

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

**Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Consultora
Asesora Contable y de Sistemas de Información**

Miguel Angel Zúñiga Prieto

Tesis de grado presentada como requisito para la
obtención del título de
MASTER EN ADMINISTRACION TECNOLÓGICA

Quito

Noviembre 2004

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
Colegio de Graduados

HOJA DE APROBACION DE TESIS

**Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Consultora
Asesora Contable y de Sistemas de Información**

Miguel Angel Zúñiga Prieto

Humberto Serrano, Master en Economía Empresarial
Director de Tesis

(firma)

Matías Santana, MBA
Director de Maestría Administración Tecnológica

(firma)

Quito, Noviembre 2004

DEDICATORIA

*A mis padres que
son lo mejor
que me ha dado Dios*

AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a mis hermanas
Mirian y Maribel,
y a mi enamorada Patricia
porque nunca han dejado de apoyarme.*

Resumen

El disponer de información financiera contable es una necesidad tanto de las empresas como de las personas naturales, necesidad generada ya sea por el aporte significativo que esta representa para la toma de decisiones o por constituir un elemento indispensable para el cumplimiento de las regulaciones tributarias a través de la declaración de impuestos. Para satisfacer esta necesidad las empresas disponen de dos alternativas: La primera consiste en incluir dentro su nomina a un contador a tiempo completo, y la segunda es contratar un asesor externo.

Esta segunda alternativa genera una oportunidad de negocio que para la Ciudad de Cuenca se estima existe un mercado potencial de 7.681 contribuyentes entre personas naturales y jurídicas, mercado que desde marzo del 2003 ha tenido un crecimiento del 4.15% y que demandará \$9.138.420 anuales. Esta demanda es satisfecha mediante la oferta de servicios orientados a asesorar o ejecutar las actividades del proceso contable y tributario; siendo la tecnología relacionada a este servicio la de los sistemas de información, tecnología que desde el punto de vista de los proveedores representa una ventaja competitiva el proveerla como complemento al servicio y que desde el punto de vista de los clientes es un elemento indispensable que debería estar incluido con el servicio.

La Consultora F&T entrará a competir en este mercado ofreciendo los mismos servicios que ofrece la competencia, aplicando una estrategia de diferenciación, contando para ello con su propia tecnología en sistemas de información, ventaja

competitiva que a mas de permitir complementar el servicio proveerá de tecnología que se adapte a las necesidades cambiantes de los negocios.

En cuanto a la gestión, organización y operación, la empresa se regirá a las mejores prácticas aplicadas en empresas consultoras; proporcionando además uniformidad en el servicio mediante la utilización de metodologías de trabajo.

La factibilidad económica del proyecto se respalda con la generación de una utilidad líquida promedio anual de \$16.800, para lo cual se requiere de una única inversión de \$11.860, inversión que tendrá una tasa interna de retorno del 92%.

Abstract

The availability of financial information and accountancy is required for companies and individuals in order to make decisions and keep records for tax declaration. To fulfill these requirements there are two options, to hire an accountant as full time employee or outsource this job.

Since adding a full time employee is not optimal for middle size, small size companies, and individuals, there is a clear business opportunity there. The estimate number of tax payers for Cuenca are 7.681 including in this number individuals and businesses, this number experimented a 4.15% growth during 2003 reaching an estimated \$9.138.420 per year. This demand is currently cover by a service segment that offers accountancy services, and tax declaration. Few elements on this segment take advantage of technology, they consider it an advantage and from the client point of view is an indispensable tool.

F&T Consultant firm will compete in this market making an advantage of its own technology on information systems, which is fast customizable to the ever changing business environment. F&T will execute in its work standardized practices, as well.

Proof of the viability of this project is the estimate raw profit of \$16.800 per year with an investment of \$11.680, with an internal rate of return of 92%.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I PLAN DE TESIS	1
1.1. SELECCIÓN DEL TEMA	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2.1 PLANTEAMIENTO	1
1.2.2 FORMULACIÓN	2
1.2.3 SISTEMATIZACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACION	4
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	4
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.4 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	5
1.4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	5
1.4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	6
1.4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	6
1.5 MARCO DE REFERENCIA.....	7
1.5.1 MARCO TEÓRICO	7
1.5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	8
1.6 HIPOTESIS DE TRABAJO	18
1.7 TEMARIO TENTATIVO	18
1.8 METODOLOGIA DE INVESTIGACION	20
1.9 BIBLIOGRAFIA PRELIMINAR.....	21
CAPITULO II AMBIENTE DEL NEGOCIO Y MERCADO	23
2.1 MACRO AMBIENTE	23
2.1.1 AMBIENTE ECONÓMICO	23
2.1.2 AMBIENTE POLÍTICO/LEGAL.....	26
2.1.3 AMBIENTE SOCIAL/CULTURAL.....	29
2.1.4 AMBIENTE TECNOLÓGICO.....	30
2.2 MICRO AMBIENTE	32
2.2.1 CLIENTES	32
2.2.2 COMPETENCIA	38
2.3 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	47
2.3.1 OPORTUNIDADES	47
2.3.2 AMENAZAS	48
CAPITULO III PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO	50
3.1 DEFINICIÓN DEL SERVICIO	50
3.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO.....	50
3.1.2 DETERMINACIÓN DEL FACTOR DIFERENCIADOR Y VALOR AGREGADO.....	53
3.1.3 ENUNCIADO DEL SERVICIO	54
3.2 VALORES INSTITUCIONALES.....	55

3.3 MISIÓN Y VISIÓN	57
3.3.1 MISIÓN	60
3.3.2 VISIÓN	60
3.4 OBJETIVOS	61
3.5 MERCADO META	61
3.5.1 CRITERIOS DE DEFINICIÓN	61
3.5.2 APLICACIÓN DE CRITERIOS	63
3.5.3 DEFINICIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO META	68
3.6 POSICIONAMIENTO	69
3.7 MARKETING MIX	70
3.7.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	70
3.7.1.1 PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	70
3.7.1.2 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO.....	74
3.7.1.3 MARCA.....	76
3.7.2 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	77
3.7.3 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	77
3.7.3.1 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	77
3.7.3.2 FUERZA DE VENTAS	79
3.7.3.3 MARKETING DIRECTO.....	80
3.7.4 ESTRATEGIA DE PRECIO	81
3.7.4.1 MÉTODOS DE FIJACIÓN	81
3.7.4.2 ASPECTOS PARA FIJAR EL PRECIO	82
3.7.4.3 ESTRUCTURA DE COSTOS.....	83
3.7.4.4 PRECIOS DE LOS SERVICIOS.....	83
CAPITULO IV OPERACIÓN	85
4.1 RECURSOS HUMANOS	85
4.1.1 ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS	85
4.2 PROCESOS	93
4.2.1 PREPARATIVOS	96
4.2.2 DIAGNOSTICO	102
4.2.3 PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN.....	106
4.2.4 APLICACIÓN O IMPLEMENTACIÓN.....	109
4.3 INSTALACIONES	112
4.3.1. INSTALACIONES DE LA OFICINA.....	112
4.4 RECURSOS TECNOLOGICOS	113
CAPITULO V ORGANIZACIÓN	116
5.1 ESTRUCTURA LEGAL	116
5.1.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.....	116
5.1.1.1 ESQUEMAS DE CONSTITUCIÓN	116
5.1.1.2 CONSTITUCIÓN.....	118
5.2. ORGANIZACIÓN Y CONTROL	119
5.2.1 ORGANIZACIÓN	119
5.2.2 CONTROL	122

CAPITULO VI FINANZAS	123
6.1 FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	123
6.2 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO	126
6.3 BALANCE GENERAL PROYECTADO	129
6.4 ANALISIS DE RENTABILIDAD	130
6.4.1 VPN.....	130
6.4.2 TIR.....	131
CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	133
7.1 CONCLUSIONES	133
7.2 RECOMENDACIONES.....	136
BIBLIOGRAFIA	139
ANEXO 1 ESTUDIO DE MERCADO	142

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla Nº 1: Crecimiento de Recaudaciones Tributarias</i>	24
<i>Tabla Nº 2: Producto Interno Bruto por Industrias Miles USD 2000</i>	25
<i>Tabla Nº 3: Variación de la Inflación</i>	26
<i>Tabla Nº 4: Crecimiento de la Demanda</i>	33
<i>Tabla Nº 5: Demanda Potencial del Mercado</i>	34
<i>Tabla Nº 6: Cuantificación de la Demanda</i>	35
<i>Tabla Nº 7: Registro de empresas en “Actividades de la Contabilidad, Teneduría de Libros y Auditoría, Asesoramiento en Materia de Impuestos”</i>	39
<i>Tabla Nº 8: Crecimiento de la Oferta</i>	40
<i>Tabla Nº 9: Publicidad de la Competencia</i>	42
<i>Tabla Nº 10: Definición de Servicios</i>	51
<i>Tabla Nº 11: Determinación del Valor Agregado</i>	54
<i>Tabla Nº 12: Determinación de Mercado Potencial</i>	63
<i>Tabla Nº 13: Actividades Económicas que Conforman el Mercado Potencial</i>	64
<i>Tabla Nº 14: Mercado Potencial por Actividad Económica</i>	65
<i>Tabla Nº 15: Selección de Servicios</i>	73
<i>Tabla Nº 16: Estructura de Costos</i>	83
<i>Tabla Nº 17: Precios</i>	84
<i>Tabla Nº 18: Equipamiento</i>	113
<i>Tabla Nº 19: Recursos Tecnológicos</i>	115
<i>Tabla Nº 20: Inversión Inicial</i>	124
<i>Tabla Nº 21: Resumen de Ingresos – Ventas</i>	124
<i>Tabla Nº 22: Roles de Pago y Cargas Mensuales</i>	125
<i>Tabla Nº 23: Otros Gastos Mensuales</i>	125
<i>Tabla Nº 24: Flujo de Caja Proyectado</i>	126
<i>Tabla Nº 25: Resumen de Ventas</i>	126
<i>Tabla Nº 26: Roles de Pago y Cargas Mensuales</i>	127
<i>Tabla Nº 27: Otros Gastos Mensuales</i>	127
<i>Tabla Nº 28: Gastos de Administración</i>	127
<i>Tabla Nº 29: Cuadro de Depreciación y Amortización</i>	128
<i>Tabla Nº 30: Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado</i>	128
<i>Tabla Nº 31: Estado de Situación Inicial</i>	129
<i>Tabla Nº 32: Balance General Proyectado</i>	129
<i>Tabla Nº 33: Cálculo del Valor Presente Neto (VPN)</i>	130
<i>Tabla Nº 34: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)</i>	132

LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Variación de la Inflación.....</i>	26
<i>Ilustración 2: Publicidad de la Competencia por la Prensa</i>	43
<i>Ilustración 3: Publicidad de la Competencia a través de a Guía Telefónica.....</i>	44
<i>Ilustración 4: Procesos de la Cadena de Valor.....</i>	95

CAPITULO I

PLAN DE TESIS

1.1. SELECCIÓN DEL TEMA

Plan de negocios para la Creación de una Empresa Consultora Asesora Contable y en Sistemas de Información.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Planteamiento

La información contable, a pesar de permitir tomar decisiones en la mayoría de los casos reactivas, debido a que refleja lo ya sucedió en las empresas, no ha dejado de ser indispensable para la toma de las mismas sin importar su naturaleza reactiva o no. A pesar de esta importancia, las pequeñas y medianas industrias del país no realizan una gestión eficaz ni eficiente de este recurso tal como lo demuestra el Diagnostico de la Pequeña y Mediana Industria del país en el que se manifiesta que:

“Respecto a llevar contabilidad general, la mayoría de las empresas (75%) lo hace por cuenta propia y un grupo importante (25%), utilizando servicios de terceros. El 77% sostiene que utiliza medios computarizados y, complementariamente, el 23%, que todavía emplea sistemas manuales.

El 41% realiza sus balances anualmente y el 17% en forma semestral, en tanto que el 11% cada tres meses y el 24% mensualmente. De esto se deduce que:

- *El 76% estaría trabajando con datos atrasados, es decir que no cuenta con información oportuna para prevenir y corregir.*
- *Probablemente, en unos casos el propósito real de llevar contabilidad será disponer de información para dirigir la marcha*

de la empresa y, en otros, solamente será el cumplimiento de obligaciones tributarias.”¹

De lo que expuesto anteriormente se puede deducir que existe una gran oportunidad de colaborar con la gestión financiera de las medianas y pequeñas industrias, en donde esta colaboración puede estar complementada con sistemas de información que soporten la toma de decisiones proveyendo información oportuna y precisa.

Delimitación del Tema:

Contenido.- Plan de negocios que determinara la factibilidad de crear la empresa.

Clasificación.- Plan de negocios.

Espacio.- Pequeñas y medianas industrias de la ciudad de Cuenca.

1.2.2 Formulación

La formulación de este tema de tesis, esta sustentada por la necesidad de aprovechar la oportunidad detectada, cuya esencia plantea la siguiente pregunta:

¿Es posible colaborar con la gestión financiera contable de las pequeñas y medianas industrias por medio de asesoramiento financiero complementado con el empleo de sistemas de información?

¹ Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad MICIP - Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas ISOTEC. Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria, Sección: Organización y Gestión Empresarial, Marzo 2002,pg. 12.

1.2.3 Sistematización

Para realizar un plan de negocios efectivo y que permita aprovechar la oportunidad detectada, se hace necesario el poder sustentar y satisfacer las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las necesidades de las empresas en cuanto a asesoría financiera contable y sistemas de información se refiere?
- ¿Como están siendo satisfechas las necesidades del mercado?
- ¿Con que recursos y capacidades se cuenta actualmente para aprovechar las oportunidades del mercado y contrarrestar sus amenazas?
- ¿Cuál será la misión, visión y valores que guiarán las actividades de la empresa?
- ¿Cuales son los aspectos a tener en cuenta para la comercialización del servicio de consultoría en cuanto a características, precio y promoción del servicio se refiere?
- ¿Que se requiere para la operación de le empresa en cuanto a su ubicación, instalaciones, equipos, proceso de prestación del servicio y costos de operación?
- ¿Que aspectos se deben considerar para gestionar los recursos y organizar la empresa?
- ¿Cuan rentable resulta el crear una empresa que de asesoría financiero contable y de sistemas de información?
- ¿Es factible la creación de una empresa consultora?

1.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACION

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa consultora enfocada a brindar servicios en asesoría financiera contable y sistemas de información.

1.3.2 Objetivos Específicos

Como respuesta a las interrogantes planteadas en la sistematización se establecen los siguientes objetivos específicos, cuyo cumplimiento permitirá alcanzar el objetivo general de este trabajo de tesis.

- Realizar un estudio de mercado que permita tener un entendimiento claro de sus necesidades, la manera que estas necesidades están siendo satisfechas y los aspectos que permitirán brindar un servicio diferenciado.
- Evaluar la situación interna y externa de la idea de negocio mediante un análisis FODA.
- Realizar un planteamiento estratégico que defina a donde se quiere llegar y como hacerlo por medio de la definición de su misión, visión y valores.
- Definir una estrategia de comercialización que soporte el planteamiento estratégico de la empresa.
- Definir los requerimientos de operación que tendrá la empresa.
- Definir la estructura organizacional y legal de la empresa.
- Realizar proyecciones financieras que reflejen las implicaciones financieras y necesidades de financiamiento.

- Determinar la factibilidad de crear la empresa en base a su rentabilidad y atractivo del mercado.

1.4 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

1.4.1 Justificación Teórica

La elaboración de este trabajo de tesis aplicará conceptos teóricos cuya correcta aplicación permitirá realizar un adecuado plan de negocios para la creación de una empresa consultora; siendo este un requisito indispensable para soportar decisión de creación, o bien evitar que se inviertan recursos en un negocio que no vaya a cumplir con las expectativas que motivaron su análisis. Los conceptos teóricos a aplicar se encuentran dentro del campo de:

- Investigación de Mercados.- Preemitirá entender el mercado, sus necesidades, como están siendo satisfechas estas necesidades y que oportunidades de innovar existen.
- Análisis FODA.- Permitirá definir las fortalezas y debilidades que permitirán aprovechar las oportunidades de la industria y contrarrestar sus amenazas.
- Planteamiento Estratégico (Misión, Visión, Objetivos).- Permitirá plantear y comunicar el sueño a alcanzar con la creación de la empresa, el como se alcanzará ese sueño, al mismo tiempo que servirá de guía para la ejecución de las actividades planeamiento, ejecución y evaluación de la empresa.
- Plan de Marketing. Permitirá definir una estrategia de comercialización alineado al planteamiento estratégico de la empresa, mediante el cual se obtendrá la reacción deseada del mercado a través de la definición del

servicio, mercado y promisión del producto así como de la imagen empresarial.

- Comportamiento Organizacional. Colaborará con la definición y gestión de la estructura organizacional y estructura legal de la empresa. Así como con técnicas de gestión del recurso más importante como lo es el recurso humano.
- Ingeniería de Procesos.- Permitirá definir los procesos a incluir en de la cadena de valor, de tal manera que se puedan describir las operaciones del negocio así como definir los procedimientos que detallarán las actividades a realizar para brindar el servicio.
- Análisis Financiero.- Permitirá realizar las proyecciones financieras necesarias para determinar la salud y rentabilidad de la empresa así como detectar necesidades de financiamiento.

1.4.2 Justificación Metodológica

La investigación a realizar será de tipo científica concluyente; estará orientada a suministrar información que soporte la hipótesis planteada, adquirir un mayor conocimiento de la industria de servicios de consultaría, necesidades del mercado y permita seleccionar la estrategia a aplicar. De esta manera se minimizará el riesgo de crear una empresa que no satisfaga las necesidades de mercado y lo que es peor, crear una empresa que no perdure en el tiempo.

1.4.3 Justificación Práctica

Como se manifestó en el planteamiento del problema, a pesar de que el aspecto financiero contable es un factor importante para el bienestar de las empresas,

este no esta siendo gestionado eficazmente, lo que justifica el realizar un análisis profundo que determine la factibilidad de crear una empresa consultora que por medio de la transferencia de su conocimiento asistirá en este aspecto a las pequeñas y medianas industrias de la ciudad de Cuenca.

Al ser las tecnologías de información en otro factor importante para el desarrollo empresarial, este ambicioso proyecto a mas de ofrecer servicios de consultoría financiero contable, brindará asesoría en sistemas de información que a mas de proporcionar una herramienta ideal para el proceso contable, es un impulsador del mejoramiento empresarial que pretende ser un factor diferenciador con respecto a las propuestas actuales del mercado, cuya veracidad será determinada en el plan de negocio que avale esta idea creación de empresa.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Marco Teórico

Los conceptos teóricos aplicados están orientados a obtener un plan de negocios, en donde para su elaboración se requiere aplicar conceptos que van desde el conocimiento de la industria de servicios de consultoría hasta las implicaciones financieras de las estrategias a plantear. El conocimiento de las características inmersas en la industria de servicios permitirá un mejor diseño y análisis de las diferentes etapas de la planificación, motivo por el cual el marco teórico a aplicar será el que mas se oriente a la industria de servicios o consultoría.

El punto de partida será el conocer las necesidades del mercado y como estas están siendo satisfechas para posteriormente en base a una análisis tanto interno

como externo proceder a realizar el planteamiento estratégico de lo que será la empresa, que servicio brindará y de como lo hará. Una vez definida la empresa se establecerán las estrategias de comercialización, operaciones y gestión de recursos que se alineen y soporten a lo que se espera de la empresa.

Por último, la rentabilidad esperada con la creación de la empresa consultora, se sustentará por medio de proyecciones financieras y análisis de riesgos.

1.5.2 Marco Conceptual

Las definiciones de los conceptos inmersos en la elaboración de este plan de trabajo y que se presentan a continuación han sido extraídas de la bibliografía:

Agentes De Retención.- Es toda persona jurídica pública o privada o persona natural obligada a llevar contabilidad, que en razón de su actividad, función o empleo, está en posibilidad de retener tributos al momento que paga o acredita en cuenta cualquier tipo de ingreso que constituya renta gravada para quien lo reciba. (Art. 28 del Código Tributario).

Alianza Estratégica.- Unión temporal o permanente de empresas para conseguir metas afines a cada institución o negocio.

Cadena de Mando.- Línea continua de autoridad que se extiende desde la cúspide de la organización hasta el nivel mas bajo y aclara quien reporta a quién.

Calidad.- La totalidad de características de una entidad que le otorgan su aptitud para satisfacer necesidades establecidas e implícitas.

Cliente Externo.- Quien compra nuestros servicios o productos, la razón de ser de una empresa.

Cliente Interno.- Persona que comparte nuestro tiempo en la oficina.

Comportamiento del Consumidor.- Manera típica en la que un individuo llega a las decisiones relativas, a la selección, compra, uso y deseo de bienes y/o servicios.

Concepto de Mercado.- La filosofía de negocios según la cual los esfuerzos de una compañía deben ser adaptados a los deseos y necesidades de sus consumidores.

Consultaría.- Por proceso de consultoría se entiende cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son.

CONTRIBUYENTE.- CONTRIBUYENTE ES LA PERSONA NATURAL O JURÍDICA A QUIEN LA LEY IMPONE LA PRESTACIÓN TRIBUTARIA POR LA VERIFICACIÓN DEL HECHO GENERADOR. (ART. 24 CÓDIGO TRIBUTARIO). DE ACUERDO A CRITERIOS LEGALES LOS CONTRIBUYENTES SE CLASIFICAN EN: PERSONAS NATURALES Y PERSONAS JURÍDICAS. LAS PERSONAS NATURALES ESTÁN CLASIFICADAS EN: ECUATORIANOS, INMIGRANTES Y NO INMIGRANTES. LAS PERSONAS JURÍDICAS ESTÁN CLASIFICADAS EN: PÚBLICAS Y PRIVADAS.

De acuerdo a su aporte económico, la Administración Tributaria para mantener un mejor control y manejo de sus contribuyentes los ha clasificado en Contribuyentes Especiales Y Otros Contribuyentes.

Creatividad.- La habilidad de combinar ideas en una forma única a hacer asociaciones inusuales entre las ideas.

Declaraciones.- Son formularios (impresos o magnéticos) elaborados por el Servicio de Rentas Internas, para que los contribuyentes liquiden y paguen sus impuestos. Los contribuyentes deben presentar las declaraciones de impuestos correspondientes ya que es un deber formal, conforme lo establece el Art. 96 del Código Tributario.

Departamentalización.- La base por la cual los trabajos se agrupan de determinada manera.

Diseño de la Investigación.- Plan global que se aplica para implementar un proyecto de investigación de mercados.

Eficacia.- El logro de metas, cumplir exitosamente con la tarea.

Eficiente.- Cumplir exitosamente con la tarea pero mediante el uso óptimo de los recursos, logrando costos menores. Es la relación entre el resultado eficaz y el insumo requerido para lograrlo.

Empresa.- Cualquier colección de organizaciones que tienen un conjunto común de objetivos.

Encuesta.- Sistema de recolección de información aplicado al público consumidor con el fin de conocer sus actitudes, motivos, opiniones y móviles.

Entrevista de Profundidad.- Charla personal no estructurada en la cual se utiliza una prueba exhaustiva, de esta forma el encuestado puede hablar libremente y expresar creencias y/o sentimientos detallados sobre un tema.

Especialización de Trabajo.- El grado en el que la tareas en la organización se subdividen en puestos separados.

Especificación del Puesto.- Enuncia las calificaciones mínimas aceptables que un empleado debe poseer para desempeñar con éxito un trabajo determinado.

Entrevista Especializada de Grupo.- Investigación de estructura vaga, conducida por un moderador entrenado y ejecutada en forma simultanea, entre un número pequeño de encuestados; también se conoce como entrevista profunda de grupo.

Estándares de Calidad.- Parámetro o modelo que permite medir o evaluar el cumplimiento de un producto, proceso, paso, procedimiento, servicio o actividad.

Estrategia.- Acciones precisas y concretas que hay que llevar a cabo en el mediano y largo plazo.

Formalización.- El grado en el que los trabajos dentro de la organización están estandarizados.

IMPUESTO A LA RENTA.- ESTE IMPUESTO RECAE SOBRE LA RENTA QUE OBTENGAN LAS PERSONAS NATURALES, LAS SUCESIONES INDIVISAS Y LAS SOCIEDADES NACIONALES O EXTRANJERAS; SE CONSIDERA COMO RENTA.

1. **LOS INGRESOS DE FUENTE ECUATORIANA OBTENIDOS A TÍTULO GRATUITO U ONEROSO, BIEN SEA QUE PROVENGAN DEL TRABAJO, DEL CAPITAL O DE AMBAS FUENTES, CONSISTENTES EN DINERO, ESPECIES O SERVICIOS; Y,**
2. **LOS INGRESOS OBTENIDOS EN EL EXTERIOR POR PERSONAS NATURALES ECUATORIANAS DOMICILIADAS EN EL PAÍS O POR SOCIEDADES NACIONALES.**

IMPUESTO A LOS CONSUMOS ESPECIALES.- EL IMPUESTO A LOS CONSUMOS ESPECIALES (ICE) SE APLICARÁ A LA IMPORTACIÓN Y LA VENTA DE: CIGARRILLOS, CERVEZAS, BEBIDAS GASEOSAS, ALCOHOL, PRODUCTOS ALCOHÓLICOS EN TODAS LAS PRESENTACIONES Y FORMAS DE PRODUCCIÓN O EXPENDIO, LOS BIENES SUNTUARIOS DE PROCEDENCIA NACIONAL O IMPORTADOS Y LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES Y RADIOELÉCTRICOS ABIERTOS A LA CORRESPONDENCIA PÚBLICA, PRESTADOS AL USUARIO FINAL. (ART. 71 LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO Y ART. 160 DEL REGLAMENTO A LA LEY).

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA).- EL IVA ES UN IMPUESTO INDIRECTO, QUE GRAVA AL VALOR DE LA TRANSFERENCIA DE DOMINIO O A LA IMPORTACIÓN DE BIENES MUEBLES DE NATURALEZA CORPORAL, EN TODAS SUS ETAPAS DE COMERCIALIZACIÓN, Y AL VALOR DE LOS SERVICIOS PRESTADOS, EN LA FORMA Y EN LAS CONDICIONES QUE PREVÉ LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO (LA TARIFA ACTUAL ES DEL IVA ES DEL 12%)

Innovación.- Proceso de poner en práctica las ideas creadas.

