$0          | \$0             |
| <b>TOTAL COSTOS OPERATIVOS</b>                  |          |             | <b>\$848</b> | <b>\$10.012</b> |

**Fuente y Elaborado por:** Las Autoras

Para el año 3, con una mayor capacidad, y ya con más requerimiento de personal, se pueden observar los siguientes costos:

**Tabla 32:** Costos Operativos en el año 3

| Costos Operativos        | Cantidad | Sueldo Base | Mes            | Año 3           |
|--------------------------|----------|-------------|----------------|-----------------|
| <i>Sueldo mensual</i>    |          |             |                |                 |
| Asistente Financiero     | 1        | \$700       | \$700          | \$8,400         |
| Asistente Administrativo | 1        | \$700       | \$700          | \$8,400         |
| Ejecutivo de Proyectos   | 1        | \$700       | \$700          | \$8,400         |
| <i>Subtotal Sueldos</i>  | <b>3</b> |             | <b>\$2,100</b> | <b>\$25,200</b> |
| Décimo tercer            |          |             | \$175          | \$2,100         |
| Décimo cuarto            |          |             | \$31           | \$375           |

|   |   |  |                |                 |
|---|---|--|----------------|-----------------|
| Fondo de Reserva                                |   |  | \$175          | \$2,100         |
| Vacaciones                                      |   |  | \$88           | \$1,050         |
| Aporte Patronal (11,15%)                        |   |  | \$242          | \$2,898         |
| Aporte Personal (9,45%)                         |   |  | \$198          | \$2,381         |
| Subtotal Beneficios Sociales                    |   |  | \$337          | \$6,142         |
| <i>Sueldos y Beneficios Sociales Operativos</i> |   |  | \$2,437        | \$31,342        |
| <i>Mantenimiento de Laptops</i>                 | 2 |  | \$15           | \$30            |
| <i>Combustible de camioneta</i>                 | 1 |  | \$165          | \$1,980         |
| <i>Mantenimiento de camioneta</i>               | 1 |  | \$0            | \$0             |
| <b>TOTAL COSTOS OPERATIVOS</b>                  |   |  | <b>\$2,617</b> | <b>\$33,352</b> |

**Fuente y Elaborado por:** Las Autoras

#### 4.5.5 Gastos Operativos

Los Gastos de Ventas comprenden especialmente todo lo que tiene que ver con publicidad y promociones.

**Tabla 33:** Gastos de Venta (Año 1)

| <b>Gastos de Venta</b>                    | <b>Cantidad</b> | <b>C. Unitario</b> | <b>Mes</b>      | <b>Año 1</b>      |
|---|-----------------|--------------------|-----------------|-------------------|
| Mantenimiento página Web                  | 1               | \$30.00            | \$30.00         | \$360.00          |
| Folletería y tarjetas de presentación     | 1000            | \$0.05             | \$50.00         | \$600.00          |
| Material de promoción (llaveros y varios) | 100             | \$0.50             | \$50.00         | \$600.00          |
| Publicaciones en prensa escrita           | 2               | \$200.00           | \$400.00        | \$4,800.00        |
| Cuñas radiales                            | 30              | \$2.00             | \$60.00         | \$720.00          |
| <b>TOTAL GASTOS DE VENTA</b>              |                 |                    | <b>\$590.00</b> | <b>\$7,080.00</b> |

**Fuente y Elaborado por:** Las Autoras

**Tabla 34:** Gastos de Administración (Año 1)

| <b>Gastos Administrativos</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Sueldo Base</b> | <b>Mes</b> | <b>Año 1</b> |
|-------------------------------|-----------------|--------------------|------------|--------------|
| <i>Sueldo mensual</i>         |                 |                    |            |              |
| Gerente General               | 1               | \$1,200            | \$1,200    | \$14,400     |
| Secretaria Administrativa     | 1               | \$500              | \$500      | \$6,000      |
| Asesor Financiero             | 0               | \$900              | \$0        | \$0          |
| Asesor Administrativo         | 0               | \$900              | \$0        | \$0          |
| Asesor de Proyectos           | 0               | \$900              | \$0        | \$0          |
| <i>Subtotal Sueldos</i>       | 2               |                    | \$1,700    | \$20,400     |
| Décimo tercer                 |                 |                    | \$142      | \$1,700      |
| Décimo cuarto                 |                 |                    | \$63       | \$750        |
| Fondo de Reserva              |                 |                    | -          | -            |
| Vacaciones                    |                 |                    | \$71       | \$850        |

|   |  |  |                |                 |
|---|--|--|----------------|-----------------|
| Aporte Patronal (11,15%)                                |  |  | \$196          | \$2,346         |
| Aporte Personal (9,45%)                                 |  |  | \$161          | \$1,928         |
| Subtotal Beneficios Sociales                            |  |  | \$310          | \$3,718         |
| <i>Sueldos y Beneficios Sociales Administrativos</i>    |  |  | \$2,010        | \$24,118        |
| <i>Arriendo del Local y alicuota guardianía privada</i> |  |  | \$400          | \$4,800         |
| <i>Servicios Básicos (agua, luz, teléfono)</i>          |  |  | \$65           | \$780           |
| <i>Telefonía celular e Internet</i>                     |  |  | \$50           | \$600           |
| <i>Suministros de Oficina</i>                           |  |  | \$60           | \$720           |
| <i>Tasas y permisos municipales de funcionamiento</i>   |  |  |                | \$80            |
| <i>Suministros de Limpieza</i>                          |  |  | \$25           | \$300           |
| <b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>                     |  |  | <b>\$2,610</b> | <b>\$31,398</b> |

***Fuente y Elaborado por: Las Autoras***

Los gastos de administración comprenden el pago de las remuneraciones y prestaciones del personal administrativo, así como el pago de servicios básicos, alquiler de local, pago por seguridad privada, suministros de oficina, de limpieza y el pago anual de tasas y permisos municipales de funcionamiento.

#### **4.5.6. Estado de Resultados**

Conocido también como Estado de Pérdidas y Ganancias, se resume a continuación en base a los ingresos, costos y gastos proyectados durante los cinco años de evaluación del presente proyecto:

**Tabla 35:** Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

|   | 1                   | 2                    | 3                    | 4                    | 5                    |
|---|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ingresos por servicios prestados              | \$ 94.064,54        | \$ 116.263,78        | \$ 139.710,30        | \$ 164.458,99        | \$ 190.566,85        |
| Costos Operativos                             | \$ 10.012,20        | \$ 10.012,20         | \$ 33.351,60         | \$ 38.020,82         | \$ 43.343,74         |
| <b>UTILIDAD BRUTA OPERATIVA</b>               | <b>\$ 84.052,34</b> | <b>\$ 106.251,58</b> | <b>\$ 106.358,70</b> | <b>\$ 126.438,16</b> | <b>\$ 147.223,11</b> |
| Gastos de Administración                      | \$ 31.398,20        | \$ 33.098,20         | \$ 74.037,40         | \$ 74.037,40         | \$ 74.037,40         |
| Gastos de Ventas                              | \$ 7.080,00         | \$ 7.080,00          | \$ 7.080,00          | \$ 7.080,00          | \$ 7.080,00          |
| Depreciaciones y Amortizaciones Activos       | \$ 7.550,00         | \$ 7.550,00          | \$ 7.550,00          | \$ 7.550,00          | \$ 7.550,00          |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                   | <b>\$ 38.024,14</b> | <b>\$ 58.523,38</b>  | <b>\$ 17.691,30</b>  | <b>\$ 37.770,76</b>  | <b>\$ 58.555,71</b>  |
| Gastos Financieros                            | \$ 0,00             | \$ 0,00              | \$ 2.767,31          | \$ 1.828,65          | \$ 733,86            |
| <b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN</b>        | <b>\$ 38.024,14</b> | <b>\$ 58.523,38</b>  | <b>\$ 14.924,00</b>  | <b>\$ 35.942,12</b>  | <b>\$ 57.821,85</b>  |
| Participación Utilidades (15%)                | \$ 5.703,62         | \$ 8.778,51          | \$ 2.238,60          | \$ 5.391,32          | \$ 8.673,28          |
| <b>UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA</b> | <b>\$ 32.320,52</b> | <b>\$ 49.744,87</b>  | <b>\$ 12.685,40</b>  | <b>\$ 30.550,80</b>  | <b>\$ 49.148,58</b>  |
| Impuesto a la Renta (22%)                     | \$ 7.110,51         | \$ 10.943,87         | \$ 2.790,79          | \$ 6.721,18          | \$ 10.812,69         |
| <b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>                | <b>\$ 25.210,01</b> | <b>\$ 38.801,00</b>  | <b>\$ 9.894,61</b>   | <b>\$ 23.829,62</b>  | <b>\$ 38.335,89</b>  |