Investigación Concluyente.- La que proporciona a la empresa información suficiente para tomar una decisión de marketing benéfica tanto a la empresa como al mercado consumidor, evaluando las líneas de acción y seleccionando la mejor de ellas.

Investigación de Marketing.- Búsqueda sistemática y objetiva de información que permite procesamiento y análisis, para identificar problemas y oportunidades concernientes a la empresa y a su actividad de marketing.

Investigación de Mercados.- Enfoque sistemático y objetivo hacia el desarrollo y provisión de información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia de mercados. Información concerniente a la transferencia y venta de servicios.

Marketing.- Conjunto de conceptos y técnicas que se aplican para obtener un mejor desarrollo comercial. Es el arte de encontrar desarrollar y aprovechar las oportunidades.

Mercado Potencial.- Cantidad de producto que podría venderse en el futuro, si todos los que sienten la necesidad pueden llegar a adquirirlo en un tiempo futuro.

Meta.- Son los resultados cualitativos y cuantitativos que la institución se propone alcanzar en un tiempo determinado, que generalmente debe ser mayor a un año. Las metas necesariamente deben sustentarse en estrategias, en la misión y visión de la organización. Cada meta debe ser susceptible de medirse y evaluarse.

Método Científico.- Sistema que se sigue para llevar a cabo una investigación haciendo énfasis en que haya objetividad y exactitud en el proceso.

Motivación.- Término general que denota conducta instigada por necesidades y dirigida hacia metas.

Muestreo.- Proceso para seleccionar una cantidad representativa de personas en un universo determinado a fin de desarrollar una investigación de mercados.

Objetivos.- Son los resultados que se esperan o programan alcanzar en el corto plazo, es decir, en máximo un año. Los objetivos tienen que ser medibles en tiempo, en unidades monetarias, en porcentajes o en cantidades.

Oportunidad.- Presencia de una situación en la que puede mejorarse el desempeño, emprendiendo nuevas actividades.

Oportunidad de mercado.- Un aspecto de la necesidad e interés del comprador en la cual hay alta probabilidad de que una compañía pueda sacar provecho satisfaciendo esa necesidad.

Organización.- Conjunto o grupo de personas, que enfocadas en una planificación estratégica, se divierten denodadamente para alcanzar dichos planes, utilizando una serie de medios y recursos.

Pequeña y Mediana Industria.- “Art. 5.- Se considera pequeña industria a la que, con predominio de la operación de la maquinaria sobre el manual, se dedique a actividades de transformación, inclusive la forma, de materia prima o de productos semielaborados, en artículos finales o intermedios, y siempre que su activo fijo excluyéndose terrenos y edificaciones, no sea mayor a TRESCIENTOS CINCUENTA MIL 00/100 DÓLARES (USD\$350.000,00)”²

Percepción.- Experiencia correspondiente a la advertencia de objetos, cualidades o acontecimientos que estimulan los órganos sensoriales. También se refiere a la experiencia que tiene la persona a cerca del mundo que le rodea.

² Acuerdo Ministerial Nro. 03 399 de 5 de agosto de 2003.- Publicado en el Registro Oficial Nro. 151 de 20 del mismo mes y año: <http://www.micip.gov.ec/pymes/index.html>

Plan.- Conjunto de propuestas de acción que el tomador de decisiones considera necesario ejecutar para enfrentar los problemas que considera importantes para su gestión. El diseño del plan pasa por la definición de objetivos y diseño de propuestas de acción.

Plan de Negocio.- Es el proceso de crear una imagen o modelo de cómo será la unidad de negocio. El modelo es un documento conformado por palabras y números, diseñados para dar al lector una imagen de cómo lucirá la organización.

Planificación.- Corresponde a la reflexión sistemática, ordenada, de las diversas actividades que debe considerarse para el tomador de decisiones.

Planteamiento Estratégico.- Es la elaboración ordenada, metódica, sistemática y en equipo de la visión, visión, estrategias, metas, objetivos y valores de la entidad. Es plasmar en un solo documento el ABC o el emblema con el que todos los miembros de la institución laborarán. Es planear a corto, mediano y largo plazo en forma táctica, práctica y objetiva, junto con la adopción de las medidas de acción y la asignación de los recursos para alcanzarlos.

Plaza.- Lugar en donde se comercializa el producto o servicio.

Política.- Es la norma de proceder, una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades, facilitando la toma de decisiones en actividades rutinarias.

Principio.- Principio moral, hacer algo por principios, observar escrupulosamente las reglas de conducta que la persona o empresa se ha fijado.

Procedimiento.- Es el detalle que muestra secuencialmente la forma en la que varias personas realizan los pasos en un proceso, los procedimientos son los que norman cada parte o paso del proceso.

Proceso.- Conjunto de pasos o actividades sucesivas, que encadenadas dan forma a la cadena de valor.

Promoción.- Conjunto de actividades que dan impulso a una idea o producto, cuyo objetivo principal es el aumento de las ventas.

RETENCIÓN EN LA FUENTE.- SE ORIGINA CON LA FINALIDAD DE FACILITAR, ACELERAR Y ASEGURAR EL RECAUDO DEL IMPUESTO, LA CUAL DEBERÁ PRACTICARSE EN EL MOMENTO EN QUE SE REALICE EL PAGO O ACREDITACIÓN EN CUENTA.

LA DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE DE IMPUESTO A LA RENTA SE PRESENTA MENSUALMENTE EN EL FORMULARIO 103 Y LA DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE DE IVA SE PRESENTA MENSUALMENTE EN EL FORMULARIO 104.

Segmentación del Mercado.- Proceso de identificar las diferencias significativas existentes en el consumidor, con el objeto de dividir el mercado en grupos homogéneos, su utilidad esta dada por la facilidad de diseñar productos y programas de mercadotecnia que satisfagan las distintas necesidades de los compradores pertenecientes a cada grupo.

Sistema de Información.- Conjunto de elementos y recursos, humanos, de computación, de datos, de información y programas; que interactúan entre sí y que coadyuvan, contribuyen y facilitan la identificación, formulación, seguimiento y

consecución de planes, metas, objetivos y actividades de una empresa o negocio.

S.R.I.- Servicios de Rentas Internas.

Staff de Apoyo.- Equipos de personas encargadas de colaborar, apoyar y coordinar el funcionamiento de toda la organización y que no están inmersos en la rutina de los diferentes procesos o flujos operativos de productos o servicios.

Riesgo.- Posibilidad de ocurrencia de aquella situación que puede entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.

TIC.- Tecnologías de Información y Comunicaciones.

Tramo de Control.- El número de subordinados que un gerente puede dirigir eficiente y eficazmente.

Valores.- Es la suma de principios, verdades y creencias de los clientes externos, internos, los proveedores, los accionistas y la comunidad.

TOTAL BRUTO.- ES EL VALOR DE LA RECAUDACIÓN DEL TOTAL NETO, MÁS LA RECAUDACIÓN EFECTUADA MEDIANTE NOTAS DE CRÉDITO Y COMPENSACIONES.

Total Neto.- Se relaciona al valor de la recaudación efectiva que ingresa a la cuenta única del tesoro; no incluye la recaudación efectuada a través de notas de crédito y compensaciones.

1.6 HIPOTESIS DE TRABAJO

Es posible crear una empresa consultora que brinde asesoría financiero contable y de sistemas de información, que entre a competir en el mercado de la mediana y pequeña industria de la ciudad de Cuenca, y sustente su ventaja competitiva mediante la integración de procesos contables y tecnología.

1.7 TEMARIO TENTATIVO

CAPITULO1

Plan de Tesis

- 1.1 Selección del tema
- 1.2 Planteamiento del Problema
 - 1.2.1 Planteamiento
 - 1.2.2 Formulación
 - 1.2.3 Sistematización
- 1.3. Objetivos de Investigación
 - 1.3.1 Objetivo General
 - 1.3.2 Objetivos Específicos
- 1.4. Justificación de la Investigación
 - 1.4.1 Justificación Teórica
 - 1.4.2 Justificación Metodológica
 - 1.4.3 Justificación Práctica
- 1.5. Marco de Referencia
 - 1.5.1 Marco Teórico
 - 1.5.2 Marco Conceptual
- 1.6. Hipótesis de Trabajo
- 1.7. Temario Tentativo

1.8. Metodología de Investigación

1.9. Bibliografía Preliminar

CAPITULO II

Evaluación de Mercado y Competidores

2.1 Análisis Externo

2.1.1 Segmentación de Mercado y Demanda

2.1.2 Competencia y Oferta

2.2 Análisis Interno

2.3 Sistema de Distribución

2.4 Ambiente de Negocios

2.4.1 Ambiente Económico

2.4.2 Ambiente Tecnológico

2.4.3 Ambiente Político/Legal

2.4.4 Ambiente Social/Cultural

2.5 Análisis FODA

CAPITULO III

Planteamiento Estratégico

3.1 Misión y Visión

3.2 Metas y Objetivos

3.3 Filosofía y Valores

3.4 Comercialización

3.4.1 Mercado Meta

3.4.2 Marketing Mix

CAPITULO IV

Operación

4.1 Recursos Humanos

4.2 Procesos

4.3 Instalaciones

4.4 Recursos Tecnológicos y Equipamiento

CAPITULO V

Gestión

5.1 Estructura Legal

5.2 Organización y Control

CAPITULO VI

Finanzas

6.1 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

6.2 Balance General Proyectado

6.3 Flujo de Caja Proyectado

6.4 Análisis de Rentabilidad

6.4.1 VAN

6.4.2 TIR

6.4.3 Tiempo de Recuperación de la Inversión

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.8 METODOLOGIA DE INVESTIGACION

Esta investigación se realizará con métodos científicos de investigación de mercados, empleando para ello la inducción, misma que nos permitirá efectuar una revisión controlada de los hechos, hechos que provendrán de fuentes primarias y secundarias de información. Para la evaluación de la industria de servicios de consultoría financiera y uso de sistemas de información se acudirá a información secundaria externa, mientras que para la definición de necesidades de mercado y la manera en la que estas necesidades están siendo satisfechas se obtendrán datos primarios por medio del método empírico de entrevistas.

1.9 BIBLIOGRAFIA PRELIMINAR

- BLOCK, Peter. Consultoría sin Fisuras, 1ra Edición, Barcelona, Ediciones Granica S.A, 1994.
- SALMON, Bill - ROSENBLATT, Nate. The Complete Book of Consulting, 1ra Edición, Estados Unidos de América, Round Lake Publishing Co, 1995.
- Oficina Internacional del Trabajo, La Consultoría de Empresas: Guía Para la Profesión, 2da Edición, México D.F, Noriega Editores, 1997.
- RIVERA, J – HUETE, L. Empresas de Servicios: Un mundo de Posibilidades, 1ra Edición, Barcelona, Ediciones Folio S.A, 1997.
- LASHER, William. The Perfect Business Plan Made Simple, 1ra Edición, New York, Doubleday Dell Publishing Group, Inc. 1994.
- TUIJA MARSTIO. Manual Para Escribir un Plan de Negocios, Ministerio de Relaciones Exteriores de Finlandia.
- AGELL, P – SEGARRA, J.A. Investigación de Mercados, 1ra Edición, Barcelona, Ediciones Folio S.A, 1997.
- JANY, José. Investigación Integral de Mercados: Un Enfoque Operativo, 1ra Edición, Bogota, Editorial Nomos S.A, 1994.
- VILLACIS, Juan. Administración por Procesos y Valores, 1ra Edición, Quito, GRAFICARE, 1999.
- BOWMAN, Cliff. The essence of strategic management, 8 Edición, New York Prentice-Hall, 1990.
- LOVELOCK, Christopher. Marketing de Servicios, 3ra Edición, Prentice Hall, 1997.

- GARRIDO, Santiago. Dirección Estratégica, 1ra Edición en Español, Madrid, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA S.A, 2003.
- ROSS – WESTERFIELD – JORDAN. Fundamentos de Finanzas Corporativas, 5ta Edición, McGRAW HILL, 2001
- WARREN – REEVE – FESS. Contabilidad Financiera, 7ma Edición, Soluciones Empresariales, 2000.
- Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad MICIP <http://www.micip.gov.ec/pymes/index.html>
- <http://edcorner.stanford.edu/index.shtml>

CAPITULO II

AMBIENTE DEL NEGOCIO Y MERCADO

Esta evaluación se sustenta en un estudio de mercado cuya información fue obtenida empleando fuentes de información tanto primarias como secundarias, utilizando la secundaria fue empleada para obtener indicadores que permitan conocer la evolución que ha tenido el mercado, mientras que las fuentes de información primarias se emplearon para conocer los aspectos relevantes directamente relacionados con la consultoría financiero contable, información que fue obtenida mediante una investigación cualitativa directa (Anexo 1) haciendo uso de herramientas como las encuestas

2.1 MACRO AMBIENTE

2.1.1 Ambiente Económico

Gracias a las mejoras de control que se han implantado en el país en el ámbito tributario las recaudaciones por este concepto se han incrementado, es así que durante los 5 últimos años han tenido un crecimiento constante, situación que se refleja tanto en la provincia del Azuay como en la ciudad de Cuenca tal como lo demuestran los datos disponibles hasta marzo del 2002 en donde el 88%³ de los contribuyentes del Azuay corresponden a Cuenca y se presentan en la *Tabla N° 1: Crecimiento de Recaudaciones Tributarias.*

³ Fuente: SRI, Número de Contribuyentes por Regional, Provincia y Cantón (Información al 30 de marzo del 2003)

Tabla Nº 1: Crecimiento de Recaudaciones Tributarias

Año	País		Azúay	
	Total Bruto (miles \$)	Crecimiento	Total Bruto (miles \$)	Crecimiento
1999	1.403.281,5		51.208,6	
2000	1.675.040,0	19%	54.256,1	6%
2001	2.379.558,9	42%	69.403,5	28%
2002	2.758.659,9	16%	74.041,0	7%
2003	2.974.693,3	8%		
*2004	3.218.000,0	8%		
Crecimiento Promedio		19%		14%

* Valores proyectados, y cumplidos según las estadísticas del 2004 del SRI(hasta agosto del 2004 se ha cumplido con el 100.84% de lo presupuestado hasta ese mes)

Fuente: SRI Histórico Recaudación (1994 - 2003)

Elaboración: Miguel Angel Zúñiga Prieto

Las mejoras en el control a más de producir el crecimiento de las recaudaciones provocan también un crecimiento en el número de contribuyentes a que a su vez tiene un impacto positivo sobre la demanda del servicio de asesoría financiero contable.

Dentro del ambiente económico, el factor tributario, durante los últimos años ha generado una mayor demanda del servicio, pero debido a la inestabilidad política se convierte en una amenaza al existir la posibilidad de que el control disminuya impactando a la demanda.

Otro aspecto a tomar en consideración es el Producto Interno Bruto (PIB), el mismo que a determinar el o los segmentos de mercados potenciales a los que se brindará el servicio de consultoría.

El crecimiento de las industrias es un factor importante a considerar, siendo estos los indicios de un sector económico saludable y que podría formar parte del

mercado meta de un negocio que satisfaga las necesidades de estas. Como se puede apreciar en la *Tabla N° 2: Producto Interno Bruto por Industrias Miles USD 2000*, dentro de los sectores que han mantenido un crecimiento permanente durante el período 1994-2003, se destacan el Comercio al por mayor y menor, y Otros Servicios, que en el último año registraron un crecimiento del 1,68% y 2,82% respectivamente.

Tabla N° 2: Producto Interno Bruto por Industrias Miles USD 2000

Año	Construcción	Comercio al por mayor y menor	Transporte y almacenamiento (2)	Otros servicios(3)
1994	1.216.892,00	2.430.469,00	1.138.838,00	1.928.201,00
1995	1.222.076,00	2.427.321,00	1.166.216,00	2.052.093,00
1996	1.237.722,00	2.558.499,00	1.181.009,00	2.144.778,00
1997	1.271.000,00	2.673.075,00	1.268.579,00	2.249.493,00
1998	1.268.418,00	2.692.911,00	1.321.540,00	2.412.362,00
1999	952.443,00	2.392.163,00	1.321.032,00	2.335.633,00
2000	1.126.869,00	2.483.362,00	1.412.994,00	2.421.339,00
2001	1.171.878,00	2.600.536,00	1.413.777,00	2.543.072,00
2002	1.343.906,00	2.705.612,00	1.439.597,00	2.534.615,00
2003	1.350.425,00	2.750.964,00	1.440.563,00	2.605.993,00
Crec. 94-03	10,97%	13,19%	26,49%	35,15%
Crec. 00-03	19,84%	10,78%	1,95%	7,63%
Crec. 02-03	0,49%	1,68%	0,07%	2,82%

(2) No incluye comunicaciones

(3) Incluye: hoteles, bares y restaurantes; comunicaciones; alquiler de vivienda; servicios a las empresas y a los hogares

Fuente: Cuentas Nacionales - Banco Central del Ecuador

Elaboración: Miguel Angel Zúñiga Prieto

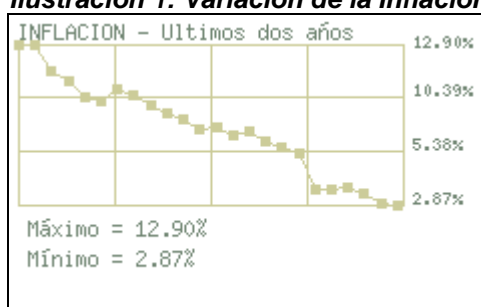
Por otro lado, la tendencia a la estabilización de la inflación es un factor económico que colabora con la planificación a largo plazo, debido a que disminuye el riesgo de que las proyecciones que se realicen sufran desajustes fuertes debido a grandes variaciones, comportamiento que se puede apreciar en la *Tabla N° 3: Variación de la Inflación y Ilustración 1: Variación de la Inflación*.

Tabla N° 3: Variación de la Inflación

Fecha	Valor
Junio-30-2004	2.87 %
Mayo-31-2004	2.97 %
Abril-30-2004	3.65 %
Marzo-31-2004	3.98 %
Febrero-29-2004	3.84 %
Enero-31-2004	3.92 %
Diciembre-31-2003	6.07 %
Noviembre-30-2003	6.48 %
Octubre-31-2003	6.86 %
Septiembre-30-2003	7.54 %
Agosto-31-2003	7.32 %
Julio-31-2003	7.70 %
Junio-30-2003	7.60 %
Mayo-31-2003	8.30 %
Abril-30-2003	8.60 %
Marzo-31-2003	9.20 %
Febrero-28-2003	9.80 %
Enero-31-2003	10.10 %
Diciembre-31-2002	9.36 %
Noviembre-30-2002	9.70 %
Octubre-31-2002	10.70 %
Septiembre-30-2002	11.30 %
Agosto-31-2002	12.90 %
Julio-31-2002	12.90 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Banco Central del Ecuador

Ilustración 1: Variación de la Inflación

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Banco Central del Ecuador

2.1.2 Ambiente Político/Legal

El ambiente legal que rige el mercado es delimitado en mayor medida por la Ley de Compañías, Ley de Consultoría, Código Tributario Interno y Ley de Propiedad Intelectual.

2.1.2.1 Ley de Compañías

Esta Ley establece los lineamientos legales que las compañías deben cumplir a su vez que contribuyen para generar demanda de la asesoría financiero contable generando la necesidad de llevar contabilidades y ser ordenados con el manejo de documentos e información de las empresas. El Artículo 20, Publicado en el Registro Oficial No. 312 del 5 de noviembre 1999 establece que:

“Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;

b) La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas; y,

c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías.

El balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señale la Superintendencia”

Estos requerimientos establecidos por la Ley de Compañías a mas de crear la necesidad en las compañías, genera una oportunidad para ofrecer el servicio de asesoría debido a que las empresas buscan a terceros quienes brinden confianza y seguridad para depositar en sus manos los registros y documentos de la actividad que desarrollan.

2.1.2.2 Ley de Consultoría

Esta ley regula y protege a quienes se encuentran dentro de esta actividad profesional. En el Capítulo II “De los consultores”, Artículo 6, se establecen requisitos que pueden actuar como barreras de entrada para quienes quieren acceder a ejercer esta actividad; este artículo establece que:

“Para que los consultores individuales, nacionales o extranjeros, puedan ejercer actividades de consultoría, deberán reunir los siguientes requisitos:

a) Tener título profesional conferido por un Instituto de Educación Superior del Ecuador, o del extranjero, en cuyo caso deberá estar revalidado en el país conforme a la Ley; y,

b) Cumplir con las leyes respectivas que regulan el ejercicio profesional.

Los consultores individuales extranjeros que sean contratados por compañías consultoras nacionales o extranjeras, deberán comprobar su calidad de profesionales, así como la experiencia en los campos de su especialización”⁴

Estableciendo además en su Artículo 41 que:

“Para poder inscribirse en el Registro de Consultoría, las personas naturales o jurídicas correspondientes deberán, previamente, estar afiliadas a la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador, ACCE.”⁵

Estas regulaciones se constituyen en uno de los aspectos para que, como se ha determinado en la investigación de mercado, en la ciudad de Cuenca únicamente existan 11 empresas consultoras, siendo esta actividad de asesoría realizada por personas naturales, existiendo entre ellos Contadores Bachilleres sin un título profesional para quienes esta ley representa una barrera de ingreso.

⁴ Ley de Consultoría

⁵ Ley de Consultoría

2.1.2.3 Ley de Propiedad Intelectual

En el Ecuador como en la ciudad de Cuenca, la piratería de software es una práctica común por lo que el trabajo que se realice en cuanto a productos de sistemas de información será protegido bajo esta ley.

2.1.3 Ambiente Social/Cultural

La cultura juega un rol importante en el trabajo de consultoría ya que ejerce influencia sobre el comportamiento de las organizaciones por lo que la prudencia y sistema de valores es importante considerar en miras a no afectar las relaciones con el cliente y su cultura.

En el caso de la ciudad de Cuenca, la cultura de negocio esta regida por las relaciones que se puedan tener en el medio, tal como lo reafirma la investigación del mercado en donde el 39.29% de lo proveedores afirma que son importantes las relaciones que se tengan con los sectores industriales, comerciales y de servicios, a esto se suma la desconfianza que tiene el cliente a cerca de la calidad del servicio que se le ofrece.

Al igual que en todo el país, en Cuenca se ha empezado a escuchar sobre la calidad de servicio al cliente y la necesidad de brindar un buen servicio, no solo en los sectores que tienen una mayor “preparación, educación” o recursos para invertir en calidad, sino en todos los sectores o ámbitos. Esto está cambiando la cultura de los negocios a una cultura de servicio al cliente, representando una oportunidad de poder entrar a competir con servicios de calidad que generen la preferencia y fidelidad de los clientes.

2.1.4 Ambiente Tecnológico

El ambiente tecnológico relacionado a la propuesta planteada esta directamente relacionado con las TIC (Tecnologías de Información y Comunicaciones), esto es debido a que se hará uso y se difundirá la utilización de sistemas de información que permitan contar con información oportuna.

En la actualidad los precios del hardware (computadora) han descendido notablemente, pudiéndose encontrar en el mercado computadores nuevos desde \$600, situación que no ha sido la misma para los precios del software (programas de computadora) que han tendido a la alza.

Como consecuencia del alza en el precio del software y con el objetivo de respetar la propiedad intelectual del mismo, las instituciones están tendiendo a adquirir software que requiera o incluya componentes de libre distribución (sin costo). El caso mas claro es el del sistema operativo LINUX, que al ser de libre distribución las empresas han optado en utilizarlo como un sustituto de WINDOWS en algunos de sus sistemas de información.

Esta tendencia a emplear software de libre distribución no se ha limitado únicamente al sistema operativo si no a otros componentes importantes de los sistemas de información tales como los lenguajes de programación y depósitos de datos (o bases de datos).

El poder contar con un sistema de información cuyos componentes sean de libre distribución representan una ventaja tanto a los proveedores como a los clientes;

a los proveedores porque no tienen que adquirir licencias para la construcción de los sistemas con el consecuente impacto en los costos, mismos que son trasladados al cliente; y a los clientes porque pueden comprar sistemas a menor precio y no tienen que incurrir en gastos adicionales (comprar la licencia del depósito de datos por ejemplo).

Otro factor importante en los sistemas de información tiene que ver con la funcionalidad o flexibilidad, que es la capacidad de adaptarse a las diferentes necesidades actuales del negocio o a las necesidades cambiantes de los mismos, producto del dinamismo del ambiente en el que se desenvuelven. El que un sistema pueda adaptarse a las necesidades de los negocios sin realizar cambio o casi ningún cambio en su estructura, representa una ventaja tanto para proveedores como para los clientes, debido a que no incurren en costos tales como: tiempo, dinero y costos de oportunidad.

El que un sistema pueda ser utilizado desde Internet es un requerimiento que a pesar de ser una tendencia mundial, lamentablemente localmente se requiere de mucha inversión por parte de las empresas, inversión que la están realizando únicamente empresas grandes que tienen la capacidad para disponer de telecomunicaciones y equipos que faciliten un uso adecuado de Internet.

Factores como amigable y fácil de usar han dejado de ser una tendencia o característica a solicitar o publicitar pues estos se consideran un estándar y por lo tanto algo que por omisión debería tener un sistema.

2.2 MICRO AMBIENTE

2.2.1 Clientes

En la actualidad la gestión de la información contable tanto para las personas naturales como jurídicas que ejerzan una actividad económica en el Ecuador y por ende en la ciudad de Cuenca a mas de ser una herramienta para la toma de decisiones empleada por las personas o instituciones que valoran su importancia, ha pasado a ser una necesidad fundamental para mantenerse en el mercado, esto debido a que el control tributario en los últimos años se ha reforzado disminuyendo la evasión fiscal tanto de personas naturales como de personas jurídicas.

De acuerdo a la investigación de mercado (Anexo1) el 25% de los clientes afirma que el servicio que más valora es la asesoría tributaria, mientras que, tanto el servicio consistente en emitir balances así como el de proceso contable son valorados por igual con el 12.5% de los potenciales clientes encuestados. Para satisfacer esta necesidad las empresas requieren llevar un registro contable de sus actividades comerciales, pudiendo hacerlo ya sea internamente o contratando a terceros para que realicen estas actividades por ellos. Esta situación genera una oportunidad de negocio orientada a brindar asesoría tanto a personas naturales o jurídicas que lo requieran.