**Fuente y Elaborado por:** Las Autoras

En todos los años se perciben utilidades; sin embargo, en el año 3, por la contratación de más personal para poder cubrir la mayor ampliación del mercado meta, y por las reinversiones necesarias para atender los negocios de la parroquia Salinas de Guaranda, respectivamente, las utilidades se reducen, pero a partir del cuarto año se vuelven a recuperar.

#### **4.5.6 Estado de Efectivo (Flujo de Caja)**

El Flujo de Caja toma en cuenta la inversión en el año cero, y la reinversión necesaria a partir del año 3; el pago de intereses y capital por el préstamo solicitado para la reinversión requerida, el pago de impuestos y la participación de trabajadores bajo la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI) a Noviembre del 2017, que no contempla las nuevas disposiciones que figuran en las reformas tributarias aprobadas en la Asamblea Nacional el 27 de Diciembre de 2017, y publicadas en el Registro Oficial el 02 de enero del 2018.

**Tabla 36:** Flujo de Caja proyectado

|                                  | 0                   | 1                  | 2                  | 3                   | 4                  | 5                  |
|----------------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>    |                     |                    |                    |                     |                    |                    |
| Prestación de Servicios          |                     | \$94.064,54        | \$116.263,78       | \$139.710,30        | \$164.458,99       | \$190.566,85       |
| Parcial                          |                     | \$94.064,54        | \$116.263,78       | \$139.710,30        | \$164.458,99       | \$190.566,85       |
| <b>EGRESOS OPERACIONALES</b>     |                     |                    |                    |                     |                    |                    |
| Costos Operativos                |                     | \$10.012,20        | \$10.012,20        | \$33.351,60         | \$38.020,82        | \$43.343,74        |
| Gastos Administrativos           |                     | \$31.398,20        | \$33.098,20        | \$74.037,40         | \$74.037,40        | \$74.037,40        |
| Gastos de Ventas                 |                     | \$7.080,00         | \$7.080,00         | \$7.080,00          | \$7.080,00         | \$7.080,00         |
| Participación trabajadores       |                     | \$5.703,62         | \$8.778,51         | \$2.238,60          | \$5.391,32         | \$8.673,28         |
| Impuesto a la Renta              |                     | \$7.110,51         | \$10.943,87        | \$2.790,79          | \$6.721,18         | \$10.812,69        |
| Parcial                          |                     | \$61.304,54        | \$69.912,78        | \$119.498,39        | \$131.250,72       | \$143.947,10       |
| <b>FLUJO OPERACIONAL</b>         |                     | <b>\$32.760,01</b> | <b>\$46.351,00</b> | <b>\$20.211,92</b>  | <b>\$33.208,27</b> | <b>\$46.619,75</b> |
| <b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b> |                     |                    |                    |                     |                    |                    |
| Inversión en activos fijos       | -\$4.510,00         |                    |                    | -\$31.020,00        |                    |                    |
| Inversión en activos diferidos   | -\$2.220,00         |                    |                    |                     |                    |                    |
| Inversión en capital de trabajo  | -\$4.047,95         |                    |                    |                     |                    |                    |
| Parcial                          | -\$10.777,95        |                    |                    | -\$31.020,00        |                    |                    |
| <b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>  |                     |                    |                    |                     |                    |                    |
| Pago de Capital del Prestamo     |                     | \$0,00             | \$0,00             | \$7.682,08          | \$11.121,57        | \$12.216,35        |
| Pago de intereses                |                     |                    |                    | \$2.767,31          | \$1.828,65         | \$733,86           |
| Parcial                          |                     | \$0,00             | \$0,00             | \$10.449,38         | \$12.950,21        | \$12.950,21        |
| <b>FLUJO NETO GENERADO</b>       | <b>-\$10.777,95</b> | <b>\$32.760,01</b> | <b>\$46.351,00</b> | <b>-\$21.257,47</b> | <b>\$20.258,06</b> | <b>\$33.669,53</b> |

**Fuente y Elaborado por:** Las Autoras

#### 4.5.7 Evaluación Financiera

En base al Flujo de Caja expuesto en el punto anterior, se obtienen los siguientes indicadores de rentabilidad:

**Tabla 37:** Indicadores financieros de rentabilidad

|                         |             |
|-------------------------|-------------|
| Valor Actual Neto (14%) | \$68.757,60 |
| TIRM                    | 45,5%       |
| Periodo de recuperación | 0,9 años    |
| Relación C/B            | \$6,38      |

**Fuente y Elaborado por:** Las Autoras

El Valor Actual Neto (VAN) resultó ser superior a cero, con una Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR) del 14%, por lo que se acepta que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero.

Para el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR), en Excel se utilizó la Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM) dado que se presentan dos flujos negativos en dos periodos diferentes. Con este indicador, la TIRM es superior a la TMAR del 14%, por lo que se concluye que el proyecto es rentable.

La inversión inicial se recupera en 0,9 años, o sea, en 11 meses, y la relación costo beneficio es de \$6,38; o sea, que por cada dólar invertido, se recuperan \$5,38.

#### 4.5.8. Punto de Equilibrio

La empresa durante el primer año operativo debe procurar realizar al menos 55% de las consultorías programadas para obtener una utilidad de cero. Si bien en el tercer año debe realizar el 86% de las consultorías proyectadas, ya para el quinto año el punto de equilibrio se empieza a estabilizar hasta llegar al 61%.

**Tabla 38:** Punto de Equilibrio

| <b>Punto de Equilibrio</b> | <b>1</b>    | <b>2</b>    | <b>3</b>     | <b>4</b>     | <b>5</b>     |
|----------------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Ingresos:                  | \$51.511,02 | \$52.225,68 | \$120.106,49 | \$117.708,83 | \$115.721,75 |
| (Por horas)                | \$31.421,72 | \$31.857,66 | \$73.264,96  | \$71.802,38  | \$70.590,27  |
| (Por meses)                | \$13.907,97 | \$14.100,93 | \$32.428,75  | \$31.781,38  | \$31.244,87  |
| (Anual)                    | \$6.181,32  | \$6.267,08  | \$14.412,78  | \$14.125,06  | \$13.886,61  |
| % Ingresos                 | 55%         | 45%         | 86%          | 72%          | 61%          |
| <b>No. De consultorías</b> | <b>57</b>   | <b>58</b>   | <b>133</b>   | <b>130</b>   | <b>128</b>   |
| (Por horas)                | 35          | 35          | 81           | 79           | 78           |
| (Por meses)                | 15          | 16          | 36           | 35           | 34           |
| (Anual)                    | 7           | 7           | 16           | 16           | 15           |

**Fuente y Elaborado por:** Las Autoras

## CONCLUSIONES

- En base a los antecedentes presentados, se pudo observar que un gran porcentaje de negocios en la ciudad de Guaranda cierran por razones de no presentar sus estados financieros a tiempo a la Superintendencia de Compañías, y también porque no saben aprovechar las oportunidades comerciales que se les presenta en su mercado, debido a su actual limitada capacidad administrativa y organizativa.
- La investigación de mercado arrojó que más del 72% de los negocios al iniciar no contaron con una correcta asesoría administrativa y financiera, que más del 63% de los establecimientos les hace falta contar con asesoría en el campo administrativo y financiero, y que un 80% de los mismos están dispuestos a pagar con tal de contar con este tipo de asesoramiento profesional.
- La empresa que se crea debe atender tanto al casco urbano del cantón Guaranda como a la parroquia rural de Salinas de Guaranda, dado que ahí se concentran más del 90% de los negocios de la ciudad capital de la Provincia de Bolívar, por lo que es indispensable la adquisición de una camioneta para el traslado diario del personal profesional.
- Los resultados financieros obtenidos demuestran que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero, con un VAN superior a cero, una TIRM superior a la TMAR del 14%, y con una recuperación de la inversión de 11 meses.