A pesar de que este servicio no es nuevo en el mercado, existen oportunidades de diferenciarlo y así obtener una ventaja competitiva, en donde esta diferenciación estará basada en proveer un servicio no solo orientado a colaborar con los aspectos contables de las empresas si no también con sus aspectos

financieros, siendo el servicio de análisis financiero el servicio que el 40% de los potenciales clientes encuestados afirman desearían recibir.

2.2.1.1 Tamaño Estimado

La demanda de este servicio esta formada por un segmento de todos los contribuyentes de la ciudad de Cuenca que hasta Agosto del 2004 ascendía a 60.979 entre personas naturales y sociedades, cantidad que ha tenido un crecimiento del 4.15% desde marzo del 2003 en donde el número de contribuyentes ascendía a 58.547, según se muestra en la *Tabla N° 4: Crecimiento de la Demanda*.

Tabla N° 4: Crecimiento de la Demanda

Clasificación Contribuyentes	Marzo 2003	Agosto 2004	Crecimiento
Personas Naturales	53.611,00	55.454,00	3%
Sociedades	4.936,00	5.525,00	12%
Total Contribuyentes	58.547,00	60.979,00	4,15%

Fuente: SRI, Número de contribuyentes por Regional, Provincia y Canton

Elaboración: Miguel Angel Zúñiga Prieto

De estos 60.979 que corresponde al número de contribuyentes registrados hasta Agosto del 2004 en la ciudad de Cuenca, se consideran únicamente los contribuyentes que realizan actividades de los sectores presentados en la *Tabla N° 5: Demanda Potencial del Mercado*, reduciéndose el número de contribuyentes de análisis a 30.276.

Tabla N° 5: Demanda Potencial del Mercado

Actividad Económica	Persona Natural	Personal Jurídica	Total
Comercio al por mayor y al por menor; Reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos.	17.762,00	1.409,00	19.171,00
Construcción	553,00	166,00	719,00
Hoteles y Restaurantes	2.716,00	73,00	2.789,00
Transporte, almacenamiento y comunicaciones.	7.349,00	698,00	8.047,00
	28.380,00	2.346,00	30.726,00

Fuente: SRI

Elaboración: Miguel Angel Zúñiga Prieto

El mercado potencial estaría conformado por 7.681 empresas (personas naturales y jurídicas) que podrían estar empleando el servicio de terceros para llevar su información contable y tributaria. Esta cantidad corresponde al 25% de los 30.726 contribuyentes determinados en la *Tabla N° 5: Demanda Potencial del Mercado*, en donde la aplicación del 25% se sustenta en el Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria, realizado en marzo del 2002, en el que, en su sección Generación y Uso de la Información se afirma que “Todas las empresas llevan contabilidad general. La mayoría (75%) por cuenta propia y un grupo importante (25%), utilizando el servicio de terceros”⁶.

Este mercado potencial de 7.681 contribuyentes podría ser cuantificado en \$9.138.420,00 calculo que ha sido realizado en base al número de personas naturales y jurídicas que conformarían el mercado potencial y tomando los precios promedios del servicio determinados en la investigación de mercado (Anexo 1). Para propósitos de la cuantificación se ha asumido que las personas naturales

⁶ Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad MICIP - Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas ISOTEC. Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria, Sección: Organización y Gestión Empresarial, Marzo 2002, pg. 12

únicamente reciben el servicio de tributación mientras que las personas jurídicas reciben el servicio de asesoría contable completo, es decir desde el registro de transacciones comerciales hasta la presentación de estados financieros. El cálculo de esta cuantificación se lo puede apreciar en la *Tabla N° 6: Cuantificación de la Demanda*.

Tabla N° 6: Cuantificación de la Demanda

Tipo de Contribuyente	Demanda Potencial	Costo Servicio	Total
Persona Natural	7095,00	\$ 30,00	\$ 212.850,00
Persona Juridica	586,00	\$ 1.000,00	\$ 586.000,00
TOTAL			
Cuantificación Mensual	7.681,00		\$ 798.850,00
Cuantificación Anual			\$ 9.586.200,00

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Miguel Angel Zúñiga Prieto

2.2.1.2 Tecnología

La investigación de mercado realizada en el Anexo 1, permite determinar la importancia que da el cliente a la tecnología, en este caso los sistemas de información, tecnología en la que están incluidos los programas de computación o software. La investigación revela que para el 50% de los potenciales clientes entrevistados es indispensable que el momento de seleccionar un proveedor, este provea un programa de computación conjuntamente con el servicio, mientras que el otro 50% afirma que para seleccionar un proveedor de servicio es importante pero no indispensable la inclusión de un programa como parte del servicio. Ningún cliente afirma que la inclusión de un programa no tiene importancia.

Adicionalmente, la investigación revela que el 83.33% de los programas de computación que emplean los clientes entrevistados son provistos por un proveedor diferente a su asesor financiero contable, el 16.67% de los clientes no emplea sistemas de información y ningún proveedor o asesor financiero contable emplea un programa de computación de su propiedad como complemento del servicio.

El uso de sistemas de información como complemento al servicio se constituye en un factor diferenciador que puede provocar que el cliente cambie de proveedor, tal como lo demuestra la investigación de mercado en la que se puede apreciar que el 50% de los clientes entrevistados estarían dispuestos a cambiarse de proveedor, si a más de entregarles el mismo servicio que ofrece su proveedor actual se proporciona un programa de computación. Esta situación se genera principalmente por la inversión adicional en la que deben incurrir para adquirir un programa, inversión que según las encuestas realizadas a los proveedores de servicio (Anexo 1) el 39.13% de estos, afirma que sus clientes ven el costo alto de los programas como un factor que dificulta su adquisición.

Las alternativas para disponer de software son: La adquisición de software desarrollado, el desarrollo o creación con recursos propios y pagar a terceros para que lo desarrollen de acuerdo a las necesidades del negocio o "a medida". De estas alternativas, la más utilizada por los clientes del mercado potencial es la de adquirir software desarrollado existente en el mercado, tal como lo confirma los resultados del estudio realizado por la ISOTEC en el que se manifiesta: "Como estrategia para la adquisición de software, prevalece en las PYMES de los dos

sectores la compra de paquetes desarrollados, y en las empresas grandes metal metálicas en cambio predomina el criterio de desarrollo con recursos propios. La contratación de desarrollo es una alternativa de poca significación para los dos sectores.”⁷.

El que el cliente considere que la inversión a realizar es alta y que la alternativa mas empleada para acceder a un programa de computación sea la compra, son factores que generan la oportunidad de acceder a esos clientes mediante opciones de financiamiento, siendo el financiamiento a un año la opción que prefiere el 71.43% los potenciales clientes encuestados, mientras que el otro 28.57% están de acuerdo en que pagar una renta mensual de 50% es una opción atractiva.

Las necesidades de los clientes en cuanto a tecnologías de información no se limitan a la adquisición de un programa de computación, los clientes requieren de soporte tanto para la solución de problemas relacionados como para sus necesidades de crecimiento tecnológico; teniendo como alternativas para satisfacer estas necesidades el contratar personal de planta o contratar asesores, siendo la segunda alternativa la que genera la oportunidad de apoyar al cliente en aspectos tecnológicos cuya importancia es valorada tal como lo indica la el estudio de la ISOTEC en el que se afirma que: “Se aprecia que hay una mayor

⁷ Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas ISOTEC. Utilización e Impacto de las Tecnologías de Información y Comunicaciones en las Pequeñas y Medianas Empresas Sectores Metalmeccanico y Química Fina, Quito, 1998, pg. 204.

apertura de los consultores, pues sobre el 20% de las empresas ya los identifican como elementos que contribuyen en el conocimiento y difusión de las TIC.”⁸

2.2.2 Competencia

2.2.2.1 Tamaño de la Competencia

La competencia esta formada por dos grupos:

- Sociedades (Consultoras)
- Personas Naturales (Ingenieros Comerciales, Economistas, Contadores Públicos, Bachilleres).

En la actualidad, según los datos del SRI, en la ciudad de Cuenca, existen registradas en la Actividad Económica “Actividades de Contabilidad, Teneduría de Libros y Auditoria, Asesoramiento en Materia de Impuestos” 957 personas naturales y 11 sociedades, siendo las sociedades registradas las que se muestran en la *Tabla N° 7: Registro de empresas en “Actividades de la Contabilidad, Teneduría de Libros y Auditoria, Asesoramiento en Materia de Impuestos”*.

⁸ Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas ISOTEC. Utilización e Impacto de las Tecnologías de Información y Comunicaciones en las Pequeñas y Medianas Empresas Sectores Metalmeccánico y Química Fina, Quito, 1998, pg. 207

Tabla N° 7: Registro de empresas en “Actividades de la Contabilidad, Teneduría de Libros y Auditoría, Asesoramiento en Materia de Impuestos”

Razon Social	Empresa Cuencana
MICROSISTEMAS Y SERVICIOS SA	SI
SACOTO & ASOCIADOS C. LTDA.	SI
CONSULAUSTRO C LTDA	SI
GARCIA LIMAICO & ASOCIADOS	SI
SERVIAUDEXTCONTA CIA LTDA.	SI
ECONTICIFRA S	SI
AUDITORES DEL AUSTRO AUSTROAUDI CIA.LTDA.	SI
BALANCE CONSULTORES	SI
CONSULTORES MORAN CEDILLO CIA. LTDA.	NO
MATRIXCORP S.A.	NO
PRICE WATERHOUSECOOPERS DEL ECUADOR CIA LTDA	NO

Fuente: SRI. Sociedades Actividad Económica: "Actividades de Contabilidad, Teneduría de Libros y Auditoría, Asesoramiento en Materia Tributaria"

Elaboración: Miguel Angel Zúñiga

Los controles tributarios que ha implementado el Servicio de Rentas Internas para mejorar sus ingresos, han generado nuevas plazas de empleo, provocando un crecimiento en la oferta de servicio especialmente por parte de personas naturales, en donde en los últimos 4 años se han inscrito el 86% del total de las personas naturales que constan como contribuyentes en la Actividad Económica “Actividades de Contabilidad, Teneduría de Libros y Auditoría, Asesoramiento en Materia de Impuestos” tal como lo demuestra la *Tabla N° 8: Crecimiento de la Oferta* en la que de las sociedades mencionadas, no todas son competencia directa debido a que ofrecen servicios diferentes a los pretendidos o apuntan a otros segmentos de mercado, segmentos comprendidos por empresas medianas o grandes.

Tabla N° 8: Crecimiento de la Oferta

Fecha	Inscripciones por año			
	Personas Naturales	% Naturales	Sociedades	% Sociedades
ANTES DE 1991	5	0,5%	4	36%
1991	1	0,1%		
1992	4	0,4%		
1993	3	0,3%		
1994	2	0,2%	1	9%
1995	7	0,7%		
1996	6	0,6%		
1997	8	0,8%		
1998	11	1,2%		
1999	83	8,7%		
2000	60	6,3%	2	18%
2001	65	6,8%	1	9%
2002	419	43,9%	2	18%
2003	167	17,5%		
2004	113	11,8%	1	9%
TOTALES ACTUALES	954		11	
Crecimiento 2000-2004	824	86%	6	55%

1

Fuente: SRI. Agosto 2004

Elaboración: Miguel Angel Zúñiga Prieto

Las empresas que no representan una competencia directa son:

- PRICE WATERHOUSECOOPERS DEL ECUADOR CIA LTDA.
- CONSULTORES MORAN CEDILLO CIA. LTDA.

Servicios que brinda:⁹

- Auditoria Financiera
- Consultoría Gerencial
- Asesoría Tributaria
- Auditorias especiales
- Conversión de Estados Financieros a moneda extranjera y consolidación y/o combinación de estados financieros

⁹ Consultores Moran Cedillo. <http://www.hlb.8m.com/Nuestros%20Servicios.htm>

- MATRIXCORP S.A.
- AUDITORES DEL AUSTRO AUSTROAUDI CIA. LTDA.

Lo que deja con un total de 7 competidores.

Un aspecto importante a considerar dentro de la competencia es que según los datos del SRI, de las 957 personas naturales que brindan el servicio, solo 260 tributaron en Septiembre del 2004 y de las 11 sociedades solo 7 lo hicieron (no necesariamente las siete que serian competencia), esta situación refleja que no todos los proveedores están ejerciendo su actividad, pudiendo también para el caso de las personas naturales ser consecuencia de la baja demanda del servicio en este mes debido a que no es un mes en el cual las personas naturales realizan sus declaraciones.

2.2.2.2 Publicidad

Los medios de publicidad empleados son básicamente la prensa escrita y la guía telefónica sin evidenciarse el uso de agencia de publicidad alguna.

En la guía telefónica de la ciudad de Cuenca (Ilustración 3: *Publicidad de la Competencia a través de a Guía Telefónica*), las empresas (naturales o jurídicas) que brindan asesoría han publicitado sus servicios en las paginas amarillas en las secciones correspondientes a: Consultores Económicos Financieros (2 Anuncios), Consultores Tributarios (1 anuncio de una empresa de la ciudad de Quito) y Contadores Públicos (49 Anuncios); limitándose estos anuncios a dar el nombre de la empresa o persona, a excepción de dos de ellos en los cuales enumeran los

servicios que ofrecen destacándose el servicio de asesoría tributaria, sin ofrecer ninguno de ellos asesoría contable.

En cuanto a los anuncios de la prensa escrita, en una revisión a las ediciones del mes de septiembre y dos primeras semanas de octubre en el diario El Mercurio de la ciudad de Cuenca, se pudo evidenciar que solo dos proveedores anunciaban sus servicios, uno de ellos anuncio sus servicios durante 3 semanas y el otro durante una semana. Las características de estos anuncios se presentan en la *Tabla N° 9: Publicidad de la Competencia* e *Ilustración 2: Publicidad de la Competencia por la Prensa*.

Tabla N° 9: Publicidad de la Competencia

Proveedor	Anuncio	Teléfono Contacto	Fecha Inicio Anuncio	Fecha Fin Anuncio
1	Se lleva contabilidades declaraciones de Impuestos Informes	2833303/0970 56404	03-Sep	06-Sep
	Se llevan contabilidades, declaraciones impuestos, informes	2833303/0790 56404	07-Sep	11-Sep
	Se lleva Contabilidades Declaraciones de impuestos y SRI	2833303/0970 56404	06-Oct	09-Oct
2	Llevo Contabilidades	2800786	30-Sep	04-Oct

Fuente: Diario "El Mercurio"

Elaboración: Miguel Angel Zúñiga Prieto

El tipo de promoción y publicidad que se evidencia en la *Ilustración 2: Publicidad de la Competencia por la Prensa* e *Ilustración 3: Publicidad de la Competencia a*

través de la *Guía Telefónica* permite confirmar lo que manifiestan los proveedores de servicio encuestados (Anexo 1), en donde el 39.29% de los mismos afirma que son importantes las relaciones interpersonales para poder promocionar o vender el servicio.

Estos anuncios permiten deducir que el servicio que brinda la competencia es llevar contabilidades o realizar declaraciones, despreocupándose por brindar soluciones o asesoría, orientándose únicamente a llevar un registro contable. Este aspecto genera la oportunidad de promocionar un servicio cuyo objetivo sea asesorar en las mejores prácticas contables y cuyos resultados se verán en la administración contable más que en el hecho de registrar transacciones.

Ilustración 2: Publicidad de la Competencia por la Prensa

DIARIO "EL MERCURIO"	
<p>SE LLEVAN CONTABILIDADES declaraciones Impuestos In- formes 2833303 / 079056404 MC-16163-7S-al-11S-</p>	<p>SE LLEVA CONTABILIDADES Declaración de Impuestos y SRI 2833303 / 097056404 MC-17085-5O-al-9O-</p>
<p>SE LLEVA CONTABILIDADES declaraciones de impuestos In- formes 2833303 / 097056404 MC-16041-3S-al-6S-</p>	<p>LLEVO CONTABILIDADES Lleno formularios SRI. Telf. 2800-786 CR-108966-3O-al-4O-</p>

Ilustración 3: Publicidad de la Competencia a través de a Guía Telefónica

GUIA TELEFONICA: PAGINAS AMARILLAS - CUENCA

 <p>CONSULMATRIX CAL. 1784</p> <ul style="list-style-type: none"> • PLANEACION ESTRATEGICA • ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD • APOYO A GESTION INTEGRAL DE PROYECTOS PUBLICOS Y PRIVADOS • AVALUOS – PERITAZGOS • ASESORIA TRIBUTARIA <p>José Alvear 2-18 y Tadeo Torres Telefax: 831584 • Telf: 829011 Casilla: 775 - e-mail: paredes@cue.satnet.net Cuenca - Ecuador</p>	<p style="text-align: center;">Consultores Económicos Financieros</p> <p>CONSULMATRIX *J Alvear 2-18 y T Torres829 011 *TELEFAX831 584 *Ver anuncio en esta Pág. Consultora Sacoto y Asociados C. Ltda. Gran Colombia 9-49842 835</p> <p style="text-align: center;">Contadores Públicos</p> <p>Abad Chica CARLOS M Lamar 14-25823 827 Ambrosi Abad EDUARDO 1° de Mayo y Calle del Retorno816 977 Amoroso Alvarado MIGUEL Paucarbamba 5-60816 847</p>
<p style="text-align: center;">Contadores Públicos (Cont)</p> <p>Arcentales Rivera RODRIGO Pío Bravo 5-15824 578 Hno Miguel 20-57822 055 Capulispamba875 154 Astudillo Vintimilla ARTURO Av R Crespo Toral 1-56810 455 Barrera Segovia LUIS Guayas 7-50881 022 Bermeo Méndez DANIEL Tarqui 7-83827 180 Borja Quichimbo FERNANDO L Cordero 13-16838 406 Carchi Correa LUIS E. C Ponce y M A Silva806 779 Cárdenas Cordero MIGUEL M Vega 5-86824 950 Chiriboga Chiriboga EFRAIN Pdte Córdova 1-75830 285 Delgado ALEJANDRO Gral Torres 14-65831 189 Díaz Granda ROMMEL Av Ordóñez Lazo s/n824 537</p>	<p style="text-align: center;">Contadores Públicos (Cont)</p> <p>Figueroa Carpio ROMAN Pdte Córdova 11-32831 938 Garcés Carabajo HUMBERTO H Vásquez 1-136838 544 Guamán DANIEL E. T Rendón 17-28826 351 Guzmán Avila JOSE A. Pdte Córdova 11-26823 978 Herrera Zeas VINICIO Crnel Harris 1-47832 164 Lojano Arias LUZ María Av A Moreno 3-54810 848 Lucero Muñoz ALICIA Av 10 de Agosto s/n887 062 Machado Samaniego RIGOBERTO De las Orquideas 3-15820 200 Martínez Guambaña ELSA Av 12 de Abril s/n888 805 Matute Vélez MANUEL Rumi-Urcó 2-37800 996 Medina Loja AIDA Rosario R Crespo Toral y Venezuela817 815</p>

2.2.2.3 Estrategias con las que Compiten

El precio es la estrategia mas aplicada por las personas naturales que brindan el servicio, esto se debe a que los clientes que pertenecen al segmento de personas naturales que son contribuyentes no obligados a llevar contabilidad sino

a tributar en base a sus ingresos, seleccionan el proveedor dependiendo del precio que cobran por el servicio de calcular y declarar sus tributos. Esta situación ha llevado a que el precio promedio del servicio de tributación sea de 33 dólares según lo determina la investigación de mercado (Anexo 1).

En el caso de las sociedades, de las 11 existentes, la estrategia empleada se basa en explotar la imagen y años de presencia en el mercado de la firma. Esta estrategia es más notoria en PRICE WATERHOUSECOOPERS DEL ECUADOR CIA LTDA, CONSULTORES MORAN CEDILLO CIA. LTDA y SACOTO & ASOCIADOS CIA. LTDA, siendo esta última una firma cuencana que la gran mayoría de personas entrevistadas al menos ha escuchado de ella.

A pesar de la aparente alta competencia, existen evidencias de que las empresas no están haciendo uso de la información que su negocio puede generar tal como lo demuestra el estudio realizado por la INSONTEC, en donde se manifiesta que:

“Como consecuencia de la falta de información contable, el 52% de empresas no estaría administrando sus recursos a fin de optimizar las necesidades de liquidez con los flujos de caja. Adicionalmente, de las empresas que realizan programación financiera, solamente el 37% lo practica mensualmente y el 18% en forma trimestral. Períodos más prolongados, al que recurren el 41%, tienen poca o ninguna efectividad.”¹⁰

Esto representa la oportunidad de poder generar información oportuna mediante el uso de tecnología de sistemas de información.

¹⁰ Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad MICIP - Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas ISOTEC. Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria, Sección: Organización y Gestión Empresarial, Marzo 2002,pg. 112.

2.2.2.4 Tecnología que Emplean

Con respecto a la tecnología empleada por la competencia, de los proveedores de servicio entrevistados, el 41.67% brinda el servicio de asesoría incluido un programa de computación que en la mayoría de los casos es Mónica (que no es de su propiedad), y el 58.33% afirman que su servicio hace uso de un sistema de computación suministrados por terceros.

En cuanto al programa de computación Mónica, este es un programa que soporta las transacciones comerciales, muy conocido en el medio pero que lamentablemente forma parte de los productos que ofrece la piratería y se los puede encontrar por 5 dólares. A pesar de las bondades de este programa, tiene la limitante de que se lo vende como un paquete de software cerrado en el que sus proveedores autorizados no ofrecen el servicio de adecuarlo a las necesidades específicas del cliente.

En la investigación realizada (Anexo 1), a más de Mónica se mencionaron programas como SAGACORP, ITEC y CARDILAC que son programas contruidos localmente, estos programas no son comercializados como parte de un servicio de asesoría financiero contable y al ser un producto de empresas de software locales sus proveedores los adaptan a las necesidades de sus clientes satisfaciendo las necesidades en software de los mismos.

2.2.2.5 Barreras de Entrada/Salida

En cuanto a las barreras para entrar al mercado como proveedor de servicio los resultados de la investigación de mercado (Anexo 1) indican que la alta

competencia y el factor económico son las barreras mas fuertes según la opinión de los proveedores de servicio entrevistados (con el 26.09% 21.74% respectivamente). Otro factor importante es la poca continuidad en la solicitud del servicio especialmente por parte del segmento conformado por las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad pero sí a tributar sobre sus ingresos.

En cuanto a barreras de salida se refiere, el 50% de los proveedores encuestados coinciden que la barrera de salida es la perdida de prestigio que el asesor puede sufrir si abandona el mercado y deja de prestar el servicio a sus clientes.

Los aspectos que afectan la permanencia en el mercado tienen que ver con falta de liquidez (21.43% de los encuestados) cuando existe escasez de clientes, falta de planeación y la naturaleza en la toma de decisiones que existen en las empresas familiares (7.14% de los encuestados) que son una buena parte del mercado. Adicionalmente el proveedor del servicio puede llegar a afrontar situaciones de ética, (por ejemplo, decidir llevar doble contabilidad o no) ocasionando la consecuente perdida de clientes.

2.3 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

2.3.1 Oportunidades

- Competencia no directa de las consultoras registradas que brindan asesoría en gestión empresarial o realizan auditorias, aspecto favorable al crear una consultora que se especialice en asesoría financiero contable.
- Desorganización por parte de los competidores (personas naturales), ocasionado por la informalidad de estos en la prestación de sus servicios.

- Cultura de servicio es un factor importante a considerar ya que en la actualidad gracias a la competencia presente en los mercados, los clientes pueden seleccionar de entre varios proveedores, feneciendo los tiempos en los que el cliente debía someterse a las exigencias de su proveedor y evolucionando una cultura en la que la calidad del servicio es el diferenciador entre competidores.
- Conciencia en los empresarios de la importancia que tiene la información para la supervivencia o desarrollo de sus empresas, siendo la seguridad que tengan en depositar este bien institucional en manos de sus proveedores un factor más importante que el precio mismo del servicio.
- Servicio complementado con tecnología de sistemas de información que a más de representar una ventaja competitiva, se alineen a las tendencias actuales tanto en el uso de software de libre distribución que permita abaratar costos como proveyendo de flexibilidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de los negocios que se desenvuelven en ambientes igualmente cambiantes.
- Posibilidad de integración alianzas y complementación lo que permite brindar realizar un trabajo conjunto entre varias empresas y así poder brindar soluciones empresariales completas.
- Atención a nichos de mercado específicos permitiendo brindar servicios especializados orientados a satisfacer las necesidades de cada mercado.

2.3.2 Amenazas

- Ambiente político incierto por el cambio continuo de leyes, esto obliga a que continuamente se actualice la empresa en el tema de leyes tributarias,

pudiendo además afectar a la demanda del servicio si los controles tributarios disminuyen.

- Comportamiento de los clientes, orientado a seleccionar por el precio puede afectar el incremento de la cartera de clientes y la fidelidad de estos.
- Competencia desleal basada en precios y no en calidad.
- Piratería se constituye una amenaza latente debido a que las leyes que protegen las creaciones no son aplicadas por lo que el software o sistemas de información es distribuido por medios o canales no autorizados.

CAPITULO III

PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO

El objetivo del planteamiento estratégico es establecer los lineamientos que guiarán todas las actividades a realizarse dentro de la institución, cuya definición ha sido establecida mediante la combinación del deseo de servir con excelencia, análisis de capacidades y visión del futuro; orientadas todas ellas a satisfacer de una manera diferente una necesidad que actualmente esta siendo satisfecha.

A continuación se detalla el proceso sistemático en el planteamiento estratégico para la creación de una empresa de asesoría financiero contable, cuyo factor diferenciador se materializa a través de transmitir conocimientos en el ámbito financiero, contable y tributario, proveyendo además como complemento asesoría y herramientas de sistemas de información que agilicen la operación y toma de decisiones.

3.1 DEFINICIÓN DEL SERVICIO

3.1.1 Características Del Servicio

El servicio a brindar aprovechará los recursos y capacidades con los que se dotará a la empresa, y cuya definición ha sido obtenida por medio de la aplicación de la matriz de definición de servicio¹¹ (*Tabla N° 10: Definición de Servicios*), en la que a partir de las necesidades que originan que una empresa contrate una consultoría se determina el servicio que satisface esas necesidades.

¹¹ SALMON, Bill - ROSENBLATT, Nate. The Complete Book of Consulting, 1ra Edición, Estados Unidos de América, Round Lake Publishing Co, 1995, pg. 5

Tabla N° 10: Definición de Servicios

Identificación de las necesidad	¿Se puede satisfacer la necesidad?	¿Como satisfacer la necesidad?
¿Porque la Compañías Contratan Consultores?	¿Tendré la capacidad para satisfacer la necesidad?	¿Que servicios puedo ofrecer?
1. Para ahorrar tiempo, dinero y recursos	¿Como puedo hacerlo mejor, mas rápido y efectivo en costo que la mayoría de personas?	
	Definiendo procesos que permitan estandarizar el trabajo, definan las actividades a realizar y provean de una plantilla para la elaboración del trabajo. Estableciendo alianzas con empresas proveedoras de servicios tecnológicos que compartan los principios éticos y estándares de calidad.	Un servicio basado en una metodología que mejore la eficiencia del trabajo. Un servicio complementado con tecnología de sistemas de información que permita agilizar y disminuir costos en el desarrollo de las actividades.
2. Para contar con un punto de vista objetivo e independiente	Puedo ser honesto, objetivo, dar retroalimentación de apoyo a los clientes en un ambiente potencialmente agitado, resistente e incluso hostil.	
	Mediante valores y códigos de ética bien definidos, fomentados y consolidados.	Un servicio en cual los participantes en la prestación del mismo sean personas cuyos valores y códigos de ética se alineen a los que los establecidos para la empresa.
3. Para completar proyectos a corto tiempo los mismos que deben ser realizados sin incrementar el personal	Puede comprometerse intensamente de inicio a fin en un proyecto del cliente	
	Gracias a la habilidad de manejar múltiples proyectos a la vez sin descuidar los objetivos planteados para cada uno de ellos.	Un servicio que provea de personal especializado, altamente comprometido y flexible.

Identificación de las necesidad	¿Se puede satisfacer la necesidad?	¿Como satisfacer la necesidad?
¿Porque la Compañías Contratan Consultores?	¿Tendré la capacidad para satisfacer la necesidad?	¿Que servicios puedo ofrecer?
4. Para proveerse de experticia especializada para una necesidad presente	Que técnicas, habilidades, información tengo que una compañía podría estar deseosa de pagar por ella.	
	<p>La experiencia acumulada en actividades de asesoría financiero contable en diferentes sectores e industrias.</p> <p>Amplio conocimiento en sistemas de información que soportan la toma de decisiones en los aspectos financiero contable de diferentes sectores e industrias.</p>	<p>Brindar un servicio de asesoría financiero contable cuyo objetivo sea transmitir los conocimientos en aspectos financiero contables y que sea complementado con asesoría e infraestructura de sistemas de información que agilicen las actividades de registro como de toma de decisiones.</p>
5. Para obtener soluciones imaginativas para los problemas de la compañía.	Cuan creativo puedo ser como un solucionador de problemas, tomador de decisiones, catalizador?	
	<p>La experiencia y el conocimiento en los aspectos involucrados en el servicio a prestar son factores que permiten tener una mayor capacidad para el análisis de alternativas de solución y dar sustentar las decisiones.</p>	<p>Un servicio cuyo objetivo es ofrecer un resultado que a más de ser efectivo colabore con la eficiencia en las operaciones del cliente.</p>

Identificación de las necesidad	¿Se puede satisfacer la necesidad?	¿Como satisfacer la necesidad?
¿Porque la Compañías Contratan Consultores?	¿Tendré la capacidad para satisfacer la necesidad?	¿Que servicios puedo ofrecer?
6. Para proveer de oportunidades de desarrollo a los miembros del staff	Puedo colaborar exitosamente con miembros del personal interno en una manera no amenazante?	
	Sabedores que el conocimiento y uso adecuado de la información y procesos por parte de todos los miembros de un equipo de trabajo son generadores de resultados eficientes es la obligación del asesor el transmitir sus conocimientos y metodologías de trabajo.	Un servicio que a más de entregar el resultado esperado por el cliente transmita el conocimiento necesario para la consecución de esos resultados.
7. Para actuar como un catalizador entre grupos internos	Puedo actuar como un intermediario en un ambiente potencialmente difícil? Como son mis habilidades de formación de equipos y administración del conflicto?.	
	La experiencia de haber trabajado en grupos interdisciplinarios y con intereses no comunes ha permitido desarrollar habilidades para encontrar soluciones ganar-ganar.	Un servicio orientado a establecer relaciones a largo plazo procurando que los resultados obtenidos resulten en un beneficio no solo para el cliente sino para las partes involucradas.

Elaboración: Miguel Angel Zúñiga Prieto

3.1.2 Determinación Del Factor Diferenciador Y Valor Agregado

Para la elaboración de la *Tabla N° 11: Determinación del Valor Agregado*, se han considerado las características que tendrá el servicio y por cada una de ellas se ha establecido si generan valor al cliente o a la propia empresa, en donde las

características que generen valor al cliente deberán ser percibidas como tal por el cliente, mientras que a pesar de que las características que generan valor a la empresa tienen su impacto positivo en la calidad del servicio prestado al cliente, esta calidad es algo que el consumidor espera del servicio.

Como resultado del análisis realizado en la *Tabla N° 10: Definición de Servicios* y *Tabla N° 11: Determinación del Valor Agregado*, se ha determinado que los aspectos diferenciadores que tendrá el servicio son: El transmitir el conocimiento del consultor hacia el cliente y el brindar el servicio complementado mediante la asesoría y herramientas de software que permitan al cliente tener una infraestructura de sistemas de información que soporten y colaboren con la eficiencia de sus operaciones.

Tabla N° 11: Determinación del Valor Agregado

Servicio	Valor Agregado Cliente	Valor Agregado Empresa	No es Valor Agregado
Servicio basado en metodología		X	
Servicio complementado con sistemas de información	X		
Servicio regido por valores y códigos de ética.		X	
Personal altamente comprometido y flexible		X	
Servicio que transmita y comparta conocimiento	X	X	
Un servicio que colabore con la eficiencia de las operaciones del cliente	X	X	

Elaboración: Miguel Angel Zúñiga Prieto

3.1.3 Enunciado Del Servicio

El servicio a brindar será asesoría financiera contable basado en la aplicación de una metodología de trabajo y cuya ejecución estará delineada por los valores

institucionales, siendo el objetivo del servicio no únicamente colaborar con la eficiencia de las operaciones sino también transmitir conocimiento y ofrecer asesoría y herramientas de software que provean de sistemas de información que agilicen los procesos, ofreciendo de esta manera un valor agregado generador de beneficios.

3.2 VALORES INSTITUCIONALES

Los principios que se determinan en esta instancia son los valores que conforman el código de conducta que regirá las actividades de la empresa y en consecuencia los que establecerán los lineamientos para el planteamiento estratégico, constituyéndose en los cimientos de la cultura organizacional y permitiendo:

- Guiar el trabajo
- Comunicar efectivamente
- Evitar conflictos
- Ofrecer un servicio de calidad
- Alinear el compromiso personal con al misión institucional
- Facilitar el control

La declaración de algunos de los valores que se detallan a continuación ha sido tomada de la obra “Manual del Consultor”¹² de Thomas L. Greenbaum, acto que de ninguna manera se lo puede considerar como una simple extracción, si no que mas bien permiten validar que las creencias que se tienen respecto a la forma en

¹² GREENBAUM, Thomas L. Manual del Consultor, Guía Completa para lograr el éxito como Consultor, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1991, pg. 215

la que se debe trabajar para brindar el servicio están alineadas a los valores que se requieren de una empresa consultora.

Honradez.- La honradez del consultor es vital en las áreas de:

- **Gastos.** Los acuerdos de los clientes son realizados en base a honorarios y gastos (el dinero que el consultor haya tenido que invertir de su bolsillo para la ejecución de su trabajo de consultoría) por lo que los gastos nunca deberán considerarse como una posibilidad de conseguir beneficios. Se realizarán aquellos gastos que sean absolutamente necesarios y solo se incluirán esas cantidades.
- **Facturación.** Se facturará al cliente únicamente por el trabajo realizado no por el tiempo improductivo producido por ineficiencias incurridas en la realización del trabajo.
- **Competencia.** Se aceptarán únicamente trabajos para los cuales se pueda garantizar la calidad de los resultados mediante la capacidad y experiencia que se pueda ofrecer en el tema.

Imparcialidad y Objetividad.- No se emitirán opiniones con el afán de mejorar las relaciones con el cliente, el cliente debe recibir opiniones objetivas con independencia de las consecuencias que puede traer consigo.

Confidencialidad.- La información que se genera producto de las conversaciones con los empleados del cliente no será revelada ni será utilizada para obtener beneficios ni ventajas ya sea en el ámbito interno a la empresa del cliente así como en el externo.

Exclusividad.- Se evitará trabajar en dos compañías que puedan verse afectadas por el hecho de que un mismo consultor trabaje para ambas, siendo estas competencia.

Contribución al Mejoramiento.- Los conocimientos de los miembros de la empresa serán actualizados constantemente de acuerdo a los cambios en las regulaciones, contribuyendo de esta manera al crecimiento profesional, a la mejora del servicio, y con los usuarios del servicio de consultoría a través de compartir estos conocimientos tanto internamente como con el cliente.

3.3 MISIÓN Y VISIÓN

La misión y visión planteada responde a las siguientes preguntas:

¿Que va ha hacer la empresa o a que se va a dedicar?

Brindar asesoría en al ámbito financiero contable.

¿Cómo va a proporcionar al cliente el servicio en el largo plazo?

Proveyendo servicio especializado y personalizado orientado a satisfacer las necesidades del cliente y producir mejoras en su rentabilidad.

¿Qué papel o función trata de cumplir la empresa?

Contribuir al desarrollo y mejora en la gestión financiero contable de las empresas cuencanas.

¿Qué necesidades desea satisfacer la organización?

La necesidad de contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

¿Cuáles son sus clientes objetivos prioritarios?

Personas naturales y sector de servicios de la ciudad de Cuenca.

¿Qué le ofrece

- Al cliente externo?

Servicios y apoyo para la gestión eficiente de su empresa o negocio y transmitir el conocimiento adquirido con la experiencia en el ramo.

- Al cliente interno?

Desarrollo en un ambiente de constante capacitación respaldando su crecimiento personal e incentivando la innovación.

- Al accionista?

Rentabilidad en las operaciones permitiendo sostener estabilidad financiera de la institución.

¿Cómo va a proporcionar lo que ofrece?

Contando con personal especializado y brindando un servicio basado en metodologías de trabajo bien establecidas que agilicen las operaciones.

¿Cuáles son sus estándares de trabajo?

Calidad, eficiencia, creatividad e innovación.

¿Qué le dará ventaja competitiva, que le distingue de sus competidores?

Un servicio complementado con sistemas de información que respalde las operaciones del cliente y permitan obtener información veraz y oportuna.

¿Qué guiará sus acciones?

Valores éticos que regulen las actividades y que deberán ser compartidos por todos los miembros de la institución.

¿Cómo se ve en 5 años?

Como una empresa reconocida en el mercado brindando servicio de asesoría contable y capacitación.

3.3.1 Misión

Brindar a nuestros clientes, ya sean personas naturales o sector de servicios de la ciudad de Cuenca, asesoría y consultoría financiero contable que complementado con tecnología en sistemas de información colabore con la eficiencia en su gestión, interviniendo para ello profesionales calificados que mediante la aplicación de metodologías de trabajo y regidos por valores éticos brinden un servicio de calidad orientado a satisfacer sus necesidades.

Reconociendo además que nuestro crecimiento y permanencia en el tiempo estará respaldado por la obtención de una rentabilidad que soporte la innovación y el desarrollo profesional de nuestros miembros.

3.3.2 Visión

Ser una firma consultora reconocida en la ciudad de Cuenca hasta el 2009.

3.4 OBJETIVOS

- Obtener rentabilidad promedio anual del 20% luego de impuestos con incrementos en los ingresos de un 12% durante los primeros años.
- Generar un ingreso por ventas mínimo de USD 73,000 (Setenta y tres mil dólares americanos) en el primer año.
- Crear la metodología de trabajo durante el primer trimestre de haber iniciado las actividades.
- Liberar y proteger los derechos de propiedad intelectual, del producto de software dentro de los primeros seis meses luego de haber iniciado las actividades.
- Recuperación de cartera con un margen del 15% en incobrables por año.
- Cada tres meses, al menos una persona del área administrativa y tecnológica deben recibir cursos de actualización en aspectos tributarios y/o tecnologías de información.
- Firmar contratos con cinco clientes fijos para el paquete 1 durante el primer año.
- Crear un paquete estándar de servicio que se acople a las necesidades comunes de los sectores de Comercio al por mayor y menor y Oros Servicios en un año.

3.5 MERCADO META

3.5.1 Criterios de Definición

La selección del mercado meta se la realiza siguiendo los siguientes criterios:

1. De entre las actividades económicas registradas en la ciudad de Cuenca, se seleccionará aquellas que tienen el mayor número de contribuyentes hasta Agosto del 2004, descartando aquellas cuya responsabilidad o administración recaiga en instituciones gubernamentales.
2. De las actividades seleccionadas resultado de aplicar el criterio anterior, y en base al análisis del crecimiento del PIB por industria realizado en el punto 2.1.1 *Ambiente Económico, Tabla N° 2: Producto Interno Bruto por Industrias Miles USD 2000*, se seleccionarán las actividades económicas relacionadas con las industrias que tuvieron un crecimiento constante durante los últimos años, siendo estas industrias la Construcción, Comercio al por Mayor y Menor, y Otro Servicios (hoteles, bares y restaurantes; comunicaciones; alquiler de vivienda; servicios a las empresas y a los hogares), cuyo crecimiento el último fue del 0.49%, 1.68% y 2.82% respectivamente.
3. Una vez determinadas las actividades económicas que tienen el mayor número de contribuyentes en la ciudad de Cuenca y cuyo sector presenta un crecimiento constante del PIB, la determinación del mercado potencial se realizará analizando las sub clasificaciones de cada actividad económica “CLASIFICACION AMPLIADA DE ACTIVIDADES ECONOMICAS” establecida por el SRI, en donde por cada actividad económica se selecciono únicamente las sub clasificaciones aplicables a las empresas o personas naturales de la ciudad de Cuenca.

4. Por último, el mercado meta corresponderá al 25% del mercado potencial, este porcentaje esta sustentado en el Diagnostico de la Pequeña y Mediana Industria, realizado en marzo del 2002 en el que en su sección Generación y Uso de la Información se manifiesta que “Todas las empresas llevan contabilidad general. La mayoría (75%) por cuenta propia y un grupo importante (25%), utilizando servicios de terceros.”¹³.

3.5.2 Aplicación de Criterios

Como resultado de aplicar los dos primeros criterios, es decir mayor número de contribuyentes y mayor crecimiento del PIB se tiene la *Tabla N° 12: Determinación de Mercado Potencial*.

Tabla N° 12: Determinación de Mercado Potencial

ACTIVIDAD ECONOMICA	P. NATURAL	SOCIEDAD	TOTAL	% Repres	Atractivo	Mayor Crecimiento PIB
ACTIVIDADES DE SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD.	1.951,00	427,00	2.378,00	3,90%		
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER.	9.608,00	775,00	10.383,00	17,03%	X	
ADMINISTRACION PUBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACION OBLIGATORIA.	143,00	225,00	368,00	0,60%		
AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	463,00	120,00	583,00	0,96%	X	
BAJO RELACION DE DEPENDENCIA SECTOR PRIVADO	1.821,00		1.821,00	2,99%	X	
BAJO RELACION DE DEPENDENCIA SECTOR PUBLICO	927,00		927,00	1,52%		
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, MOTOCICLETAS, EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMESTICOS.	17.762,00	1.409,00	19.171,00	31,44%	X	X
CONSTRUCCION.	553,00	166,00	719,00	1,18%	X	X
ENSEÑANZA.	425,00	207,00	632,00	1,04%	X	
EXPLORACION DE MINAS Y CANTERAS.	27,00	49,00	76,00	0,12%	X	
HOGARES PRIVADOS CON SERVICIO DOMESTICO.	121,00		121,00	0,20%	X	
HOTELES Y RESTAURANTES	2.716,00	73,00	2.789,00	4,57%	X	X
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	5.372,00	719,00	6.091,00	9,99%		
INTERMEDIACION FINANCIERA.	49,00	185,00	234,00	0,38%		
ORGANIZACIONES Y ORGANOS EXTRATERRITORIALES.		4,00	4,00	0,01%		
OTRAS ACTIVIDADES COMUNITARIAS SOCIALES Y PERSONALES DE TIPO SERVICIOS.	3.737,00	353,00	4.090,00	6,71%		
PESCA.	10,00	13,00	23,00	0,04%	X	
SIN ACTIVIDAD ECONOMICA - CIU	2.416,00	85,00	2.501,00	4,10%		
SUMINISTROS DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA.	4,00	17,00	21,00	0,03%		
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES.	7.349,00	698,00	8.047,00	13,20%	X	X
TOTALES	55.454,00	5.525,00	60.979,00	100,00%		

Fuente: SRI (Contribuyentes por actividad económica) - Banco Central (PIB)

Elaboración: Miguel Angel Zúñiga Prieto

¹³ Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad MICIP - Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas ISOTEC. Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria, Sección: Organización y Gestión Empresarial, Marzo 2002, pg. 12

Un aspecto importante a ser aclarado con respecto a la no selección de la actividad económica “Industrias Manufactureras” es que a pesar de que el número de contribuyentes que ejercen esta actividad representa el 9.99% del total de contribuyentes esta no ha sido seleccionado debido a que la naturaleza industrial de esta actividad involucra actividades de producción cuya necesidad de asesoría financiera contable incluye contabilidad de costos, necesidad que no es esencial para el resto de actividades seleccionadas, actividades cuyos contribuyentes representan el 72.75% del total de contribuyentes por lo que el seleccionar esta actividad significaría crear un servicio especial orientado únicamente a los contribuyentes del sector industrial.

En la *Tabla N° 13: Actividades Económicas que Conforman el Mercado Potencial* se presenta el resultado de la aplicación de los dos primeros criterios de selección.

Tabla N° 13: Actividades Económicas que Conforman el Mercado Potencial

COMERCIO AL POR MAYO Y AL POR MENOR; REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTRES, MOTOCICLETAS, EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMESTICOS
CONSTRUCCION
HOTELES Y RESTAURANTES
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES

Fuente: SRI

Elaboración: Miguel Angel Zúñiga Prieto

Aplicando el tercer criterio de selección se seleccionan las sub actividades a las que pertenecerán los contribuyentes a quienes se brindará el servicio, definiendo de una manera mas precisa el mercado potencial el mismo que esta conformado

por 26.221 contribuyentes entre personas naturales y jurídicas (43% de 60.979 contribuyentes en la ciudad de Cuenca). El detalle de las sub actividades económicas que forman parte del mercado potencial se presenta en la *Tabla N° 14: Mercado Potencial por Actividad Económica*

Tabla N° 14: Mercado Potencial por Actividad Económica

CONSTRUCCION.	Paquete 1	Paquete 2	Paquete 3
Construcción de edificios completos o partes de edificios, se incluyen las obras nuevas, las ampliaciones, reformas y reparaciones, la erección de estructuras o edificios prefabricados en situ, y la construcción de obras de índole temporal: construcción de viviendas, edificios para oficinas, locales para almacenes y otros edificios públicos y de servicios, locales agropecuarios, etc.	x		
Instalación, mantenimiento y reparación de cañerías, sanitarios, incluso otras instalaciones de fontanería.		x	
Actividades de carpintería final para la terminación o acabado de edificios u otra obra.	x	x	
Actividades para terminación o acabado de edificios u otra obra: en cristalizado, revoque, pintura y ornamentación.	x	x	
Actividades para la terminación o acabado de edificios u otra obra, de revestimiento de pisos y paredes con baldosas, azulejos, papel tapiz, parquet, alfombras, etc.			
Otras actividades para la terminación o acabado de edificios u otras obras: insonorización, limpieza del exterior, pulimento de pisos, etc.	x	x	
Alquiler de maquinaria y equipo de construcción o demolición, incluso camiones grúa, dotado de operarios.	x	x	

VENTA, MANTENIMIENTO Y REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS; VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLES PARA AUTOMOTORES.	Paquete 1	Paquete 2	Paquete 3
Venta al por mayor de accesorios, partes y piezas de vehículos automotores, realizada independientemente de la venta de vehículos.	x		x
Venta al por menor de accesorios, partes y piezas de vehículos automotores, realizada independientemente de la venta de vehículos.	x		
Venta al por mayor y menor de motocicletas y trineos motorizados.	x		
Venta al por menor de combustibles para automotores y motocicletas, en gasolineras: carburantes, gasolina, incluso lubricantes.	x		
Venta al por mayor de alimentos en general.	x		x
Venta al por mayor de aparatos de radio, televisión y artefactos del hogar.	x		x
Venta al por mayor de artículos de ferretería y material eléctrico, equipo y material de fontanería: martillos, sierras, destornilladores, pequeñas herramientas en general, alambres y cables eléctricos, tuberías, cañerías, accesorios, grifos y material de calefacción, etc.	x		
Venta al por mayor de sustancias químicas básicas de uso industrial, abonos, plaguicidas, sustancias adhesivas, productos orgánicos, inorgánicos y otros productos químicos n.c.p.	x		x
Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco, principalmente y diversos artículos como: aparatos de uso doméstico, artículos de ferretería, muebles, prendas de vestir, cosméticos, etc., en almacenes no especializados (supermercados, tiendas de abarrotes, etc.).		x	
Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales.		x	
Venta al por menor de aparatos de radio, televisión, artefactos electrodomésticos y artículos para el hogar en general.	x		
Venta al por menor especializada de artículos de ferretería.	x		
Venta al por menor de computadoras y programas de computadora.	x		
Venta al por menor de artículos deportivos (incluido bicicletas).	x		

HOTELES Y RESTAURANTES	Paquete 1	Paquete 2	Paquete 3
Servicios de hospedaje en hosterías.	x		
Servicios de hospedaje en hoteles.	x		
Servicios de hospedaje en moteles.	x		
Venta de bebidas alcohólicas en bares, discotecas e instalaciones similares, incluye espectáculo.	x		
Suministro de comidas y bebidas preparadas para banquetes, bodas, fiestas y otras celebraciones.		x	
TRANSPORTE POR VIA TERRESTRE, TRANSPORTE POR TUBERIAS.	Paquete 1	Paquete 2	Paquete 3
Transporte de carga en vehículos de tracción, humano o animal	x		
Transporte regular o no regular de carga por carretera: transporte en camión de una gran variedad de mercancías como: troncos, ganado, carga pesada, muebles de mudanzas, etc.	x		
Otros tipos de transporte regular o no regular de carga por carretera.	x		
Actividades de almacenamiento y depósito de almacenes de mercancías varias (incluso almacenamiento en zonas francas): automóviles, muebles, madera, productos textiles, etc.	x		
Actividades de agencias de viaje: suministro de información, asesoramiento y planificación en materia de viajes, organización de excursiones, alojamiento, transporte para viajantes y turistas, suministros de billetes de viaje, etc.	x		
Actividades de agencias de transporte que se encargan de : transporte, contratación de fletes, embalaje y desembalaje de cajas y cajones, inspección, pesada y muestreo de la carga, recepción y aceptación de la carga (incluso su recogida y entrega local), etc. tramitación, de documentos de transporte, preparación de documentos de transporte , suministro de información sobre tarifas de transporte, tramitación de las formalidades de aduana, verificación de facturas de transporte, etc.	x		x

OTRAS ACTIVIDADES COMUNITARIAS SOCIALES Y PERSONALES DE TIPO SERVICIOS	Paquete 1	Paquete 2	Paquete 3
Producción en cinta en vivo u otro medio de grabación de programas en estaciones de radio y televisión para entretenimiento, promoción, educación, información, etc., para su transmisión simultánea o posterior.	x	x	
Actividades de producción de conciertos, óperas, espectáculos de danza y obras de teatro, servicios artísticos de cantantes, bandas y orquestas.		x	
Actividades de organización y dirección de todo tipo de eventos deportivos al aire libre o bajo techo, incluye clubes deportivos: fútbol, bolos, natación, golf, boxeo, lucha, gimnasia, levantamiento de pesas, atletismo, voley-ball, etc.	x		
Actividades de lavado, limpieza en seco, planchado de prendas de vestir (incluso prendas de piel) y otros artículos, realizadas a mano o en máquinas accionadas con monedas o con equipo mecánico para el público en general o para clientes industriales o comerciales, se incluye la reparación y arreglo menor de prendas de vestir y otros artículos de tela (si éstas se combinan con las de limpieza), así como el alquiler de ropa blanca, uniformes de trabajo y prendas conexas, por las lavanderías.	x	x	
Actividades de lavado de alfombras y tapices con champú, limpieza de cortinas y colgaduras en el local o residencia del cliente.	x	x	
Actividades de recolección y distribución de ropa por las lavanderías (sin incluir la limpieza ni el arreglo de ropa).	x	x	
Otras actividades de lavado, limpieza y teñido de prendas de tela o de piel: teñido de prendas.	x	x	
Actividades de servicios relacionados con el bienestar y la lozanía física: baños turcos, sauna, baños de vapor, salones de adelgazamiento y de masaje, excusados y retretes, solarios, balnearios, etc.	x		

Elaboración: Miguel Angel Zúñiga Prieto

3.5.3 Definición del Segmento de Mercado Meta

En base al mercado potencial del 43% del total de contribuyentes y aplicando el último criterio de selección (el 25% de las empresas contratan a terceros) se tiene que el segmento de mercado meta esta formado por 6.555 contribuyentes entre personas naturales y jurídicas de la Ciudad de Cuenca.

3.6 POSICIONAMIENTO

Del análisis de la competencia realizado en el punto 2.2.2 *Competencia*, se pudo evidenciar que su publicidad no pone en manifiesto la calidad del servicio que ofrece ni transmite la imagen de la firma. Esto genera la oportunidad de posicionar la empresa como una consultora que brinde servicios de calidad mediante la intervención de profesionales con experiencia y respaldados por tecnologías de información.

A más de emplear la publicidad para posicionar a la empresa como una consultora que brinda asesoría con calidad, respaldada por personal de alto nivel, una metodología de trabajo a ser compartida y complementada por sistemas de información, el servicio a ser brindado y la forma de trabajo se orientarán a transmitir la imagen de una empresa que:

- Tiene presente las necesidades del cliente durante la negociación.
- Ofrece únicamente lo que puede entregar y cumplir.
- No proyecta una imagen falsa.
- No denigra a la competencia.
- Tiene presente que se está comercializando un servicio profesional.
- Mantiene nivel de eficiencia tanto en el servicio como en la comercialización.