## **RECOMENDACIONES**

- ✓ Como más del 60% de los negocios se encuentran en la parroquia Salinas de Guaranda, en el mediano plazo se debería pensar en poner otra oficina en ese lugar para poder brindar una mejor atención a los clientes potenciales.
  
- ✓ De ser posible, se debe incentivar a los nuevos emprendedores desde las aulas a saber cómo deben emprender correctamente sus negocios por lo que sería importante crear cursos de capacitación en las áreas administrativas y financieras para que puedan implementar sus nuevos negocios de la mejor manera posible, estableciendo a la vez la necesidad de contar con una asesoría profesional permanente para la mejora sustancial de su empresa, local o negocio.

## Bibliografía

- Mochón y Sáez. (2014). *Administración, Enfoque por Competencias con Casos Latinoamericanos*. México: Alfaomega.
- Aguilar, E. (2013). *Guía práctica para la elaboración de proyecto de investigación*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Aguirre, B. (2015). *Introducción a los procesos administrativos y comerciales en PYME*. U. S. Quito, Ed.
- Alvarado Doylet Katherine Mishelle y Guaranda Merchán Sandy Pamela. (2016). *Emprendimiento de una empresa consultora de servicios*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6822/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-342.pdf>
- Aragundi, C. (2015). *Proyecto de Grado previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial. Características de las pequeñas y medianas empresas del sector industrial localizadas en la zona 5 en el cantón Guaranda del año 2015*. Milagro: Universidad Estatal de Milagro.
- Arias, A. (Noviembre de 2016). *Proyecto de inversión para la creación de la empresa "ANTOPLASTIC" y comercialización de productos plásticos en la ciudad de Santo Domingo, 2015*. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/4986>
- ATM. (2015). *Noticias*. Obtenido de <http://www.atm.gob.ec/Show/News/1>
- BRAVO, LAMBRETÓN y MÁRQUEZ . (2011). *INTRODUCCION A LAS FINANZAS*. MÉXICO: PEARSON EDUCACIÓN.
- Cervantes, G., & Parra, S. (2010). *Tesis de Grado previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas: Impacto de las TICs en el desempeño de las PYMES en la Provincia Bolívar cantón Guaranda. Año 2010*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Consejo Nacional de Planificación. (Diciembre de 2012). *Buen Vivir: Plan Nacional 2013-2017*. Obtenido de [https://www.unicef.org/ecuador/Plan\\_Nacional\\_Buen\\_Vivir\\_2013-2017.pdf](https://www.unicef.org/ecuador/Plan_Nacional_Buen_Vivir_2013-2017.pdf)
- Consultaxlegal. (2017). *consultaxlegal.com*. Obtenido de [http://consultaxlegal.com/quienes\\_somos.php](http://consultaxlegal.com/quienes_somos.php)
- COPCI. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Obtenido de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-de-la-Producci%C3%B3n-Comercio-e-Inversi%C3%B3n.pdf>
- Entrepreneur. (Enero de 2017). *Entrepreneur Growth 2017*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/269219>

- Gonzalez, D. (2014). *Las asesorías administrativas comerciales eficaces: Un crecimiento*. Buenos Aires, Argentina: McGraw.
- Google Maps. (05 de 05 de 2017). <https://www.google.com.ec/maps>. Obtenido de google.com.ec: <https://www.google.com.ec/maps/place/Guaranda/@-1.5904454,-79.0031174,1519m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x91d31633414f2155:0x7ff4699820ed74ad!8m2!3d-1.5904721!4d-78.9995154>
- INEC . (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011- 2012*. Quito.
- INEC. (2014). *Encuesta de Condiciones de Vida 2014*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/poblacion-internet-smartphones-redes-sociales.html>
- INEC Instituto Nacional Estadísticas y Censos . (2010). *inec.gov.ec*. Obtenido de [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Resultados del Censo 2010 de Población y Vivienda en el Ecuador. Fascículo Provincial Bolívar*. Quito: Equipo de Comunicación y Análisis del Censo de Población y Vivienda.
- LOTTTSV. (2008). *Registro Oficial*. Quito.
- Martha, P. U. (2013). *Guía didáctica para Pymes*. Bogotá: Universidad de Ibagué.
- Martín, Enrique Zorita Lloreda y Segundo Huarte. (2013). *El Plan de Negocios*. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=Onu\\_CwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+plan+de+negocio&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiuobKaLvUAhVLTsYKHcWdBvMQ6AEIJTAA#v=onepage&q=que%20es%20plan%20de%20negocio&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=Onu_CwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+plan+de+negocio&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiuobKaLvUAhVLTsYKHcWdBvMQ6AEIJTAA#v=onepage&q=que%20es%20plan%20de%20negocio&f=false)
- Martín, J. (15 de Mayo de 2017). *Estudia tu entorno con un PEST-EL*. Obtenido de CEREM International Business School: <https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- MIPRO. (Septiembre de 2013). *100 emprendedores de la provincia de Bolívar reciben capacitación*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/100-emprendedores-de-la-provincia-de-bolivar-reciben-capacitacion/>
- Mundo Cime. (Agosto de 2017). *Consultorías Integrales, Mundo Empresarial*. Obtenido de <http://www.mundocime.com/asesoria-administrativa-y-financiera/>
- PNUD. (2012). *Proyecto: "Metodología para la estimación de vulnerabilidad a nivel cantonal" Perfil Territorial y Análisis de Vulnerabilidad del cantón Guaranda*. Guaranda: Universidad Estatal de Bolívar.