3.7 MARKETING MIX

3.7.1 Estrategia de Producto

3.7.1.1 Portafolio de Servicios

La determinación del portafolio de servicios se basa en un análisis, en el que una vez descritas diferentes opciones tanto en el ámbito de asesoría financiero contable, como de sistemas de información que complementen el servicio, se procede a calificarla y seleccionar las mismas.

Criterios de Selección

Los criterios a aplicar en la selección permiten determinar los servicios que soportan la misión y visión, criterios que se enumeran a continuación.

- Inversión requerida
- Impacto sobre la misión y visión
- Necesidad del mercado
- Capacidades requeridas

Opciones de Servicios

A continuación se presentan las posibles opciones de servicio a proveer, en donde luego de un análisis en el que se aplicarán los criterios de selección especificados se determinará su inclusión dentro del portafolio de servicios a brindar.

- 1. Capacitación Contable y Tributaria.-** Ofrecer cursos, seminarios, charlas y otros medios que permitan difundir y mantener al tanto de todas las

modificaciones, nuevas disposiciones emitidas por los entes reguladores, y la aplicación de los principios de contabilidad.

2. Asesoría en Sistemas de Información.- Asesorar, evaluar, sugerir alternativas o instalar sistemas de información que cubran las necesidades de operación y gestión de las empresas en aspectos como:

- Actualización tecnológica
- Soluciones informáticas empresariales
- Soluciones de comercio electrónico
- Software y hardware

3. Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa.- Identificar y sugerir medidas correctivas a situaciones que impiden la operación plena del negocio, así como la solución de los problemas que limitan la rentabilidad de la empresa, mediante el aprovechamiento de las oportunidades que puedan ser el motor de su crecimiento futuro.

4. Proceso Contable.- Realizar el proceso contable de la empresa, desde el registro de transacciones o asientos contables hasta la emisión de estados financieros.

5. Elaboración de Balances y Estados Financieros.- Preparar y analizar estados financieros que permitan al empresario conocer el estado actual de su empresa, basándose en la información que proporcione el cliente.

6. Auditorias Contables.- Planear, ejecutar, documentar y presentar resultados.

7. Opciones de Financiamiento.- Evaluar y sugerir alternativas de financiamiento de acuerdo a las necesidades del negocio, límites de endeudamiento y riesgo crediticio.

8. Comercio Exterior.- Asesorar en requerimientos y trámites de importación y exportación.

9. Tributación.- Elaborar y gestionar declaraciones y reclamos tributarios optimizando los pagos y aprovechando las ventajas que provee la legislación; entendiéndose por tributación los aspectos relacionados a:

- IVA
- Impuesto a la Renta

10. Liquidación de Haberes.- Liquidar sueldos y jornales, con la correspondiente elaboración de recibos de haberes. La liquidación comprende:

- Recibos de remuneraciones
- Liquidación de pago
- Asientos contables
- Retención de impuestos

11. Valuación de la Empresa.- Determinar el valor comercial de la empresa través de su situación financiera, capital Intangible, valor de la cartera de clientes.

Selección de Servicios a Brindar

Una vez definidos los criterios de selección y los posibles servicios a brindar se procede a seleccionar los servicios, proceso que se refleja en la *Tabla N° 15: Selección de Servicios*.

Tabla N° 15: Selección de Servicios

Servicios	Demanda del Mercado de la Ciudad de Cuenca	Se alinea a la Misión y Visión?	Competencias Adicionales	Resultado
Capacitación Contable y Tributaria	Baja	No	Si	NO
Asesoría en Sistemas de Información	Alta	Si	No	SI
Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa	Media	No	No	NO
Proceso Contable	Alta	Si	No	SI
Elaboración de Balances y Estados Financieros	Alta	Si	No	SI
Auditorías Contables	Media	No	Si	NO
Opciones de Financiamiento	Alta	Si	No	SI
Comercio Exterior	Media	Si	Si	NO
Tributación	Alta	Si	No	SI
Liquidación de Haberes	Alta	Si	No	SI
Valuación de la Empresa	Media	No	Si	NO

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Miguel Angel Zúñiga Prieto

Como se puede apreciar en la *Tabla N° 15: Selección de Servicios*, no todos los servicios propuestos han sido seleccionados para formar parte del portafolio de servicios ya sea porque no cumplen con los criterios de selección establecidos o porque el hacerlo se contrapondría a los valores definidos, tal es el caso del valor de Honradez, en el que se establece que se brindaran servicios únicamente cuando se tengan todas las competencias necesarias para hacerlo eficientemente.

El servicio de asesoría en Comercio Exterior no fue seleccionado debido a que requiere adquirir las competencias necesarias (mediante capacitación por ejemplo), lo que podría representar una inversión no justificada por la demanda del mercado.

De todas las opciones de servicio presentadas se ha seleccionado las siguientes:

- Asesoría en Sistemas de Información
- Proceso Contable
- Elaboración de balances y estados financieros
- Opciones de Financiamiento
- Tributación
- Liquidación de Haberes

3.7.1.2 Características del Servicio

De la investigación de mercado realizada (Anexo 1) se determina que la combinación de servicios y sus características, que mejor satisfacen las diferentes necesidades del mercado son:

Paquete 1

- Proceso Contable
- Liquidación de Haberes
- Asesoría en Sistemas de Información

Este paquete de servicios lo conforman dos actividades que se complementan pero que no necesariamente tienen que ir juntas. El proceso contable lo comprende desde el registro y elaboración de asientos contables hasta la obtención de balances, incluyendo las declaraciones de impuestos, tanto mensuales como anuales y declaraciones del IESS. En lo que se refiere a la asesoría en Sistemas de información va desde la evaluación hasta sugerir alternativas o instalar sistemas de información que cubran las necesidades de operación y gestión de las empresas en aspectos como actualización tecnológica, soluciones informáticas empresariales, soluciones de comercio electrónico, software y hardware.

Una característica importante de este y los demás paquetes de servicios es que la manera en la que se registren las transacciones o realicen las tareas correspondientes, será el resultado de una evaluación previa que permita determinar tanto la mejor estructura contable que soporte eficientemente las transacciones de la empresa, así como la mejor forma de aplicar dichas transacciones dependiendo de la naturaleza del negocio; no limitándose únicamente al registro mecánico de las mismas.

Paquete 2

- Elaboración de balances y estados financieros
- Tributación

Está dirigido a pequeñas empresas y contribuyentes que no son obligados a llevar contabilidad, pero que tienen que presentar sus declaraciones mensuales y anuales. Este servicio permitirá que el cliente conozca la situación actual de su empresa y generará los balances, estados y declaraciones tributarios en base a la información que este provea.

Paquete 3

- Opciones de financiamiento

Este servicio está dirigido a empresas que tienen un proceso contable estable y requieren de financiamiento dentro de su proceso de crecimiento, para lo cual el servicio ofrece sugerir diferentes opciones de financiamiento posterior a un análisis de la situación financiera actual y de las ofertas del mercado.

3.7.1.3 Marca

El nombre de la empresa será Finantial & Technological Consulting, y nombre comercial F&T CIA.LTDA.

Este nombre fue escogido debido a que enuncia el ámbito en el que se desenvuelven los servicios a ofrecer, ya que a más de prestar asesoría financiero contable se proveerá de asesoría tecnológica en sistemas de información.

Adicionalmente se ha seleccionado el idioma inglés debido al impacto que produce ya que culturalmente en el país se lo relaciona con seriedad y calidad.

3.7.2 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución a emplear por F&T Consulting será la venta directa sin canales de distribución ya que de esta manera se crea una relación con el cliente y se aprovechan las ventajas del contacto personal, ventajas que a más de facilitar la comunicación permiten tener un mayor control de servicio, conocer las necesidades del cliente y transmitir los beneficios y la manera en la que el servicio satisface esas necesidades.

3.7.3 Estrategia de Comunicación

3.7.3.1 Publicidad y Promoción

Publicidad

Culturalmente la ciudad de Cuenca, está regida por las relaciones personales por lo que el aspecto más importante dentro de la publicidad es que estará orientada a aprovechar las relaciones personales y coyunturales existentes, valiéndose también de las referencias o recomendaciones obtenidas a partir de estas, por lo que la publicidad se realizará en actos sociales a los cuales concurren personas ligadas al desarrollo económico de la ciudad empleando como medio publicitario de soporte trípticos que transmitan la esencia del servicio.

Otro medio publicitario a emplear será publicaciones en revistas dirigidas a directores de empresas, revistas tales como las emitidas por la Cámara de

Industrias y de Comercio de Cuenca y otras agrupaciones empresariales en las que se tratan temas empresariales, industriales o de interés para el desarrollo económico de la ciudad y sectores a los cuales está orientado el servicio del paquete 1.

La publicidad destacará la experiencia de los profesionales que brindarán el servicio, para lo cual, previo a la respectiva autorización de las empresas a las que estos profesionales asesoraron se incluirán referencias que pongan de manifiesto las características del servicio que recibieron así como la satisfacción que tuvieron en cuanto al servicio recibido.

Otro aspecto a recalcar en la publicidad es el uso de sistemas de información y los beneficios que este proporciona como complemento al servicio, en donde, al ser los sistemas de información o programas de computación un elemento tangible del servicio, se publicitará la disponibilidad de versiones demo que permitan constatar sus bondades; permitiendo de esta manera evaluar una parte del servicio previo a su adquisición. Estos aspectos, al destacar los factores diferenciadores del servicio, a más de ser publicitados en los medios mencionados anteriormente, serán difundidos a través de las páginas amarillas en la guía telefónica de la ciudad de Cuenca.

Al igual que la publicidad del paquete de servicios 1, la publicidad de los paquetes de servicios 2 y 3 estará orientada a aprovechar las relaciones, empleando además medios como la prensa escrita, especialmente en temporadas en donde la demanda del servicio de tributación aumenta.

Promoción

F&T no utilizará planes promocionales, debido a que los precios a los que ofertará sus servicios guardan relación con el precio promedio del mercado, utilizando como estrategia para generar preferencia y demanda la explotación publicitaria de la ventaja competitiva que representa el complementar el servicio con tecnología en sistemas de información.

3.7.3.2 Fuerza de Ventas

Estructura

La estructura de la fuerza de ventas es simple, suficiente para gestionar eficientemente el mercado meta y las relaciones interpersonales a explotar. Esta estructura estará conformada por el Gerente General y la Secretaria, siendo la gerencia la directamente responsable de su gestión, contando para ello con el apoyo operacional por parte de la secretaria.

Actividades de Ventas

Las actividades de ventas se sustentarán en un constante análisis del mercado, siendo responsabilidad de la secretaría la recopilación de datos globales y detallados de los mercados actuales, datos que permitan identificar posibles variaciones en la situación actual, previniendo de esta manera que las premisas en base a las cuales se realiza este análisis continúen válidas, y de no ser así, adecuar las estrategias planteadas de acuerdo a las nuevas necesidades de la demanda o características de la oferta.

Las ventas se realizarán aplicando marketing directo, para lo cual la secretaria creará y mantendrá una base de datos tanto de clientes activos como potenciales, incluyendo en esta base los datos de contacto del cliente así como información referente del cliente, su empresa y entorno.

La base de datos de clientes será de utilidad para organizar la agenda del gerente el mismo que realizará actividades de venta, siendo el responsable de generar nuevos clientes para lo cual deberá realizar las actividades establecidas en el proceso de preparativos (4.2.1 Preparativos).

3.7.3.3 Marketing Directo

Una vez que se haya conformado la base de clientes, la secretaria organizará la agenda del gerente, en donde las citas incluidas en la misma serán producto de relaciones interpersonales, referencias o del marketing directo.

El marketing directo se lo realizará a través de contactos en frío, en donde el proceso a seguir inicia con el envío de una carta personalizada en la que resalten los aspectos relevantes del servicio, para posteriormente complementar con una llamada telefónica cuyo objetivo será concertar la cita. La llamada telefónica será controlando mediante el uso de una lista de verificación que evite omitir aspectos importantes el momento de establecer contacto con el cliente potencial.

El establecimiento de la cita se constituye en el evento que gracias a una gestión de ventas inicia la cadena de valor del servicio, sirviendo como entrada al proceso de preparativos (4.2.1 Preparativos).

3.7.4 Estrategia de Precio

3.7.4.1 Métodos de Fijación

Para la fijación de precios de los diferentes paquetes servicios, se tomará en consideración los “Métodos para establecer un precio para trabajos de Consulting”¹⁴, en donde se definen tres métodos para la fijación de precios.

1. Por Proyecto, se trata de establecer claramente el proyecto y fijar los honorarios por este. La principal ventaja es que permite al consultor calcular los ingresos y la rentabilidad del proyecto antes de iniciar el trabajo, así como el cliente puede controlar el gasto y determinar la aportación del consultor a la organización. Como desventajas se puede situar la capacidad para fijar un precio adecuado, además de que no ofrece grandes oportunidades para que el consultor identifique posibles trabajos potenciales, y las desventajas para el cliente es que el consultor está limitado al proyecto

2. Por Servicios, el consultor dedica al cliente un tiempo predeterminado para distintos proyectos; pudiendo ser cerrados (cuando se establece la lista de proyectos), y abiertos (prestación de servicios cuando la organización lo necesite). El consultor tiene en este tipo de contratos una fuente predecible de ingresos, además que le permite intervenir en otras áreas del negocio siendo más valiosos el aporte, identificar nuevas áreas potenciales donde desarrollar la actividad, ampliando la vigencia y límites del contrato establecido inicialmente. Para el cliente le permite administrar más eficientemente el tiempo del consultor en otras áreas de la empresa. Las principales desventajas para el consultor son que el

¹⁴ GREENBAUM, Thomas L. Manual del Consultor, Guía Completa para lograr el éxito como Consultor, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1991, pg. 74

cliente puede exigir más tiempo del pactado al mismo precio, llegando a creerse dueño del consultor esperando que este a disposición de este permanentemente; y para el cliente, pueda que este reciba poco trabajo si no sabe utilizar los servicios del consultor eficientemente.

3. Por día, acuerdo entre cliente y consultor del precio por hora o por día trabajado. Este tipo de contrato posee como ventaja para el consultor la posibilidad de cobrar el total de horas dedicadas al cliente, y para el cliente, este puede tener un mejor control sobre el servicio pagando solo el tiempo exacto que se dedica al proyecto. Dentro de las desventajas para el consultor se puede citar que los honorarios pueden ser menores que bajo otro sistema de contrato; mientras que para el cliente, este puede premiar la ineficiencia del consultor, además de no tener control sobre los costos de los servicios.

3.7.4.2 Aspectos para fijar el precio

Al momento de fijar el precio de un servicio es importante considerar lo siguiente:

- Los precios de la competencia.
- La Estructura de costos internos
- Percepción de valor del cliente.
- La situación de la empresa en cuanto a cantidad de trabajo

En base a los antecedentes mencionados la estrategia de fijación de precios a seguir se basará en la estructura de costos (*Tabla Nº 16: Estructura de Costos*) y los precios de la competencia.

3.7.4.3 Estructura de Costos

Tabla N° 16: Estructura de Costos

ESTRUCTURA DE COSTOS MENSUALES		
TOTAL COSTOS		4.738,92
Arriendo	500,00	10,55%
Servicios básicos	215,00	4,54%
Luz	70,00	
Agua	20,00	
Telefono	100,00	
Internet (Dial Up)	25,00	
Sueldos	2.330,00	49,17%
Gerente	500,00	
Secretaria	180,00	
Contador	400,00	
Auxiliares (3)	600,00	
Sistemas	300,00	
Auxiliares (1)	200,00	
Mensajero cobrador	150,00	
Beneficios sociales	1.083,92	22,87%
Gerente	221,08	
Secretaria	86,75	
Contador	179,50	
Auxiliares (3)	288,50	
Sistemas	137,83	
Auxiliares (1)	95,33	
Mensajero cobrador	74,92	
Movilización	410,00	8,65%
Gerente	100	
Auxiliares (3)	240,00	
Auxiliares (1)	40,00	
Mensajero cobrador	30,00	
Utiles y materiales de oficina	200,00	0,04

Elaboración: Miguel Angel Zúñiga Prieto

3.7.4.4 Precios de los Servicios

Basados en la estructura de costos, se deduce que para obtener rentabilidad es suficiente ofrecer el servicio al precio de la competencia. En base a las observaciones realizadas se ha determinado que el servicio con características

similares a las del Paquete 1 que se detalló anteriormente tiene un precio promedio mensual de USD 900.00 (Novecientos dólares americanos); por lo que basta con ingresar a cinco empresas con este servicio para cubrir la estructura de costos fijos, produciendo rentabilidad a partir del incremento en la venta de este paquete u otros.

Entonces los precios propuestos son los que se detallan en la *Tabla N° 17: Precios*.

Tabla N° 17: Precios

ESTRUCTURA DE PRECIOS POR PAQUETE	
Paquete 1	1.000,00
Paquete 2	20,00
Paquete 3 *	18,00

(*) Costo por hora utilizada

Elaboración: Miguel Angel Zúñiga Prieto

Precio Paquete 1. Este precio se determinó por el precio de la competencia.

Precio Paquete 2. Este precio se determinó por el precio de la competencia.

Precio Paquete 3. Debido a la complejidad del análisis puede variar dependiendo del tipo de empresa, se ha determinado prestar este servicio por hora utilizada en el proyecto, este precio se basa en el costo por hora/hombre más el 20% de utilidad que es el objetivo planteado.

CAPITULO IV

OPERACIÓN

4.1 RECURSOS HUMANOS

Para una organización que brinda servicios de consultoría, es necesario contar con unidades de personal operativo permanentes para ciertos servicios, y para otros se consideran unidades temporales de gestión, esto debido a que no es posible mantener personal con capacidades específicas para determinado tipo de negocio lo que hace necesario contratar temporalmente expertos que colaboren en brindar el servicio; a mas de esta situación, se pueden presentar temporadas en las cuales se tiene un demanda de servicio baja provocando un exceso de personal que a mas de no ser productivo por la disminución en el volumen de trabajo afectan la rentabilidad de la empresa.

El personal permanente es importante para funciones básicas que abarcan temas de administración general, comercialización y operación.

La contratación de personal temporal es importante en situaciones en las que se requiere soporte especializado en determinado campo o negocio específicos.

4.1.1 Especificación de Puestos

Dentro de la plantilla fija de colaboradores se considerarán los siguientes puestos, cuya especificación y calificaciones mínimas requeridas se detallan a continuación:

GERENTE

Educación Formal

- Título de cuarto nivel en áreas administrativas.

Conocimientos

- Experiencia y conocimientos sólidos en áreas administrativas y de gestión.
- Contabilidad.
- Conceptos generales de sistemas de información y su aplicación.

Habilidades

- Negociación.
- Facilidad para resolver problemas.
- Habilidad para reconocer oportunidades de negocios para el desarrollo de la empresa.
- Liderazgo.
- Adaptación al cambio y flexibilidad.
- Presentar informes al cliente del trabajo realizado.

Deberes y Responsabilidades

- Colaborar con las actividades de planificación.
- Establecer, monitorear y hacer cumplir lineamientos que garanticen alcanzar los objetivos planteados.
- Establecer, monitorear y hacer cumplir lineamientos que garanticen la calidad en el servicio.

- Responsabilidad en el tiempo de entrega y cumplimiento de un trabajo.
- Mantener buenas relaciones con el cliente.
- Gestión de ventas.
- Tener conocimiento pleno sobre las características de los servicios que se ofrecen y la funcionalidad de los sistemas de información que soportan las transacciones comerciales de las empresas

SECRETARIA

Educación Formal

- Cursar los primeros años de carreras administrativas a nivel universitario.

Conocimientos

- Conocimientos básicos de contabilidad, secretariado y administración de documentos.

Habilidades

- Redacción.
- Comunicación.
- Manejo de Clientes.
- Mecanografía.
- Manejo de utilitarios para elaboración de documentos.

Deberes y Responsabilidades

- Cumplir con labores de recepcionista.

- Llevar la correspondencia.
- Manejo de archivos.
- Llevar la agenda.

CONTADOR

Educación Formal

- Título de Contador Público Auditor.

Conocimientos

- Experiencia mínima de tres años.
- Conocimiento general de otras áreas en las que el aspecto contable tiene influencia.
- Legislación tributaria.
- Informática y manejo de sistemas de información.

Habilidades

- Habilidad para resolver problemas.
- Presentación y redacción de informes.

Deberes y Responsabilidades

- Supervisión del trabajo por medio de visitas a las empresas del cliente.
- Planificación de las tareas a cumplirse.
- Detectar problemas técnicos y dar solución.
- Conocer detalles importantes de las empresas que maneja.

- Mantener buenas relaciones con clientes.
- Mantener informado al gerente de aspectos de importancia para la empresa.
- Tener conocimiento pleno sobre las características de los servicios que se ofrecen y funcionalidad de los sistemas de información que soportan las transacciones comerciales de las empresas.

AUXILIARES CONTABLES

Educación Formal

- Estudiante de los últimos años de Contabilidad Superior o Administración de Empresas.

Conocimientos

- Conocimientos sólidos de contabilidad, comerciales, de servicios y de costos; además de impuestos y auditoría
- Legislación tributaria.

Habilidades

- Habilidades de comunicación y redacción.
- Auto capacitación.
- Reconocer los problemas.
- Comprender la naturaleza del trabajo.
- Ordenado y metódico.

Deberes y Responsabilidades

- Comunicación abierta con los responsables del proyecto.
- Buenas relaciones laborales.
- Respaldar el trabajo.
- Servicio al cliente.
- Puntualidad en la entrega de trabajos encomendados.

JEFE DE SISTEMAS

Educación Formal

- Título de Ingeniero de Sistemas.

Conocimientos

- Arquitectura de Sistemas de Información.
- Conocimientos básicos de contabilidad y de flujo de documentos en las actividades comerciales.
- Experiencia en sistemas de información comerciales.

Habilidades

- Creatividad.
- Innovación.
- Adaptación al cambio y flexibilidad.
- Solucionar problemas.

Deberes y Responsabilidades

- Mantener actualizado los sistemas de información de acuerdo a las normativas vigentes.
- Adaptar, documentar e identificar las versiones de los sistemas de información de acuerdo a las necesidades de cada cliente.
- Sugerir e implementar mejoras tecnológicas.
- Instalación y prueba de los sistemas con cada cliente.
- Soporte técnico al cliente.
- Mantenerse actualizado en aspectos tecnológicos y de funcionalidad de sistemas de información comerciales.

AUXILIARES DE SISTEMAS

Educación Formal

- Estudiantes de los últimos años de Ingeniería de Sistemas.

Conocimientos

- Dominio de herramientas de desarrollo de sistemas de información.

Habilidades

- Creatividad.
- Innovación.

Deberes y Responsabilidades

- Cumplir con la planificación.

- Documentar el avance y las adecuaciones realizadas en los sistemas de información.
- Solución de defectos encontrados en los sistemas de información.
- Soporte Técnico.

MENSAJERO

Educación Formal

- Título de Bachiller

Conocimientos

- Conocimiento de las instituciones financieras y públicas.

Habilidades

- Actitud.
- Comunicación.
- Tolerancia y paciencia.
- Proactivo.

Deberes y Responsabilidades

- Limpieza y organización de la oficina.
- Precautelar la integridad y confidencialidad de los documentos a él encomendados.
- Realizar depósitos bancarios.

- Realizar cobros.
- Retiro y entrega de documentos y correspondencia.

El personal descrito anteriormente se mantendrá fijo dentro de la compañía, por lo que, las estimaciones de ventas se realizarán en base a la “capacidad de producción” que este grupo de colaboradores provea.

Conforme la empresa crezca e incursione en otras actividades relacionadas con el servicio de consultoría y dependiendo del trabajo se utilizará un staff profesional para cada uno de posibles servicios adicionales.

4.2 PROCESOS

Los procesos especificados a continuación forman parte de las practicas comunes dentro de las empresas consultoras, cuya especificación ha sido extraída de la obra de la Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra: “La Consultoría de Empresas, Guía Para la Profesión”; considerando y adaptando las actividades que se alinean al servicio que se brindará para posteriormente expresarlas en el formato de definición de procesos sugerido por la ISO 9001:2000.

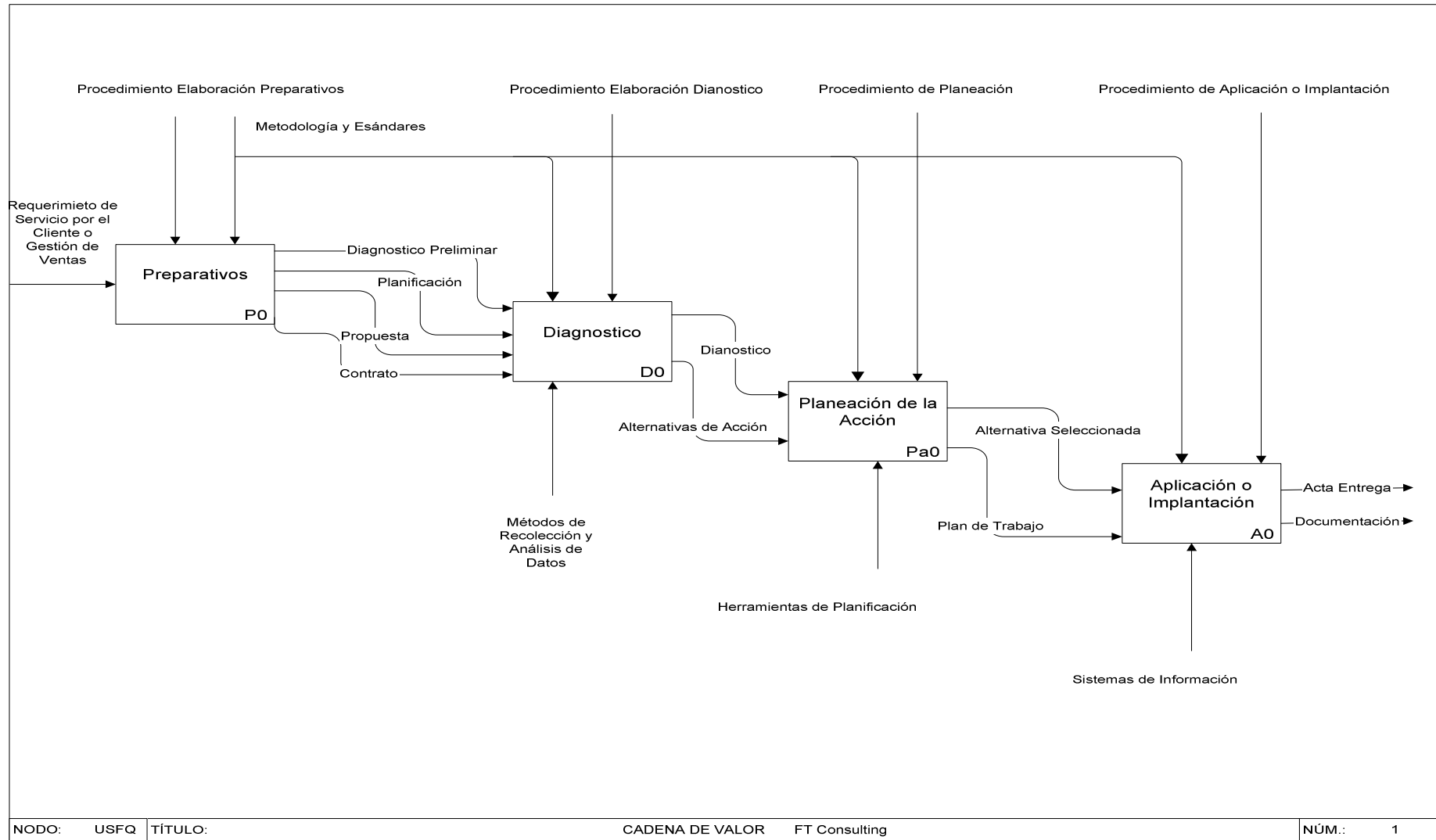
Estos están orientados a realizar un trabajo metodológico en donde la correcta evaluación de la situación actual, requerimientos y dimensión permitirán cumplir y superar las expectativas del cliente; siendo estos procesos aplicados dependiendo del servicio y utilizados en su totalidad en el caso de que el servicio a brindar incluya el componente de sistemas de información.