- Registro Oficial Suplemento # 351. (29 de 12 de 2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Obtenido de <http://www.yachay.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones.pdf>
- Revista Lideres. (2017). Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/consultoria-don-explotar.html>
- Riquelme, L. (Diciembre de 2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA*. Obtenido de Una herramienta esencial para el estudio de la empresa: <http://www.analisisfoda.com/>
- Rodriguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: Universidad Autónoma de Tabasco.
- Schlemenson, A. (2013). *Análisis organizacional en Pymes y empresas de familia*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- SENPLADES. (Noviembre de 2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 - 2013*. Obtenido de [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan\\_Nacional\\_para\\_el\\_Buen\\_Vivir.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir.pdf)
- SENPLADES. (2015). *Agenda Zonal 5-Litoral Centro (2013-2017)*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Agenda-zona-5.pdf>
- Servicio de Rentas Internas. (2017). *SRI*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Sosa, H. (28 de Noviembre de 2013). *Matrices EFI, EFE y FODA*. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/eknw8lqnq-j4/matrices-efi-efe-y-foda/>
- Torres, B. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (Segunda ed.). México: Pearson Education.
- UEB. (2012). *Análisis de Vulnerabilidad Cantón Guaranda*. Guaranda: Universidad Estatal de Bolívar.
- Universia.net. (04 de Septiembre de 2017). *Tipos de Investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. Obtenido de <http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>
- Universidad Estatal de Bolivar UEB. (2012). *Análisis de Vulnerabilidad Cantón Guaranda*. Guaranda: Universidad Estatal de Bolívar.

## Anexos

### Anexo 1 Presupuesto

| Descripción                          | Cantidad | C. Unitario | C. Total         |
|--------------------------------------|----------|-------------|------------------|
| Transporte                           | 2 días   | \$ 6.00     | \$ 12.00         |
| Alimentación y refrigerios           | 6        | \$ 3.00     | \$ 18.00         |
| Copias en blanco y negro             | 262      | \$ 0.03     | \$ 7.86          |
| Consumo de Internet                  | 1 mes    | \$ 25.00    | \$ 25.00         |
| Telefonía Móvil                      | 1 mes    | \$ 28.00    | \$ 28.00         |
| Pen Drive para guardar investigación | 1        | \$ 8.00     | \$ 8.00          |
| Esferográficas                       | 4        | \$ 0.45     | \$ 1.80          |
| Folder plástico                      | 2        | \$ 1.00     | \$ 2.00          |
| <b>TOTAL</b>                         |          |             | <b>\$ 102.66</b> |

### Anexo 2 Cronograma de recolección de datos

| DESCRIPCIÓN                                     | SÁBADO<br>16 SEP/2017 | DOMINGO<br>17 SEP/2017 | LUNES<br>18 SEP/2017 | MARTES<br>19 SEP/2017 |
|---|-----------------------|------------------------|----------------------|-----------------------|
| Realización de encuestas a clientes potenciales | 72                    | 72                     | 72                   | 46                    |
| Localización                                    | Salinas               | Salinas                | Salinas              | Guaranda              |