El entendimiento de los requerimientos del cliente y de la forma en la que este realiza sus actividades no se orienta únicamente a obtener información que permita brindar asesoría financiero contable sino a determinar las posibles adecuaciones del sistema o programa de computación en miras a optimizar y agilizar las operacionales involucradas en el registro transacciones comerciales.

Los procedimientos que guiarán cada uno de estos procesos serán incluidos en la metodología de trabajo en la que adicionalmente se especificaran las herramientas administrativas o tecnológicas a emplear en su aplicación.

Los procesos que formarán parte de la cadena de valor constan en la diagrama de procesos de la *Ilustración 4: Procesos de la Cadena de Valor*.

Ilustración 4: Procesos de la Cadena de Valor



4.2.1 Preparativos

4.2.1.1 Descripción

En este proceso se define tanto el problema que desea superar el cliente, así como el alcance del servicio a brindar, el mismo que deberá estar dentro de los servicios que brinda la empresa, es decir:

Paquete 1

- Proceso Contable
- Asesoría Laboral y Recursos Humanos
- Asesoría en Sistemas de Información

Paquete 2

- Elaboración de balances y estados financieros
- Tributación

Paquete 3

- Opciones de financiamiento

En caso de que el cliente requiera de otro servicio o de características especiales en el servicio, el acceder a brindar el servicio estará sujeto a la disponibilidad de capacidades para brindar el servicio eficientemente, siempre y cuando las necesidades del cliente no se contrapongan a los valores institucionales.

4.2.1.2 Actividades Principales

1. Contactos Iniciales

Los contactos iniciales son la oportunidad para conquistar la confianza del cliente y causarle una impresión favorable.

Como requisito previo a este contacto, el consultor asignado deberá haber adquirido conocimiento sobre los aspectos de orientación esenciales a cerca del cliente, tales como: el medio ambiente en el que se desenvuelve su negocio y los problemas característicos de su sector o actividad. Este conocimiento a más de permitir brindar un mejor servicio hará que el cliente perciba que esta tratando con un asesor familiarizado con los tipos de problemas que se pueden plantear en su organización.

Como resultado de esta actividad se tendrá:

- Un entendimiento de los problemas, dificultades y expectativas del cliente, es decir, que es lo que espera el cliente de F&T Consulting tanto en asesoría financiera, contable o de sistemas de información.
- Un entendimiento por parte del cliente de la importancia de su participación activa dentro del proceso y de la necesidad que cumpla con las funciones y responsabilidades que le correspondan.
- Una posible decisión de no continuar con el proyecto si es que hay requerimientos para los cuales no se tengan y no se puedan contar con las competencias necesarias o que existan exigencias que se opongan a los valores éticos que rigen las actividades de la empresa

2. Diagnóstico preliminar de los problemas

En base a las expectativas y necesidades del cliente determinadas en la actividad anterior y antes de planificar o proponer un trabajo concreto, el responsable de esta actividad tendrá que realizar un diagnóstico independiente del problema que permita:

- Definir el real alcance del problema, ya que el problema o solución esperada por el cliente puede ir más allá de la apreciación inicial.
- Definir y planificar una misión del proyecto que produzca los resultados esperados.
- Determinar riesgos, limitaciones y tendencias que puedan imposibilitar la solución del problema.
- Determinar capacidades técnicas y humanas del cliente, y las probabilidades de realizar cambios.

3. Planificación de la tarea

Luego de haber reunido y evaluado información para poder planificar, en esta actividad se plantean alternativas de solución al problema, ya sea de asesoría financiera contable o de sistemas de información.

En esta etapa se debe definir claramente las responsabilidades tanto del cliente como de F&T Consulting y en donde termina la responsabilidad de F&T Consulting; evitando de esta manera provocar equívocos o desacuerdos posteriores producto de una falta en la definición de los papeles previstos para cada fase; obteniendo de esta actividad el documento de planificación de tarea.

4. Propuesta al Cliente

En base a la información recolectada en las actividades anteriores se elaborará un documento de propuesta, el mismo que será sometido a revisión y aprobación por parte del cliente. En este se especificará claramente el servicio a brindar, pudiendo ser una combinación de: Asesoría Financiera, asesoría contable, asesoría en sistemas de información u otro, siempre y cuando se pueda cumplir con sus especificaciones.

El contenido de esta propuesta deberá transmitir por escrito, una idea clara de cómo se ejecutarán las tareas que satisfagan los requerimientos del cliente incluyendo en el mismo el resultado obtenido en la planificación, de tal manera que se sepan de antemano los recursos, funciones y responsabilidades que deberán comprometer tanto el cliente como F&T Consulting.

5. Contrato de consultoría

El contrato de consultoría se constituye en la actividad final de este proceso la misma que se verá reflejada en un documento que habilite y comprometa los recursos necesarios para brindar el servicio al cliente.

4.2.1.3 Entradas

- Demanda del servicio ya sea por parte del cliente o producto de la gestión de ventas.

4.2.1.4 Controles

- Metodología.
- Procedimiento de elaboración de Preparativos.

4.2.1.5 Salidas

- Diagnostico Preliminar
- Planificación
- Propuesta al cliente
- Contrato

4.2.1.6 Criterios de Aceptación

Planificación

El documento de planificación debe incluir:

- Resumen y definición del problema.
- Objetivos que se van a alcanzar y medidas que se han de adoptar.
- Fases y calendario de trabajo.
- Capacidades técnicas, de personal y financieras tanto del cliente como de F&T Consulting.
- Planificación de recursos tanto del cliente como de F&T Consulting (personal, competencias, tiempo, material, apoyo administrativo, tecnologías, instalaciones)
- Definición de funciones
 - Que actividades va a realizar el cliente y cuales F&T Consulting.
 - Que datos y documentos se prepararan y por quien.
 - Que reuniones grupos de trabajo, grupos de proyecto y otras formas de trabajo en grupo se utilizaran y quien participara en ellas.
 - Que actividades de capacitación especial e información se llevará a cabo.

Propuesta al Cliente

La aceptación de esta propuesta debe estar firmada por el cliente e incluir las siguientes secciones:

- Sección técnica
- Sección relativa al personal (capacidades, tiempos de participación, responsabilidades)
- Sección relativa a los antecedentes de F&T Consulting
- Sección financiera

Contrato

Debe estar firmado tanto por el cliente como por el gerente de F&T Consulting, e incluir:

- Las partes contratantes (F&T Consulting y el cliente).
- Alcance del cometido (objetivos, descripción del trabajo, fecha de iniciación, calendario, volumen de trabajo).
- Productos del trabajo e informes (documentación e informes que se van a entregar al cliente).
- Aportaciones de F&T Consulting y del cliente (funciones, recursos y responsabilidades).
- Honorarios y gastos (honorarios que se han de facturar y gastos que se han de rembolsar a F&T Consulting).
- Procedimientos de facturación y pagos
- Responsabilidades profesionales (tratamiento de información confidencial, evitación de conflictos de intereses)

- Derechos de autor que amparan los productos del trabajo de F&T Consulting durante la realización de su tarea
- Responsabilidad de F&T Consulting por daños causados al cliente y limitaciones de responsabilidad
- Razones para la terminación o revisión del contrato
- Arbitraje (jurisdicción, procedimiento para la solución de controversias)
- Fechas

4.2.2 Diagnostico

4.2.2.1 Descripción

En este proceso se analiza el problema que afronta el cliente de una manera detallada y a fondo, en donde como producto de este diagnostico se pone al descubierto los factores y fuerzas que ocasionan el problema.

Se prepara toda la información necesaria para adoptar una decisión sobre como orientar el trabajo que solucionará el problema a través de determinar y estudiar las posibles soluciones sin incurrir aún en actividades propias de la solución del problema. A lo largo de la investigación se reunirán, registrarán y analizaran datos e ideas sobre como se podría resolver el problema así como datos sobre la índole y causas del problema; estableciendo de esta manera un vínculo con la fase siguiente de planificación de la acción.

4.2.2.2 Actividades Principales

1. Marco Conceptual

El diagnóstico preliminar realizado en los preparativos proporciona directrices y un calendario básico para la fase de diagnóstico. El diagnóstico preliminar, por lo tanto no es el definitivo ya que hay que realizar un diagnóstico más a profundidad y constatar que las necesidades y factores que afectan el entorno del problema especificados y detectados inicialmente han sido dimensionados correctamente y no han variado en el tiempo.

En esta actividad deberá quedar establecido:

- El problema.
- Las causas del problema.
- Otras relaciones importantes.
- La capacidad potencial del cliente para resolver el problema.
- La dirección posible de las medidas futuras.

2. Definición de Hechos

Los hechos son obtenidos y reflejados a través de los datos, permiten tener una visión clara de la situación, llegar a una definición precisa del problema y ajustar las propuestas a la realidad. Los hechos deben permitir el examen de los procesos, las relaciones, las causas y las influencias mutuas, con particular atención a las oportunidades insuficientemente aprovechadas y a las posibles mejoras. Los diferentes métodos a aplicar para la recolección de estos hechos serán detallados en los procedimientos correspondientes a incluir en la metodología de trabajo.

3. Análisis Hechos

Los datos no se pueden utilizar sin un análisis cuyo objetivo va más allá de la investigación y evaluación, estos permiten obtener una descripción correcta de la realidad, es decir, de las condiciones, acontecimientos y sus causas. Otro aspecto importante de esta actividad será el poder determinar que se puede hacer y si el cliente tiene la capacidad potencial para hacerlo, así como determinar la orientación que tendrá el proceso de cambio.

4. Información al Cliente

No basta que el cliente participe en la definición de lo hechos, una participación activa significa que este sea informado de los resultados que se van obteniendo durante todo el proceso, de tal manera que estos resultados no lo tomen por sorpresa y provoquen actitudes y reacciones negativas que afecten la confianza y relaciones.

La fase de diagnóstico y sus resultados a más de permitir definir, entender y analizar las diferentes implicaciones en la resolución del problema; permite establecer las direcciones posibles de las medidas futuras que servirán de guía para la resolución del problema.

4.2.2.3 Entradas

- Diagnóstico Preliminar
- Planificación
- Propuesta al cliente
- Contrato

4.2.2.4 Controles

- Metodología.
- Procedimiento de elaboración de Diagnostico.

4.2.2.5 Salidas

- Diagnostico definitivo del problema.
- Alternativas de Acción

4.2.2.6 Criterios de Aceptación

Diagnostico Definitivo

El diagnostico debe estar firmado por el cliente, y debe incluir:

- El problema.
- Las causas del problema.
- Otras relaciones importantes.
- La capacidad potencial del cliente para resolver el problema.
- La dirección posible de las medidas futuras.
- Medidas que guiarán la resolución del problema
- Alcances y limitaciones

Alternativas de Acción

- Generalidades sobre la planificación de cada alternativa
- Recursos aproximados necesarios para aplicar cada alternativa
- Impacto de cada alternativa
- Capacidades necesarias para aplicar cada alternativa

4.2.3 Planificación de la Acción

4.2.3.1 Descripción

Incluye la elaboración de una o más alternativas de solución al problema diagnosticado, la elección de entre estas alternativas, puesta a consideración y aprobación de las mismas por parte del cliente.

Una vez que se haya seleccionado y aprobado la alternativa que el cliente considera es la que satisface en mayor medida sus necesidades se procede a realizar los preparativos para la implantación de la solución.

En las alternativas que se presenten al cliente puede incluirse o no la posible redefinición de los procesos operacionales relacionados con el registro de las transacciones contables de tal manera que exploten al máximo las bondades que proporcionan los sistemas de información, así como posibles adecuaciones a la funcionalidad de estos sistemas en miras a soportar los procesos del negocio; debiendo estas modificaciones o adecuaciones ser realizadas previo al inicio de la implantación o aplicación de la solución.

Como parte de los criterios de selección a aplicar en la selección de alternativas de solución a presentar al cliente se incluirán las preferenciales personales del cliente y los factores culturales y de otra índole que influyan en la adopción de decisiones en la organización cliente.

Este procedimiento incluye la presentación al cliente de alternativas de solución posibles, la selección y aprobación por parte del cliente de una de las alternativas y la preparación para la aplicación de la alternativa seleccionada.

4.2.3.2 Actividades Principales

1. Búsqueda de Ideas sobre Posibles Soluciones

En este proceso a diferencia de los anteriores en los que se requería de realizar un trabajo analítico, requiere de innovación y creatividad para generar ideas de soluciones óptimas al problema o necesidad del cliente.

En este proceso de ninguna manera se deberán forzar las alternativas para que se ajusten a los servicios o sistemas de información ofrecidos por F&T Consulting, si no que se presentaran alternativas ideales acompañadas de las adecuaciones y recursos necesarios para que se pueda aplicar la solución.

2. Establecimiento y evaluación de diferentes ideas.

La factibilidad y el costo beneficio de las diferentes alternativas de solución producto de la actividad anterior, serán analizadas y evaluadas en base a criterios de evaluación de preferencia cuantificables que permitan determinar el impacto de la solución.

3. Presentación de propuestas de medidas al cliente.

El objetivo de la presentación es de obtener la aprobación de una de las alternativas o recomendaciones sugeridas al cliente, pudiendo o no estas alternativas incluir un componente de sistemas de información o modificación en

los procesos operativos del cliente. En esta presentación estarán presentes tanto el equipo de profesionales que participaron en las diferentes etapas representando a F&T Consulting así como el funcionario de enlace y otro personal especializado del cliente.

Cada una de las alternativas estará acompañada por argumentos a favor de las recomendaciones incluidas así como un plan de ejecución en el que se detallen los recursos humanos, tecnológicos y financieros necesarios para la implantación de cada alternativa.

Como resultado de esta presentación el cliente deberá seleccionar la alternativa que mas se ajuste a sus necesidades.

4.2.3.3 Entradas

- Diagnostico definitivo del problema.
- Alternativas de Acción

4.2.3.4 Controles

- Metodología.
- Procedimiento de elaboración de Planeación.

4.2.3.5 Salidas

- Alternativa de Solución Seleccionada
- Plan de trabajo

4.2.3.6 Criterios de Aceptación

Plan de trabajo

El plan de trabajo debe tener la firma de aprobación del cliente e incluir el detalle de:

- Tareas y sus prioridades.
- Capacidades técnicas, de personal y financieras tanto del cliente como de F&T Consulting.
- Planificación de recursos tanto del cliente como de F&T Consulting (personal, competencias, tiempo, material, apoyo administrativo, tecnologías, instalaciones).
- Riesgos
- Definición de funciones
 - Que actividades va a realizar el cliente y cuales F&T Consulting.
 - Que datos y documentos se prepararan y por quien.
 - Que reuniones grupos de trabajo, grupos de proyecto y otras formas de trabajo en grupo se utilizaran y quien participara en ellas.
 - Que actividades de capacitación especial e información se llevará a cabo.

4.2.4 Aplicación o Implementación

4.2.4.1 Descripción

El objetivo principal de la consultoría es aplicar cambios que sean una ayuda real desde el punto de vista del cliente por lo que la aplicación o implantación de la solución seleccionada no se limita únicamente a seguir lo establecido en la

planificación, sino existen actividades que ayudan a minimizar el riesgo de fracasos en la implantación; estas actividades son:

4.2.4.2 Actividades Principales

1. Planificación y supervisión de la aplicación

El programa de aplicación o planificación incluirá resultados controlables y de ser posible, medibles, de tareas, actividades y medidas individuales facilitando de esta manera la supervisión.

Como parte de la planificación, y al inicio de esta actividad, se verificará que se haya cumplido con todos los criterios y requisitos planteados para la alternativa de solución seleccionada, verificando además que se cuenten con los recursos humanos, tecnológicos y financieros comprometidos tanto por F&T Consulting como por el cliente, asegurándose que las capacidades están cubiertas o se requiere de un plan de capacitación y perfeccionamiento.

Durante la ejecución de la actividad de aplicación o implantación, la supervisión permitirá prevenir y poner de manifiesto la necesidad de realizar ajustes en el programa de trabajo y actuar pro activamente ante acontecimientos que puedan retrasar o llevar al fracaso la aplicación de la solución.

2. Implantación

La aplicación o implantación consiste en la ejecución de las actividades establecidas en la planificación pudiendo incluir la puesta en marcha de los sistemas de información en caso de que sean incluidos como parte del servicio.

La ejecución será supervisada por medio de los controles establecidos, permitiendo determinar ya sea si es que se está cumpliendo con el cometido tanto en los resultados esperados como en los recursos involucrados o si es que se requieren de ajustes.

En caso de existir la necesidad de realizar ajustes o se requiriese incurrir en costos adicionales ya sea de recursos humanos, financieros, tecnológicos o el costo que podría significar el no contar con el resultado esperado, estos deberán ser respaldados con documentación que incluya las firmas de aprobación respectivas, determinando además responsabilidades, nuevos compromisos y los ajustes de planificación respectivos.

3. Entrega y Cierre

La entrega representa la actividad final del trabajo de consultoría, pudiendo esta realizarse por etapas, dependiendo del servicio que se brinde. Por ejemplo para el servicio de Proceso Contable podrían definirse entregas mensuales consistentes en presentar los informes respectivos.

Por cada entrega que se realice se firmarán actas de entrega en donde se anexe una lista de verificación consistente de todos los compromisos adquiridos y el cumplimiento o no de cada uno de ellos, siendo este el documento que refleje el cumplimiento de los compromisos adquiridos por F&T Consulting.

El trabajo de consultoría se considerará entregado y finalizado una vez que el consultor a cargo del proyecto entregue toda la documentación generada durante las diferentes etapas o procesos.

4.2.4.3 Entradas

- Alternativa de Solución Seleccionada
- Plan de trabajo

4.2.4.4 Controles

- Metodología.
- Procedimiento de aplicación o implantación
- Contrato

4.2.4.5 Salidas

- Acta de Entrega
- Documentación

4.2.4.6 Criterios de Aceptación

- Lista de verificación que avale el cumplimiento de los compromisos adquiridos por F&T Consulting.
- Acta de entrega firmada por el cliente.

4.3 INSTALACIONES

4.3.1. Instalaciones de la oficina

A pesar de que los servicios de consultoría propuestos por F&T Consulting se los realizará en mayor medida en las instalaciones del cliente es necesario disponer de instalaciones que provean un ambiente de trabajo ameno y confortable para el

personal que en esta laborara, y que además transmita la imagen de la empresa hacia los clientes.

4.3.2. Equipo de oficina

El equipo de oficina con el que contará la empresa se detalla en la *Tabla N° 18: Equipamiento*.

Tabla N° 18: Equipamiento

CONCEPTO	CANTD	UNIT	TOTAL
Escritorio de gerencia	1	300,00	300,00
Silla de gerencia	1	150,00	150,00
Sillas de espera	6	50,00	300,00
Mesa de sesiones	1	600,00	600,00
Escritorio de secretaria	1	200,00	200,00
Escritorio de contador	1	100,00	100,00
Escritorio de jefe de sistemas	1	300,00	300,00
Escritorios de auxiliares contables y de sistemas	3	200,00	600,00
Sillas secretaria	6	70,00	420,00
Sala de espera	1	500,00	500,00
Teléfonos fijos	7	70,00	490,00
Fax	1	120,00	120,00
Total USD			4.080,00

Elaborado por: Miguel Angel Zuñiga Prieto

4.4 RECURSOS TECNOLOGICOS

Los sistemas de información es principal recurso tecnológico con el que contará F&T Consulting, siendo este un recurso a ser provisto como complemento diferenciador del servicio, será desarrollado internamente, lo que permitirá dotarle de flexibilidad para la adaptación a las diferentes necesidades de los clientes así como a las necesidades de una empresa consultora. El desarrollo del sistema esta previsto para un periodo de seis meses, desarrollo que estará a cargo del

jefe y del auxiliar de sistemas, empleando para ello herramientas de software de libre distribución (sin costo) que disminuyan los costos de desarrollo al no incurrir en compra de licencias, con el consecuente beneficio para el cliente al que no se le transferirán estos costos; evitando también que deban invertir en compra de licencias de software correspondientes a la plataforma de software requerida para ejecutar la aplicación.

Una vez finalizado el desarrollo del producto de software o sistema de información, y antes de liberarlo al mercado, este será protegido bajo las leyes de propiedad intelectual pudiendo de esta manera reclamar los derechos que correspondan a la empresa como creador de la obra en caso de que el sistema sea víctima de la piratería. Igual protección recibirán todas las adecuaciones que se realicen al sistema por necesidades específicas de los clientes.

Al brindar asesoría en sistemas de información se aprovechará la oportunidad que representan las alianzas estratégicas ya que un sistema de información requiere integrarse con otras tecnologías tanto de software como de hardware por lo que establecer alianzas con otros proveedores de servicio que no representen competencia permitirá proveer de soluciones empresariales completas y no únicamente limitarse a proveer un programa de computación.

Adicionalmente para soportar las operaciones de la empresa se contará con los recursos tecnológicos que se detallan en la *Tabla N° 19: Recursos Tecnológicos*.

Tabla N° 19: Recursos Tecnológicos

CONCEPTO	CANTD	UNIT	TOTAL
Computadores portátiles	2	1.500,00	3.000,00
Computadores de escritorio	4	700,00	2.800,00
Impresora Laser	1	280,00	280,00
Scanner	1	60,00	60,00
Líneas telefónicas	2	120,00	240,00
Instalación Internet Dial Up	1	0,00	0,00
Total USD			6.380,00

Elaborado por: Miguel Angel Zuñiga Prieto

CAPITULO V

ORGANIZACIÓN

5.1 ESTRUCTURA LEGAL

5.1.1 Constitución de la Empresa

5.1.1.1 Esquemas de Constitución

Para la definición del esquema de constitución de la empresa se ha analizado las condiciones establecidas por la ley, tanto para las Compañías Limitadas como para las Sociedades Anónimas, condiciones que han sido extraídas de la obra de Ediciones Legales “Manual Legal del Empresario y el Ejecutivo”.

Compañía Limitada

Las condiciones establecidas por la ley para constituir una empresa con este esquema son:

- Para su constitución es necesario un capital mínimo de US\$ 400,00 dividido en aportaciones de un dólar o múltiplos de un dólar de los Estados Unidos de América, que sólo pueden transferirse previo consentimiento de los socios.
- Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie, siempre y cuando los bienes muebles o inmuebles que se aportan correspondan al género de actividad de la compañía
- La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus socios por el hecho de constituir la no adquieren la calidad de comerciantes.
- Puede intervenir en la constitución de esta compañía cualquier persona natural, siempre que tenga capacidad civil para contratar.

- La responsabilidad de los socios se limita al monto de sus participaciones sociales.

Las condiciones descritas anteriormente son favorables para el tipo de empresa que se desea constituir, ya que, al ser una empresa de consultoría en la que sus socios se involucran en la prestación del servicio, es muy importante que la sus participaciones no se puedan transferir sin el consentimiento de todos los socios; permitiendo de esta manera tener control sobre la cantidad y calidad de los nuevos socios que deseen formar parte de la empresa.

Otra condición importante es la relacionada con la responsabilidad de los socios ya que en caso de liquidación de la empresa, la responsabilidad de los compromisos pendientes será distribuida entre los socios dependiendo del monto de su participación lo que representa un respaldo legal en caso de que uno ellos no asuma su responsabilidad, protegiendo además el patrimonio personal de cada socio.

Sociedad Anónima

Las condiciones establecidas por la ley para constituir una empresa con este esquema son:

- El capital de estas sociedades se divide en acciones, que son títulos negociables en el mercado, sin que pueda establecerse limitación alguna a éste respecto, es decir no es necesario el consentimiento del resto de accionistas para la transferencia de acciones.

- Se administran por Mandatarios revocables, los mismos que no contraen por razón de su administración una obligación personal por los negocios y actividades de la compañía, a no ser por los casos establecidos por la ley
- En relación al número máximo de accionistas de la Compañía Anónima no existe ninguna disposición que lo limite, entendiéndose que puede tener un número ilimitado de accionistas.
- De acuerdo al objeto social de la compañía, este deberá afiliarse a las respectivas cámaras de la producción.

A diferencia de las Compañías Limitadas, en las sociedades anónimas, la transferencia de acciones se puede realizar sin la autorización de los demás accionistas, condición que representa un riesgo para la empresa debido a que se pierde control de los accionistas que participan de la misma.

5.1.1.2 Constitución

En base al análisis de los esquemas de constitución, y por las implicaciones de cada uno de ellos sobre todo en lo relacionado al control sobre la cantidad y calidad de socios o accionistas se determina que la empresa será constituirá bajo el esquema de Compañía Limitada cuya razón social será Finantial & Technological Consulting, y nombre comercial F&T CIA.LTDA. La no existencia de otras empresas que utilicen nombres similares ha sido verificada mediante la página WEB de la Súper Intendencia de Compañías (www.supercias.gov.ec).