### Anexo 3 Detalle Activos Fijos

| <b>Descripción</b>      | <b>Cantidad</b> | <b>V.<br/>Unitario</b> | <b>V. Total</b> |
|-------------------------|-----------------|------------------------|-----------------|
| Escritorios ejecutivos  | 8               | \$280                  | \$2.240         |
| Sillones ejecutivos     | 8               | \$115                  | \$920           |
| Mobiliario en recepción | 1               | \$300                  | \$300           |
| Archivadores            | 8               | \$120                  | \$960           |
| Dispensador de agua     | 1               | \$60                   | \$60            |
| Counter de recepción    | 1               | \$350                  | \$350           |
| <b>TOTAL</b>            |                 |                        | <b>\$4.830</b>  |

| <b>Descripción</b>         | <b>Cantidad</b> | <b>V.<br/>Unitario</b> | <b>V. Total</b> |
|----------------------------|-----------------|------------------------|-----------------|
| Computadoras de escritorio | 6               | \$550                  | \$3.300         |
| Laptops                    | 2               | \$750                  | \$1.500         |
| Impresoras                 | 2               | \$125                  | \$250           |
| Routers-switchs-servidores | 1               | \$150                  | \$150           |
| <b>TOTAL</b>               |                 |                        | <b>\$5.200</b>  |

| <b>Descripción</b>      | <b>Cantidad</b> | <b>V.<br/>Unitario</b> | <b>V. Total</b> |
|-------------------------|-----------------|------------------------|-----------------|
| Teléfonos de escritorio | 4               | \$60                   | \$240           |
| Celulares               | 8               | \$130                  | \$1.040         |
| Conmutador              | 1               | \$150                  | \$150           |
| <b>TOTAL</b>            |                 |                        | <b>\$1.430</b>  |

| <b>Descripción</b>                 | <b>Cantidad</b> | <b>V.<br/>Unitario</b> | <b>V. Total</b> |
|------------------------------------|-----------------|------------------------|-----------------|
| Armado del sitio Web               | 1               | \$230                  | \$230           |
| Indexabilidad en buscadores        | 1               | \$150                  | \$150           |
| Link a redes sociales              | 1               | \$360                  | \$360           |
| Pago de Dominios                   | 1               | \$90                   | \$90            |
| Pago de Hosting Medium             | 1               | \$100                  | \$100           |
| Capacitación del administrador Web | 1               | \$90                   | \$90            |
| <b>TOTAL</b>                       |                 |                        | <b>\$1.020</b>  |

| <b>Descripción</b>      | <b>Cantidad</b> | <b>V.<br/>Unitario</b> | <b>V. Total</b> |
|-------------------------|-----------------|------------------------|-----------------|
| Camioneta Chevrolet Luv | 1               | \$20.990               | \$20.990        |
| <b>TOTAL</b>            |                 |                        | <b>\$20.990</b> |

## Anexo 4 Encuesta

### ENCUESTA

La siguiente encuesta está siendo realizada por estudiantes egresados de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, con la finalidad de conocer y determinar las necesidades y preferencias en el ámbito administrativo y financiero.

A continuación, sírvase responder por favor el siguiente cuestionario con la mayor veracidad posible:

**1. ¿Su negocio actualmente posee:**

|     |  |      |  |         |  |
|-----|--|------|--|---------|--|
| RUC |  | RISE |  | Ninguno |  |
|-----|--|------|--|---------|--|

**2. ¿Cuánto tiempo lleva en funcionamiento su negocio?**

|                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| Menos de un año | <input type="checkbox"/> |
| De 1 a 3 años   | <input type="checkbox"/> |
| De 3 a 5 años   | <input type="checkbox"/> |
| Más de 5 años   | <input type="checkbox"/> |

**3. ¿Recibió Ud. algún tipo de asesoramiento en el área administrativa o financiera antes de iniciar su negocio?**

|    |  |    |  |             |  |
|----|--|----|--|-------------|--|
| SI |  | NO |  | No responde |  |
|----|--|----|--|-------------|--|

**4. ¿Qué nivel de conocimiento tiene Ud. respecto a la forma correcta de declarar sus impuestos ante el SRI?**

|      |  |       |  |      |  |
|------|--|-------|--|------|--|
| Bajo |  | Medio |  | Alto |  |
|------|--|-------|--|------|--|

*(Si su establecimiento es una empresa continúe con la siguiente pregunta, caso contrario pase a la pregunta 6)*

5. ¿Qué nivel de conocimiento tiene Ud. respecto a la forma correcta de presentar estados financieros ante la Súper de Cías?

|      |  |       |  |      |  |
|------|--|-------|--|------|--|
| Bajo |  | Medio |  | Alto |  |
|------|--|-------|--|------|--|

6. ¿Ha contado Ud. con algún tipo de asesoría financiera u administrativa?

|    |  |    |  |
|----|--|----|--|
| SI |  | NO |  |
|----|--|----|--|

(Si responde SI pase a la siguiente pregunta, caso contrario pase a la pregunta No. 8)

7. ¿Dónde adquiere Ud. asesoramiento en el área administrativa o financiera?

|        |  |          |  |            |  |         |  |
|--------|--|----------|--|------------|--|---------|--|
| Propio |  | Familiar |  | Particular |  | Ninguno |  |
|--------|--|----------|--|------------|--|---------|--|

8. De los siguientes servicios de asesoría profesional que a continuación le presentamos, ¿cuál usted considera necesario para su negocio?

|                |                          |
|----------------|--------------------------|
| Finanzas       | <input type="checkbox"/> |
| Administración | <input type="checkbox"/> |
| Ninguno        | <input type="checkbox"/> |

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una asesoría especializada y profesional de los servicios antes mencionados?

|              |                          |
|--------------|--------------------------|
| \$50 al mes  | <input type="checkbox"/> |
| \$100 al mes | <input type="checkbox"/> |
| \$150 al mes | <input type="checkbox"/> |
| \$200 al mes | <input type="checkbox"/> |

## Anexo 5 Ingresos

| Ingresos Operativos                | Cantidad | C.<br>Unitario | Mes        | Año 2        |
|------------------------------------|----------|----------------|------------|--------------|
|                                    |          |                |            |              |
| Negocios con asesorías por horas   | 78       | \$50,00        | \$3.913,96 | \$46.967,49  |
| Negocios con asesorías por 6 meses | 35       | \$100,00       | \$3.464,81 | \$41.577,77  |
| Negocios con asesorías por un año  | 15       | \$150,00       | \$2.309,88 | \$27.718,52  |
| <b>TOTAL</b>                       |          |                |            | \$116.263,78 |
| Ingresos Operativos                | Cantidad | C.<br>Unitario | Mes        | Año 3        |
|                                    |          |                |            |              |
| Negocios con asesorías por horas   | 94       | \$50,00        | \$4.703,27 | \$56.439,26  |
| Negocios con asesorías por 6 meses | 42       | \$100,00       | \$4.163,55 | \$49.962,63  |
| Negocios con asesorías por un año  | 19       | \$150,00       | \$2.775,70 | \$33.308,42  |
| <b>TOTAL</b>                       |          |                |            | \$139.710,30 |
| Ingresos Operativos                | Cantidad | C.<br>Unitario | Mes        | Año 4        |
|                                    |          |                |            |              |
| Negocios con asesorías por horas   | 111      | \$50,00        | \$5.536,42 | \$66.437,07  |
| Negocios con asesorías por 6 meses | 49       | \$100,00       | \$4.901,10 | \$58.813,15  |
| Negocios con asesorías por un año  | 22       | \$150,00       | \$3.267,40 | \$39.208,77  |
| <b>TOTAL</b>                       |          |                |            | \$164.458,99 |
| Ingresos Operativos                | Cantidad | C.<br>Unitario | Mes        | Año 5        |
|                                    |          |                |            |              |
| Negocios con asesorías por horas   | 128      | \$50,00        | \$6.415,33 | \$76.983,96  |
| Negocios con asesorías por 6 meses | 57       | \$100,00       | \$5.679,14 | \$68.149,73  |
| Negocios con asesorías por un año  | 25       | \$150,00       | \$3.786,10 | \$45.433,16  |
| <b>TOTAL</b>                       |          |                |            | \$190.566,85 |