5.2. ORGANIZACIÓN Y CONTROL

Los conceptos teóricos sobre los que se sustentan la selección de la estructura organizacional han sido extraídos de la obra de Stephen P. Robbins “Comportamiento Organizacional”.

5.2.1 Organización

*“La estructura de una organización tiene relación con las actitudes y el comportamiento del empleado. Por lo tanto una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo, basados en elementos claves como la especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización”.*¹⁵

Los tipos de estructura organizacional analizadas para la determinación de la estructura que utilizará la empresa son.

- Simple
- Burocrática
- Matricial

Estructura Simple

Se caracteriza por un bajo grado de departamentalización, grandes tramos de control, autoridad centralizada en una sola personal y poca formalización. A pesar de todo esto, es rápida, flexible, poco costosa de mantener, y con una clara asignación de responsabilidades

Funciona bien en organizaciones pequeñas, pero es difícil mantenerla y hacerla trabajar eficientemente, cuando la organización crece, debido a que la toma de

¹⁵ ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, 8va Edición, Prentice Hall, 1999, pg.478

decisiones se vuelve lenta y por su grado de centralización se puede tornar peligrosa ya que todo depende de una sola persona.

Estructura Burocrática

Esta estructura tiene tareas operativas rutinarias logradas a través de la especialización, normas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad centralizada, tramos de control estrechos y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

Este tipo de estructura se desarrolla bien en empresas en donde se realizan actividades estandarizadas, generando economías de escala, centraliza la toma de decisiones minimizando la necesidad de tomadores de decisiones innovadores y experimentados por debajo del nivel de los altos ejecutivos.

Las debilidades de esta estructura radican en que generan conflictos entre departamentos, pudiendo llegar a hacer a un lado las metas de la organización por prevalecer las metas de la unidad funcional; otra debilidad es que no hay espacios para problemas nuevos, ya que la toma de decisiones es mecánica y se tiene determinado reglas para esto.

Estructura Matricial o de Matriz

Crea líneas duales de autoridad, combina la departamentalización funcional y la de producto.

La departamentalización funcional pone juntos a especialistas de la misma rama permitiendo agrupar y compartir los recursos especializados, aunque dificulta la coordinación de tareas de diversos especialistas funcionales por la culminación de las actividades con puntualidad y dentro de lo presupuestado.

En la departamentalización por productos, facilita la coordinación entre especialistas para terminar a tiempo y cumplir los objetivos, proporcionando una responsabilidad clara de las actividades, con duplicación de actividades y costos.

Logra ventajas de economía de escala al proporcionar a la organización tanto los mejores recursos como una forma de asegurar su utilización eficaz.

Este tipo de estructura rompe el concepto de unidad de mando, ya que tiene una cadena doble de mando, es decir los empleados tienen responsabilidad doble hacia el departamento y a los grupos de producto; además que crea confusión y fomenta la lucha de poder y la tensión que se genera en los miembros de la organización.

Estructura Organizacional Seleccionada

Luego de revisar los aspectos importantes de las diferentes estructuras organizacionales, se ha seleccionado la estructura Matricial ya que esta aprovecha al máximo la coordinación de las tareas de diversos especialistas funcionales, además de proporcionar una clara responsabilidad para todas las actividades, facilitando la toma de decisiones.

No se ha seleccionado una organización burocrática ya que al estandarizar las actividades por medio de reglas y regulaciones frena las iniciativas de creatividad e innovación siendo esto un factor importante para poder brindar servicios diferenciados y que evolucione en el tiempo. La estructura simple no es atractiva para el tipo de empresa que se creará debido a que esta emplea grandes tramos de control, tornando centralizada la toma de decisiones, aspecto que afecta el servicio brindado debido a que el personal involucrado en brindar el servicio se vuelve dependiente de los niveles superiores con la consecuente lentitud en el servicio.

5.2.2 Control

El establecimiento de las políticas tanto administrativas como de operación es responsabilidad de la gerencia, siendo también su responsabilidad la difusión y actualización dependiendo de las necesidades institucionales.

El monitoreo de las actividades permitirá determinar si es que las políticas, objetivos y actividades establecidas están siendo cumplidas; de no ser así, este monitoreo o control permitirá tomar medidas preventivas o correctivas dependiendo de las inconformidades encontradas, inconformidades que pueden ser la causa para no cumplir con el planteamiento estratégico. Este control será responsabilidad de la gerencia y no consistirá únicamente en monitorear que se cumpla con lo planteado, sino se deberá motivar y generar compromiso de todos los miembros de la institución. El monitoreo incluirá también el entorno del negocio que permita detectar nuevas oportunidades o amenazas.

CAPITULO VI

FINANZAS

Para la elaboración de todos los elementos necesarios para el análisis financiero se considerará que la tasa de inflación a Junio de 2004 (2.87%) se mantendrá constante durante los próximos cinco años. Además se considerará que los inversionistas desean una tasa de rentabilidad del 20% anual.

6.1 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Para este análisis es necesario antes elaborar algunos cuadros de ingresos, gastos y otros que se muestran en la *Tabla N° 20: Inversión Inicial*, *Tabla N° 21: Resumen de Ingresos – Ventas*, *Tabla N° 22: Roles de Pago y Cargas Mensuales*, *Tabla N° 23: Otros Gastos Mensuales*, y todo esto se ve compilado en el flujo de caja que se refleja en la *Tabla N° 24: Flujo de Caja Proyectado*.

Tabla N° 20: Inversión Inicial

CONCEPTO	CANTD	UNIT	SUBTOTAL	TOTAL
Gastos de Constitución				1.400,00
Gatos Notariales	1	1.000,00	1.000,00	
Cuenta de Integración de Capital	1	400,00	400,00	
Equipamiento				4.080,00
Escritorio de gerencia	1	300,00	300,00	
Silla de gerencia	1	150,00	150,00	
Sillas de espera	6	50,00	300,00	
Mesa de sesiones	1	600,00	600,00	
Escritorio de secretaria	1	200,00	200,00	
Escritorio de contador	1	100,00	100,00	
Escritorio de jefe de sistemas	1	300,00	300,00	
Escritorios de auxiliares contables y de sistemas	3	200,00	600,00	
Sillas secretaria	6	70,00	420,00	
Sala de espera	1	500,00	500,00	
Teléfonos fijos	7	70,00	490,00	
Fax	1	120,00	120,00	
Recursos Tecnológicos				6.380,00
Computadores portátiles	2	1.500,00	3.000,00	
Computadores de escritorio	4	700,00	2.800,00	
Impresora Laser	1	280,00	280,00	
Scanner	1	60,00	60,00	
Líneas telefónicas	2	120,00	240,00	
Instalación Internet Dial Up	1	0,00	0,00	
TOTAL INVERSION INICIAL				11.860,00

Elaborado por: Miguel Angel Zuñiga Prieto

Tabla N° 21: Resumen de Ingresos – Ventas

Descripción	Cantd.	Precio mes	Total	15% x Cob	T. Ingresos
Paquete 1	4,00	1.000,00	4.000,00		
Paquete 2	100,00	20,00	2.000,00		
Paquete 3	1,00	72,00	72,00		
	Total Ingresos Mes		6.072,00		
	Total Ingresos Año 1		72.864,00	10.929,60	61.934,40
	Total Ingresos Año 2		81.607,68	12.241,15	80.296,13
	Total Ingresos Año 3		91.400,60	13.710,09	89.931,66
	Total Ingresos Año 4		102.368,67	15.355,30	100.723,46
	Total Ingresos Año 5		114.652,91	17.197,94	112.810,28

Incremento en los ingresos del 12% anual, según el objetivo establecido

Elaborado por: Miguel Angel Zuñiga Prieto

Tabla N° 22: Roles de Pago y Cargas Mensuales

Personal	S. Base	A. Patronal	XIII	XIV	Vacaciones	F. de Reserva	Total Mensual
Gerente	500,00	60,75	41,67	11,17	20,83	41,67	634,42
Secretaria	180,00	21,87	15,00	11,17	7,50	15,00	235,54
Contador	400,00	48,60	33,33	11,17	16,67	33,33	509,77
Jefe de Sistemas	300,00	36,45	25,00	11,17	12,50	25,00	385,12
Auxiliar de sistemas 1	200,00	24,30	16,67	11,17	8,33	16,67	260,47
Auxiliar contable 1	200,00	24,30	16,67	11,17	8,33	16,67	260,47
Auxiliar contable 2	200,00	24,30	16,67	11,17	8,33	16,67	260,47
Auxiliar contable 3	200,00	24,30	16,67	11,17	8,33	16,67	260,47
Mensajero	150,00	18,23	12,50	11,17	6,25	12,50	198,14
Total Mensual							3.004,85
Total Anual Año 1							36.058,14
Total Anual Año 2							37.292,75
Total Anual Año 3							38.363,05
Total Anual Año 4							39.464,07
Total Anual Año 5							40.596,69

Inflacion 2.87% Junio 2004

Elaborado por: Miguel Angel Zuñiga Prieto

Tabla N° 23: Otros Gastos Mensuales

Concepto	Cantd	V. Unit	V. Total
Arriendo	1,00	500,00	500,00
Luz	1,00	70,00	70,00
Agua	1,00	20,00	20,00
Telefono	1,00	100,00	100,00
Internet	1,00	25,00	25,00
Utiles de oficina	1,00	200,00	200,00
Reparacion y mantenm.	1,00	50,00	50,00
Movilizacion	1,00	410,00	410,00
Publicidad	1,00	300,00	300,00
Capacitacion	1,00	200,00	200,00
Tot. Mens			1.875,00
Total Año 1			22.500,00
Total Año 2			23.145,75
Total Año 3			23.810,03
Total Año 4			24.493,38
Total Año 5			25.196,34

Inflacion 2.87% Junio 2004

Elaborado por: Miguel Angel Zuñiga Prieto

Tabla N° 24: Flujo de Caja Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS					
Total Ingresos	61.934,40	80.296,13	89.931,66	100.723,46	112.810,28
GASTOS					
Sueldos y Salarios	36.058,14	37.292,75	38.363,05	39.464,07	40.596,69
Otros Gastos	22.500,00	23.145,75	23.810,03	24.493,38	25.196,34
Partic. Trabajadores		1.808,91	2.828,57	4.026,30	5.391,52
Impuesto Renta		3.014,85	4.714,28	6.710,50	8.985,86
Total Gastos	58.558,14	65.262,25	69.715,93	74.694,26	80.170,41
Diferencia	3.376,26	15.033,88	20.215,73	26.029,21	32.639,87
S. Inicial	400,00	3.776,26	18.810,14	39.025,87	65.055,08
S. Total	3.776,26	18.810,14	39.025,87	65.055,08	97.694,94

Elaborado por: Miguel Angel Zuñiga Prieto

6.2 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

Tabla N° 25: Resumen de Ventas

Descripcion	Cantd.	Precio mes	Total
Paquete 1	4,00	1.000,00	4.000,00
Paquete 2	100,00	20,00	2.000,00
Paquete 3	1,00	72,00	72,00
	Total Ingresos Mes		6.072,00
	Total Ventas Año 1		72.864,00
	Total Ventas Año 2		81.607,68
	Total Ventas Año 3		91.400,60
	Total Ventas Año 4		102.368,67
	Total Ventas Año 5		114.652,91

Incremento en los ingresos del 12% anual, según el objetivo establecido

Elaborado por: Miguel Angel Zuñiga Prieto

Tabla N° 26: Roles de Pago y Cargas Mensuales

Personal	S. Base	A. Patronal	XIII	XIV	Vacaciones	F. de Reserva	Total Mensual
Gerente	500,00	60,75	41,67	11,17	20,83	41,67	634,42
Secretaria	180,00	21,87	15,00	11,17	7,50	15,00	235,54
Contador	400,00	48,60	33,33	11,17	16,67	33,33	509,77
Jefe de Sistemas	300,00	36,45	25,00	11,17	12,50	25,00	385,12
Auxiliar de sistemas 1	200,00	24,30	16,67	11,17	8,33	16,67	260,47
Auxiliar contable 1	200,00	24,30	16,67	11,17	8,33	16,67	260,47
Auxiliar contable 2	200,00	24,30	16,67	11,17	8,33	16,67	260,47
Auxiliar contable 3	200,00	24,30	16,67	11,17	8,33	16,67	260,47
Mensajero	150,00	18,23	12,50	11,17	6,25	12,50	198,14
Total Mensual							3.004,85
Total Anual Año 1							36.058,14
Total Anual Año 2							37.292,75
Total Anual Año 3							38.363,05
Total Anual Año 4							39.464,07
Total Anual Año 5							40.596,69

Inflacion 2.87% Junio 2004

Elaborado por: Miguel Angel Zuñiga Prieto

Tabla N° 27: Otros Gastos Mensuales

Concepto	Cantd	V. Unit	V. Total
Arriendo	1,00	500,00	500,00
Luz	1,00	70,00	70,00
Agua	1,00	20,00	20,00
Telefono	1,00	100,00	100,00
Internet	1,00	25,00	25,00
Utiles de oficina	1,00	200,00	200,00
Reparacion y mantenm.	1,00	50,00	50,00
Movilizacion	1,00	410,00	410,00
Publicidad	1,00	300,00	300,00
Capacitacion	1,00	200,00	200,00
Tot. Mens			1.875,00
Total Año 1			22.500,00
Total Año 2			23.145,75
Total Año 3			23.810,03
Total Año 4			24.493,38
Total Año 5			25.196,34

Inflacion 2.87% Junio 2004

Elaborado por: Miguel Angel Zuñiga Prieto

Tabla N° 28: Gastos de Administración

Descripcion	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y salarios	36.058,14	37.292,75	38.363,05	39.464,07	40.596,69
Otros Gastos	22.500,00	23.145,75	23.810,03	24.493,38	25.196,34
Total	58.558,14	60.438,50	62.173,08	63.957,45	65.793,03

Elaborado por: Miguel Angel Zuñiga Prieto

Tabla N° 29: Cuadro de Depreciación y Amortización

CONCEPTO	VALOR	V. Util	DEP. AÑ	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Escritorio de gerencia	300,00	10	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Silla de gerencia	150,00	10	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Sillas de espera	300,00	10	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Mesa de sesiones	600,00	10	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Escritorio de secretaria	200,00	10	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Escritorio de contador	100,00	10	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Escritorio de jefe de sistemas	300,00	10	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Escritorios de auxiliares contables y de sistemas	600,00	10	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Sillas secretaria	420,00	10	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00
Sala de espera	500,00	10	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Teléfonos fijos	490,00	10	49,00	49,00	49,00	49,00	49,00	49,00
Fax	120,00	10	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Computadores portátiles	3.000,00	5	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Computadores de escritorio	2.800,00	5	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00
Impresora Laser	280,00	5	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00
Scanner	60,00	5	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Líneas telefónicas	240,00	10	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00
Gastos de Constitución	1.000,00	25	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Totales	11.460,00		1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00

Elaborado por: Miguel Angel Zuñiga Prieto

Tabla N° 30: Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Promedio
Ingresos						
Ventas	72.864,00	81.607,68	91.400,60	102.368,67	114.652,91	92.578,77
Gastos						
Administración	58.558,14	60.438,50	62.173,08	63.957,45	65.793,03	62.184,04
Depreciación	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00
Incobrables	546,48	612,06	685,50	767,77	859,90	694,34
Total Gastos	60.804,62	62.750,56	64.558,59	66.425,22	68.352,93	64.578,38
Utilidad	12.059,38	18.857,12	26.842,01	35.943,46	46.299,99	28.000,39
Part. Empleados 15%	1.808,91	2.828,57	4.026,30	5.391,52	6.945,00	4.200,06
Impto. Renta 25%	3.014,85	4.714,28	6.710,50	8.985,86	11.575,00	7.000,10
Utilidad Liquida	7.235,63	11.314,27	16.105,21	21.566,08	27.779,99	16.800,24
Utilidad /Ventas	9,93%	13,86%	17,62%	21,07%	24,23%	17,34%

Elaborado por: Miguel Angel Zuñiga Prieto

6.3 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Tabla N° 31: Estado de Situación Inicial

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE	400,00		
Caja-Bancos	400,00		
ACTIVO FIJO	11.460,00		
Escritorio de gerencia	300,00		
Silla de gerencia	150,00		
Sillas de espera	300,00		
Mesa de sesiones	600,00		
Escritorio de secretaria	200,00		
Escritorio de contador	100,00		
Escritorio de jefe de sistemas	300,00		
Escritorios de auxiliares contables y de sistemas	600,00		
Sillas secretaria	420,00		
Sala de espera	500,00		
Teléfonos fijos	490,00		
Fax	120,00		
Computadores portátiles	3.000,00		
Computadores de escritorio	2.800,00		
Impresora Laser	280,00		
Scanner	60,00		
Líneas telefónicas	240,00		
Gastos de Constitución	1.000,00		
TOTAL ACTIVO	11.860,00		
		PATRIMONIO	
		CAPITAL SOCIAL	11.860,00
		Aportes Socios	11.860,00
		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	11.860,00

Elaborado por: Miguel Angel Zuñiga Prieto

Tabla N° 32: Balance General Proyectado

Descripción	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE	14.159,38	29.892,75	50.891,92	77.798,57	111.421,18
Caja . Bancos	3.776,26	18.810,14	39.025,87	65.055,08	97.694,94
Clientes	10.929,60	12.241,15	13.710,09	15.355,30	17.197,94
Incobrables	-546,48	-1.158,54	-1.844,04	-2.611,81	-3.471,70
ACTIVO FIJO	9.760,00	8.060,00	6.360,00	4.660,00	2.960,00
Activos Fijos	11.460,00	11.460,00	11.460,00	11.460,00	11.460,00
Deprec. y Amortiz. Acumulada	-1.700,00	-3.400,00	-5.100,00	-6.800,00	-8.500,00
TOTAL ACTIVO	23.919,38	37.952,75	57.251,92	82.458,57	114.381,18
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE	4.823,75	7.542,85	10.736,81	14.377,38	18.520,00
Particip. Trabajadores	1.808,91	2.828,57	4.026,30	5.391,52	6.945,00
Impto. Renta por pagar	3.014,85	4.714,28	6.710,50	8.985,86	11.575,00
TOTAL PASIVO	4.823,75	7.542,85	10.736,81	14.377,38	18.520,00
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	11.860,00	19.095,63	30.409,90	46.515,11	68.081,19
Aportes Socios	11.860,00	11.860,00	11.860,00	11.860,00	11.860,00
Util. Acumulada Años Anteriores	0,00	7.235,63	18.549,90	34.655,11	56.221,19
Utilidad del Ejercicio	7.235,63	11.314,27	16.105,21	21.566,08	27.779,99
TOTAL PATRIMONIO	19.095,63	30.409,90	46.515,11	68.081,19	95.861,18
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	23.919,38	37.952,75	57.251,92	82.458,57	114.381,18

Elaborado por: Miguel Angel Zuñiga Prieto

6.4 ANALISIS DE RENTABILIDAD

6.4.1 VPN

Se dice que conviene realizar una inversión cuando ésta crea valor para sus propietarios. En un sentido general, se crea valor al identificar una inversión que vale más en el mercado que lo que cuesta su adquisición¹⁶.

El cálculo del Valor Presente Neto para este proyecto se puede apreciar en la *Tabla N° 33: Cálculo del Valor Presente Neto (VPN)*

Tabla N° 33: Cálculo del Valor Presente Neto (VPN)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS					
Total Ingresos	61.934,40	80.296,13	89.931,66	100.723,46	112.810,28
GASTOS					
Sueldos y Salarios	36.058,14	37.292,75	38.363,05	39.464,07	40.596,69
Otros Gastos	22.500,00	23.145,75	23.810,03	24.493,38	25.196,34
Partic. Trabajadores		1.808,91	2.828,57	4.026,30	5.391,52
Impuesto Renta		3.014,85	4.714,28	6.710,50	8.985,86
Total Gastos	58.558,14	65.262,25	69.715,93	74.694,26	80.170,41
Diferencia	3.376,26	15.033,88	20.215,73	26.029,21	32.639,87

Tasa de Descuento	20,00% (TMR Aceptada por los inversionistas)
Costo Inversion	-11860,00
VPN	38.762,56

Elaborado por: Miguel Angel Zuñiga Prieto

Luego de pasar los flujos de efectivo del futuro a su equivalente en el presente (Flujos descontados) y sumar sus valores, para posteriormente restar la inversión

¹⁶ ROSS – WESTERFIELD – JORDAN. Fundamentos de Finanzas Corporativas, 5ta Edición, McGRAW HILL, 2001,pg.267

inicial (en el presente o tiempo cero) se tiene el VPN de 38.762,56 que es equivalente a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, es decir que para obtener una ganancia de 38.762,56 se necesita invertir 11.860 dólares en moneda del presente siempre que se reinviertan todas las ganancias obtenidas en cada año. Por lo tanto este proyecto es viable, ya que como lo indica la definición de Valor Presente Neto, una inversión es factible cuando el VPN de los flujos es mayor o igual a cero.

6.4.2 TIR

La TIR (Tasa Interna de Retorno), está estrechamente relacionada con el VPN (Valor presente neto), ya que la TIR es la única tasa de rendimiento que resume los méritos de un proyecto, dependiendo únicamente de los flujos de efectivo de una inversión en particular y no de las tasas que se ofrezcan en el mercado.¹⁷ Es la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la inversión.

Como se desglosa en el libro Fundamentos de Finanzas Corporativas:

- Una inversión es aceptable si la TIR es superior al rendimiento requerido de lo contrario debería ser rechazada.
- La TIR de una inversión es el rendimiento requerido que da como resultado un VPN de cero, cuando se usa como tasa de descuento.

¹⁷ ROSS – WESTERFIELD – JORDAN. Fundamentos de Finanzas Corporativas, 5ta Edición, McGRAW HILL, 2001,pg.281

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

Los objetivos planteados para este trabajo de tesis han sido alcanzados validando la factibilidad de crear una empresa consultora que brinde asesoría financiero contable tal como se lo demuestra mediante las siguientes conclusiones.

El objetivo general planteado “Diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa consultora enfocada a brindar servicios en asesoría financiera contable y sistemas de información” ha sido cumplido y su aplicación es viable tal como lo demuestra el análisis financiero, mismo que valida la factibilidad económica mediante una tasa interna de retorno de 92%, mientras que la factibilidad funcional es respaldada con el estudio de mercado en el que el 50% de los potenciales clientes entrevistados afirma que es indispensable que se provea de sistemas de información conjuntamente con el servicio y el 72.73% de los proveedores de servicio consideran que es una ventaja competitiva el hacerlo.

De los objetivos específicos planteados se concluye que:

- El complementar el servicio con tecnología en sistemas de información genera una ventaja competitiva tal como le demuestra la investigación de mercado en donde se evidencia que los servicios de asesoría financiero contable y sistemas de información no están siendo satisfechas por el mismo proveedor lo que provoca que no se este proveyendo de soluciones

- integrales que se adapten de forma natural a las diferentes necesidades del cliente.
- La evaluación objetiva del macro ambiente en el que se desenvuelve el negocio ha permitido realizar un planteamiento estratégico orientado a maximizar la rentabilidad de la empresa, siendo un aspecto importante a resaltar la elección de un segmento meta diferente al planteado en la hipótesis en donde se proponía servir a la pequeña y mediana industria de la Ciudad de Cuenca, segmento que se presenta menos rentable que el sector de servicios en el que existen 30.726 contribuyentes entre personas naturales y jurídicas, mientras que en el sector industrial esta conformado por 6.091 contribuyentes. (20% del sector seleccionado).
- La cuantificación de la demanda de este servicio se estima que será de 9.138.420 dólares anuales, demanda en la que participan 7.681 contribuyentes entre personas naturales y jurídicas del sector de servicios de la ciudad de Cuenca. En donde, de esta demanda estimada basta con brindar el servicio a 104 contribuyentes (4 sociedades y 100 personas naturales) mensualmente para producir ingresos por ventas de 92.578 dólares promedio anuales de acuerdo a la proyección a 5 años realizada.
- Las oportunidades que presenta el entorno, oportunidades como: pocas empresas consultoras que son competencia directa, desorganización de los competidores que atienden al sector constituido por las personas naturales, crecimiento en la conciencia por parte del cliente de la importancia que tiene la información y mayores expectativas de calidad en el servicio que se recibe constituyen un escenario favorable para entrar a competir en el mercado ofreciendo un servicio de calidad, servicio desde su

concepción ha seguido procesos metodológicos que validen y configuren su estrategia.

- La evaluación y selección de alternativas en gestión y operación de entre las prácticas comúnmente aplicadas en empresas consultoras ha permitido realizar un planteamiento estratégico que si bien no garantiza el éxito en la ejecución de las estrategias, minimizará el riesgo.
- La combinación de Marketing planteada y su alineamiento a la estrategia permitirá proveer un servicio diferenciado que genere una ventaja competitiva mediante el uso de tecnología y que posicione a la empresa como una consultora de calidad respaldada por personal de alto nivel que comparta su conocimiento y le permita alcanzar su visión de ser reconocida en el medio.
- La eficiencia en la operación y en la prestación del servicio se encuentra respaldada por la planificación realizada en la que se han establecido los lineamientos tanto para la selección de los recursos competentes así como para los procesos de la cadena de valor en los que participarán estos recursos; siendo estos lineamientos los fundamentos para la creación de la metodología que estandarizará el trabajo, permitiendo compartir los conocimientos, obtener uniformidad en el desarrollo de las actividades y entregables del servicio independientemente de los profesionales que intervengan.
- El riesgo de que personas no competentes o con estrategias de administración no concordantes con los valores institucionales definidos ha sido controlado mediante la figura jurídica que adquirirá la empresa, siendo esta figura la Compañía Limitada, figura que obliga a que los socios tenga

conocimiento y autoricen la transferencia de participaciones hacia potenciales nuevos socios.

- La factibilidad económica del proyecto es evidente tal como lo demuestra su Valor Presente Neto de 38.762 dólares y tasa interna de retorno del 92% que supera el 20% de la rentabilidad esperada.
- Por ultimo, las proyecciones financieras reflejan lo rentable de un negocio de consultoría en el que el único “insumo” requerido para “producir” el servicio a brindar es el intelecto de los profesionales que participan en la prestación de servicio, intelecto cuyo costo forma parte de los costos fijos, negocio en el que por cada nuevo servicio que se brinde se requiere poca o ninguna inversión. Esta realidad se puede apreciar en los Estado de Pérdidas y Ganancias y el Balance de Situación General proyectados a 5 años, en los que a partir de una inversión inicial de 11.860 dólares, se genera una utilidad líquida anual promedio de 16.800 dólares, además de que los costos fijos se mantienen constantes y no se aprecia incremento en activos fijos.

7.2 RECOMENDACIONES

Al ser este un proyecto en el que se plantea la formación de una empresa y al no haberse iniciado aún sus actividades de tal manera que se tengan indicios en base a los cuales emitir recomendaciones que aprovechen potenciales oportunidades de mejora, a continuación se procede a realizar recomendaciones sobre el como ejecutar el proceso de creación de un plan de negocios, recomendaciones que en base a la experiencia y beneficios obtenidos con la

elaboración de este trabajo pueden servir de ayuda a quien desee respaldar la factibilidad de incurrir en determinado emprendimiento.

- El análisis del macro y micro ambiente debe ser realizado considerando factores que puedan afectar o beneficiar directa o indirectamente al negocio (*ver Capítulo II*), empleando para dicho análisis información (ya sea de fuentes primarias o secundarias) que pueda ser verificada por los interesados y que respalde las afirmaciones o deducciones que se realicen durante esta etapa.
- Si durante la fase de análisis de ambiente, se requiere realizar una investigación de mercado que emplee herramientas como los cuestionarios, estos cuestionarios deben ser elaborados siguiendo un proceso en donde se parte de una versión inicial y en base a encuestas simuladas se detectan y corrigen posibles deficiencias en el mismo; repitiendo este proceso de elaboración y puesta a prueba hasta que se determine que las respuestas que se obtengan de aplicar el cuestionario satisfagan las necesidades de información que provocaron la investigación. Este proceso evitará que luego de haber aplicado los cuestionarios se cuente con respuestas que no permiten satisfacer las necesidades de información debido a que se incluyeron preguntas que no debieron incluirse, se omitieron preguntas o simplemente fueron expresadas de una forma incorrecta provocando que se seleccione solo determinadas opciones o que no se las responda correctamente.
- El análisis debe realizarse objetivamente, de tal manera que si se encuentran indicios de que los supuestos planteados inicialmente no son

los mejores o no son correctos, se puedan tomar decisiones que mantengan viable o que mejoren el planteamiento de la idea de negocio. Para el caso de este trabajo, la objetividad ha permitido seleccionar un segmento de mercado diferente al planteado inicialmente pero que presenta mayores oportunidades.

- Antes de realizar los planteamientos, estratégicos operativos y de gestión se deberá buscar estándares o documentación que sugiera las mejores prácticas realizadas por empresas de negocios similares. Esto con el objetivo de que las actividades a realizar sean eficientes y se alineen a practicas probadas en la industria o negocio.
- Para la elaboración del planteamiento estratégico y la operación de la empresa (ver Capítulos II y III) se recomienda seguir procesos sistemáticos que permitan mostrar la evaluación y selección de entre diferentes alternativas estratégicas y de operación. Esto dará seguridad y validará que los planteamientos seleccionados son los mejores.
- La descripción de los procesos o actividades a realizar en cada una de las etapas del ciclo del servicio, desde el mercadeo hasta la entrega del servicio y mantenimiento del cliente, a mas de ayudar a transmitir las actividades que se realizarán para brindar el servicio, ayudan a determinar los recursos y competencias necesarias para ejecutar eficientemente dichas actividades. Adicionalmente el conocer los recursos que se necesitan ayudará en la realización del análisis financiero ya que existe menos probabilidad de pasar por alto un recurso de alto impacto en la economía del negocio planteado.

BIBLIOGRAFIA

- AGELL, P – SEGARRA, J.A. Investigación de Mercados, 1ra Edición, Barcelona, Ediciones Folio S.A, 1997.
- BLOCK, Peter. Consultoría sin Fisuras, 1ra Edición, Barcelona, Ediciones Granica S.A, 1994.
- BOWMAN, Cliff. The essence of strategic management, 8 Edición, New York Prentice-Hall, 1990.
- EDICIONES LEGALES. Manual Legal del Empresario y el Ejecutivo: Tomo I, 2003.
- GARRIDO, Santiago. Dirección Estratégica, 1ra Edición en Español, Madrid, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA S.A, 2003.
- GREENBAUM, Thomas L. Manual del Consultor, Guía Completa para lograr el éxito como Consultor, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1991.
- JANY, José. Investigación Integral de Mercados: Un Enfoque Operativo, 1ra Edición, Bogota, Editorial Nomos S.A, 1994.
- KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. 10ma. Edición, Mexico, Persons Education, 2001
- KOTLER, Philip. El Marketing según Kotler: Como crear, ganar y dominar los mercados, 1ra Edición, Ediciones Paidós Ibérica S.A, España, 1999.
- LASHER, William. The Perfect Business Plan Made Simple, 1ra Edición, New York, Doubleday Dell Publishing Group, Inc. 1994.
- LOVELOCK, Christopher. Marketing de Servicios, 3ra Edición, Prentice Hall, México, 1997.
- RIVERA, J – HUETE, L. Empresas de Servicios: Un mundo de Posibilidades, 1ra Edición, Barcelona, Ediciones Folio S.A, México, 1997.
- ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, 8va Edición, Prentice Hall, 1999.
- ROSS – WESTERFIELD – JORDAN. Fundamentos de Finanzas Corporativas, 5ta Edición, McGRAW HILL, 2001
- SALMON, Bill - ROSENBLATT, Nate. The Complete Book of Consulting, 1ra Edición, Estados Unidos de América, Round Lake Publishing Co, 1995.
- TUIJA MARSTIO. Manual Para Escribir un Plan de Negocios, Ministerio de Relaciones Exteriores de Finlandia.

- VILLACIS, Juan. Administración por Procesos y Valores, 1ra Edición, Quito, GRAFICARE, 1999.
- Oficina Internacional del Trabajo, La Consultoría de Empresas: Guía Para la Profesión, 2da Edición, México D.F, Noriega Editores, 1997.
- Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad MICIP - Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas ISOTEC. Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria, Sección: Organización y Gestión Empresarial, Marzo 2002.
- Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas ISOTEC. Utilización e Impacto de las Tecnologías de Información y Comunicaciones en las Pequeñas y Medianas Empresas Sectores Metalmeccánico y Química Fina, Quito, 1998.
- Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad MICIP. <http://www.micip.gov.ec/pymes/index.html>
- Súper Intendencia de Compañías. <http://www.supercias.gov.ec>
- Consultores Moran Cedillo.
<http://www.hlb.8m.com/Nuestros%20Servicios.htm>

ANEXO 1

ESTUDIO DE MERCADO

Esta investigación esta orientada a obtener información del mercado que permita determinar la oportunidad que existe de brindar un servicio diferenciado, así como las iniciativas de la competencia y ambiente con el que interactúa el servicio de consultoría y asesoría financiero contable.

1. Definición del problema y objetivos de la investigación

¿Ofrecer un servicio de asesoría contable complementado con software creará un factor diferenciador importante que genere?

Los objetivos principales de la investigación se orientan a satisfacer la interrogante principal de esta investigación y a explorar el ambiente en el que se desenvuelve el servicio de asesoría financiero contable, para lo cual será necesario responder las siguientes interrogantes:

- ¿Es una ventaja competitiva el ofrecer como complemento al servicio de asesoría financiero contable un paquete de software?
- ¿Estarían dispuestos los clientes a cambiarse de proveedor de servicio si es que se les provee un servicio complementado con software?
- ¿Qué opción de financiamiento del software es la más atractiva para el cliente?

- ¿Cuales son las necesidades del mercado en cuanto a asesoría financiero contable?
- ¿Como están siendo satisfechas las necesidades de asesoría financiero contable?

2. Plan de investigación

2.1 Fuentes de Información

Se emplearán fuentes de información secundaria que permitan determinar el entorno de la industria de consultoría o asesoría contable y las características del servicio brindado tanto por empresas de la región como internacionales; en donde, en análisis de la industria se lo hará en base de información de instituciones gubernamentales como el Servicio de Rentas Internas, INEC e investigaciones del MICIP mientras que para la determinación de características del servicio se empleará la Internet.

Por otro lado, para determinar las de necesidades de mercado y la manera en la están siendo satisfechas se acudirá a fuentes primarias mediante la utilización de un instrumento de investigación que refleje las opiniones de personas que participan en la industria, es decir de clientes y proveedores del servicio.

2.2 Método de Investigación

La información primaria de esta investigación se recabará mediante la observación de los servicios que ofrece la competencia y por medio de encuestas que permitan determinar: si la idea de emplear el software como un factor diferenciador es valedera o no, las necesidades, preferencias y satisfacción de las

personas naturales o jurídicas que contratan servicios de consultoría o asesoría contable.

2.3 Instrumento de Investigación

El instrumento de investigación seleccionado para las encuestas a realizar será el cuestionario, instrumento que brinda la flexibilidad requerida para poder resolver las diferentes inquietudes planteadas para esta investigación.

2.4 Plan de Muestreo

Al ser esta una investigación cualitativa orienta a explorar las características y el ambiente en el que se desenvuelve el servicio se tomara una muestra pequeña formada por personas que brinden el servicio de asesoría financiero contable, las mismas que en base a su conocimiento, experiencia en brindar el servicio y percepción de su competencia podrán colaborar en esta exploración.

En esta muestra se incluirán también a empresas que reciban o deseen recibir el servicio, las mismas que colaborarán en la determinación de las necesidades del mercado, como están siendo satisfechas estas necesidades y las falencias del mismo.

3. Recolección de Información

Para la recolección de información se empleara el instrumento de investigación seleccionado plasmado en los cuestionarios que se presentan a continuación, instrumentos que serán empleados mediante entrevistas personales, llamadas telefónicas, o a través de terceras personas que sirvan de enlace con el

entrevistado con el propósito de que el entrevistado se sienta mas cómodo al brindar la información.

3.1 Cuestionario para Clientes del Servicio

ESTE CUETIONARIO ESTA DIRIGIDO A PERSONAS O EMPRESAS QUE HAN CONTRATADO O DESEAN CONTRATAR UN SERVICIO DE ASESORIA FINANCIERO CONTABLE. EI OBJETIVO DEL CUESTIONARIO ES DETERMINAR LAS NECESIDADES DE ASESORIA ASI COMO LAS CARACTERISTICAS DEL SERVICIO QUE SE OFRECE PARA SATISFACER ESAS NECESIDADES.

LAS SIGUIENTES PREGUNTAS ESTAN ORIENTADAS A DETERMINAR LAS CARACTERISTICAS DEL SERVICIO BRINDADO Y LAS CARACTERISTICAS QUE DEBERIAN SER INCLUIDAS EN EL SERVICIO. . Si es que considera que en el cuestionario se ha omitido incluir algún aspecto importante en esta u otras secciones, siéntase libre de escribir sus sugerencias y el porque de su importancia.

1. ¿Cuenta en la actualidad con un servicio de asesoría financiero contable?
SI, en la actualidad he contratado un servicio de asesoría ()
NO, no he contratado el servicio y deseo contratarlo ()

2. ¿Qué servicios le brinda su asesor contable?
(Ejemplo: Balances Generales, Entradas Salidas de Caja, Control de Inventarios, Deudores y Acreedores, Cuentas Bancarias, Asesoría en Tributación, etc.)

3. ¿De los servicios que menciono en la pregunta anterior, cuales de estos servicios le proporcionan mayor beneficio a su negocio o cuales valora más?

4. ¿Cuales son los servicios que no cumplen con sus expectativas?

5. ¿Que servicios adicionales le gustaría que se le brinde?

6. ¿Cual o cuales son los principales factores el momento de seleccionar un asesor financiero contable?

7. A continuación se presenta un listado de servicios que una asesora podría ofrecer: En la columna “Importancia” indique que tan importante es para su negocio cada servicio. Emplee una **A** para importancia Alta, una **M** para media y una **B** para Baja.

Servicio	Descripción	Importancia
Capacitación contable y tributaria	Ofrecer cursos, seminarios, charlas y otros medios que permitan difundir y mantener al tanto de todas las modificaciones y nuevas disposiciones emitidas por los entes reguladores y la aplicación de los principios de contabilidad.	
Asesoría en Sistemas de Información	Asesorar, evaluar, sugerir alternativas o instalar sistemas de información que cubran las necesidades operación y gestión de las empresas: <ul style="list-style-type: none"> • Actualización Tecnológica • Soluciones informáticas empresariales • Soluciones de Comercio Electrónico • Software y hardware 	
Diagnóstico de la Situación Actual de la empresa	Identificar y sugerir medidas correctivas a situaciones que impiden la operación plena del negocio, así como la solución de los problemas que limitan la rentabilidad de la empresa mediante el aprovechando de las oportunidades que puedan ser el motor de su crecimiento futuro	
Proceso Contable	Realizar el proceso contable de la empresa, desde el registro de transacciones o asientos contables hasta la emisión de estados financiero.	
Elaboración de Balances y Estados financieros	Preparar y analizar estados financieros que permitan al empresario conocer el estado actual de su empresa, basándose en la información que proporcione el cliente	
Auditorías Contables	Planear, ejecutar, documentar y presentar resultados.	
Opciones de financiamiento	Evaluar y sugerir alternativas de financiamiento de acuerdo a las necesidades del negocio, límites de endeudamiento y riesgo crediticio.	
Comercio Exterior	Asesorar en requerimientos y trámites de importación y exportación.	
Tributación	Elaborar y gestionar declaraciones y reclamos tributarios optimizando los pagos y aprovechando las ventajas que provee la legislación; entendiéndose por tributación los aspectos relacionados a: <ul style="list-style-type: none"> • IVA, Impuesto a la Renta 	
Asesoría Laboral y Recursos Humanos	Liquidar sueldos y jornales, con la correspondiente elaboración de recibos de haberes. La liquidación comprende: <ul style="list-style-type: none"> • Recibos de remuneraciones • Liquidación de pago • Asientos contables, Retención de impuestos 	
Valuación de la empresa	Determinar el valor comercial de la empresa través de su situación financiera, capital Intangible, valor de la cartera de clientes.	

LAS SIGUIENTES PREGUNTAS ESTAN ORIENTADAS A DETERMINAR EL EMPLEO DE PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN COMO PARTE DEL SERVICIO DE ASESORIA FINANCIERO CONTABLE

8. ¿El momento de seleccionar un asesor contable, cual de las siguientes afirmaciones reflejan la importancia de que el servicio incluya un programa de computadora (Que se le brinde el servicio y se le entregue un programa de computadora)?

- Es un factor indispensable en la decisión de contratar la asesoría ()
- Es un factor importante pero no indispensable ()
- No tiene ninguna influencia para mi decisión ()

9. ¿Cual de las siguientes expresiones describe de mejor manera la forma de trabajo de su asesor actual o de un asesor que haya contratado anteriormente?

Cuando la empresa requiere que el asesor comparta conocimientos y experiencia con los miembros de su empresa el proveedor evade la situación y se limita a generar la información contable que el negocio necesita ()

El proveedor comparte de manera constructiva y espontánea su experiencia y conocimientos contribuyendo con la mejora en la operación de la empresa ()

El asesor entrega la información que el negocio requiere, siendo esta la única razón para su contratación ()

10. ¿En cual de las siguientes situaciones realizaría un cambio de proveedor de servicio de asesoría? (En esta pregunta puede marcar mas de una respuesta)

Otro proveedor ofrece el mismo servicio a menor precio ()

Otro proveedor ofrece un mejor servicio al mismo precio ()

Otro proveedor ofrece el mismo servicio más un programa de computadora que agilice las actividades comerciales de la empresa ()

11. ¿Si es que la empresa asesora provee de un sistema de computación, cual de los siguientes formas de financiamiento le parece más atractiva para cubrir el costo del programa?

- Pagar una renta de 50 dólares mensuales con derecho a compra mientras dure el contrato ()
- Compra al contado ()
- Compra con financiamiento a un año plazo ()

12. ¿El servicio de su proveedora incluye un programa de computación que le permite registrar sus transacciones contables o comerciales?

- Si, la empresa me brinda el servicio y además me provee de un programa de computación ()
- NO, el programa es suministrado por terceros ()
 ¿Como se llama el programa? _____
 ¿Quién lo provee? _____
- No, no empleo un programa de computación ()

AGRADECEMOS SU COLABORACION Y LE SOLICITAMOS NOS PROPORCIONE DATOS DE SU EMPRESA O NEGOCIO, DATOS QUE NO SON INDISPENSABLES PERO EL HACERLO PERMITIRA REALIZAR UN MEJOR ANALISIS DEL ESTUDIO, ESPECIALMENTE LOS DATOS DEL PRODUCTO O SERVICIO QUE OFRECE Y EL TIPO DE EMPRESA.

Nombre o Razón Social	
Cargo en la Empresa o Negocio	
Teléfono de contacto	
Producto o servicio que ofrece su empresa o negocio	
Tipo de Empresa (Sociedad anónima, compañía limitada, persona natural)	
Número de empleados	

3.2 Cuestionario para Proveedores del Servicio

ESTE CUETIONARIO ESTA DIRIGIDO A PERSONAS O EMPRESAS QUE BRINDAN EL SERVICIO DE ASESORIA FINANCIERA CONTABLE. EI OBJETIVO DEL CUESTIONARIO ES DETERMINAR LAS NECESIDADES DE ASESORIA ASI COMO LAS CARACTERISTICAS DEL SERVICIO QUE SE OFRECE PARA SATISFACER ESAS NECESIDADES.

LAS SIGUIENTES PREGUNTAS ESTAN ORIENTADAS A DETERMINAR LAS CARACTERISTICAS DEL SERVICIO BRINDADO Y LAS CARACTERISTICAS QUE DEBERIAN SER INCLUIDAS EN EL SERVICIO. Si es que considera que en el cuestionario se ha omitido incluir algún aspecto importante en esta u otras secciones, siéntase libre de escribir sus sugerencias y el porque de su importancia.

1. ¿Qué servicios son los más solicitados por sus clientes?

2. ¿Qué relaciones con los sectores financieros, industriales, gubernamentales son necesarias y estratégicas para favorecer a las oportunidades de negocio?

3. ¿Cuáles son los obstáculos dentro y fuera de la organización, que limitan el logro de los planes futuros?

4. ¿Que tipo de empresas solicitan el servicio, cual es su principal necesidad al solicitar el servicio?

5. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones reflejan la necesidad que tiene el asesor de mantenerse actualizado en tópicos, financieros, contables, tributarios u otros?

No se requiere mantenerse actualizado debido a que los conocimientos y experiencia adquiridos son suficientes para brindar el servicio ()

Se requiere actualizarse esporádicamente para poder brindar el servicio ()

La actualización debe ser continua debido a que las regulaciones varían continuamente ()

6. ¿Es el precio un factor determinante en el momento que el cliente selecciona un proveedor?

Hay factores mas importantes, ¿cuales? ()

NO ()
Depende del segmento de mercado ()
SI ()

7. ¿Cual es el precio promedio que se cobra por el servicio y que incluye el servicio?

Precio	Características servicio

LAS SIGUIENTES PREGUNTAS ESTAN ORIENTADAS A DETERMINAR LAS DIFICULTADES QUE SE TIENEN PARA SER UN PROVEEDOR DE SERVICIO ASÍ COMO LAS DIFICULTADES PARA DEJAR DE SERLO.

8. ¿Que dificulta el ingreso como nuevo proveedor del servicio o cuales son los requisitos que frenan las intenciones de ser proveedor de servicio de asesoría? (Ejemplo: aspectos financieros, comerciales, tecnológicos, regulaciones)

9. ¿Que dificulta o frena las intenciones de dejar de ser proveedor de servicio?
(Ejemplo: la inversión alta que se ha realizado, la presión de los clientes,
problemas legales, etc.)

**LAS SIGUIENTES PREGUNTAS ESTAN ORIENTADAS A DETERMINAR LA IMPORTANCIA
DEL USO DE PROGRAMAS DE COMPUTACION PARA BRINDAR EL SERVICIO**

10. ¿Cual de las siguientes afirmaciones refleja el porque las personas no
requieren de un programa de computación que soporte su operación contable
cuando se brinda el servicio?

- Las personas naturales no están obligadas a llevar contabilidad ()
- Generalmente tienen un programa de computación ()
- Los costos del programa son altos ()
- No tienen computador. ()

11. ¿Que opción considera la mas adecuada para trasladar los costos del
programa de computación al cliente?

- Cobrar una renta de 50 dólares mensuales con derecho a
compra mientras dure el contrato ()
- Venta al contado ()
- Venta con financiamiento a un año plazo ()
- Otra, ¿cuál? _____ ()

12. ¿En el servicio que Ud. Ofrece se incluye un programa de computación que le permite al cliente registrar sus transacciones contables o comerciales?

Si, mi servicio incluye un programa de computación ()

¿Como se llama el programa? _____

¿Quién lo provee? _____

No, el programa es suministrado por terceros ()

¿Qué programas emplea comúnmente su cliente?

¿Quién los provee? _____

No, no empleo un programa de computación ()

13. ¿Considera que es una ventaja el que ha mas de brindar la asesoría contable se provea de un programa de computación?

Esta muy de Acuerdo ()

Esta algo de Acuerdo ()

No esta de Acuerdo ni en Desacuerdo ()

Esta en Desacuerdo ()

AGRADECEMOS SU COLABORACION Y LE SOLICITAMOS NOS PROPORCIONE DATOS DE SU EMPRESA O NEGOCIO, DATOS QUE NO SON INDISPENSABLES PERO EL HACERLO PERMITIRA REALIZAR UN MEJOR ANALISIS DEL ESTUDIO.

Nombre o Razón Social	
Teléfono de contacto	
Servicio que ofrece	

4. Tabulación de Información

4.1 Tabulación Encuestas Clientes

1. ¿Cuenta en la actualidad con un servicio de asesoría financiero contable?

SI, en la actualidad he contratado un servicio de asesoría ()

NO, no he contratado el servicio y deseo contratarlo ()

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS							TOTAL	% PARTIC
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7		
CUENTA CON ASESOR									
SI,		1	1				1	3	50,00%
NO, DESEO CONTRATARLO	1			1	1			3	50,00%
								6	100,00%

2. ¿Qué servicios le brinda su asesor contable?

(Ejemplo: Balances Generales, Entradas Salidas de Caja, Control de Inventarios, Deudores y Acreedores, Cuentas Bancarias, Asesoría en Tributación, etc.)

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS							TOTAL	% PARTIC
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7		
QUE SERVICIOS OBTIEN									
BALANCES	1	1	1	1			1	5	18,52%
ENTRADA SALIDAS	1	1					1	3	11,11%
DEUDORES	1	1		1			1	4	14,81%
ASESORIA TRIBUTARIA	1	1	1	1	1			5	18,52%
ACREEDORES		1		1				2	7,41%
IVENTARIOS			1		1	1		3	11,11%
BANCOS		1					1	2	7,41%
CONTABILIDAD				1	1	1		3	11,11%
								27	100,00%

3. ¿De los servicios que menciono en la pregunta anterior, cuales de estos servicios le proporcionan mayor beneficio a su negocio o cuales valora más?

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS							TOTAL	% PARTIC
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7		
SERV.MAYOR BENEF									
DEUDORES	1							1	6,25%
ASESORIA TRIBUTARIA	1	1	1				1	4	25,00%
FLUJO CAJA		1					1	2	12,50%
BALANCES		1					1	2	12,50%
CONTABILIDAD				1			1	2	12,50%
PROYECTOS FINANCIEROS				1				1	6,25%
INVENTARIOS					1	1		2	12,50%
CLIENTES				1		1		2	12,50%
								16	100,00%

4. ¿Cuales son los servicios que no cumplen con sus expectativas?

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS							TOTAL	% PARTIC
	SERV.NO CUBRE ESPECTATIVAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6		
ROLES	1							1	16,67%
COMERCIO EXTERIOR	1							1	16,67%
ACREEDORES		1						1	16,67%
DEUDORES		1						1	16,67%
INVENTARIOS			1		1			2	33,33%
								6	100,00%

5. ¿Que servicios adicionales le gustaría que se le brinde?

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS							TOTAL	% PARTIC
	SERVICIOS ADICIONALES	E1	E2	E3	E4	E5	E6		
ANALISIS FINANCIERO			1	1				2	40,00%
OPCIONES FINANCIAMIENTO				1				1	20,00%
ESTRATEGIAS CUMPLIR OBJET.					1			1	20,00%
PROGRAMA CON IND.FINANCIEROS						1		1	20,00%
								5	100,00%

6. ¿Cual o cuales son los principales factores el momento de seleccionar un asesor financiero contable?

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS							TOTAL	% PARTIC
	CONSIDERA PARA CONTRATAR	E1	E2	E3	E4	E5	E6		
CONOCIMIENTOS ACTUALES	1							1	8,33%
COSTO	1	1	1	1				4	33,33%
EXPERIENCIA	1	1	1					3	25,00%
PRESTIGIO-RENOMBRE		1			1			2	16,67%
SERIEDAD			1					1	8,33%
CALIDAD SEARVICIO				1				1	8,33%
								12	100,00%

7. A continuación se presenta un listado de servicios que una asesora podría ofrecer: En la columna "Importancia" indique que tan importante es para su negocio cada servicio. Emplee una **A** para importancia Alta, una **M** para media y una **B** para Baja

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS							TOTAL	% PARTIC
	CAPACITACION CONT.Y TRIBUT	E1	E2	E3	E4	E5	E6		
ALTA	1	1	1			1	1	5	83,33%
MEDIA								0	0,00%
BAJA				1				1	16,67%
								6	100,00%

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS							TOTAL	% PARTIC
	ASESORIA EN SISTEMAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6		
ALTA	1	1		1			1	4	66,67%
MEDIA			1					1	16,67%
BAJA					1			1	16,67%
								6	100,00%

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS							TOTAL	% PARTIC
	DIAGNOSTICO SITUACI.ACT	E1	E2	E3	E4	E5	E6		
ALTA		1	1				1	3	50,00%
MEDIA				1	1			2	33,33%
BAJA	1							1	16,67%
								6	100,00%

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS							TOTAL	% PARTIC
	PROCESO CONTABLE	E1	E2	E3	E4	E5	E6		
ALTA			1	1			1	3	50,00%
MEDIA	1							1	16,67%
BAJA		1			1			2	33,33%
								6	100,00%

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS							TOTAL	% PARTIC
	ELABORACION BALANCES Y EF	E1	E2	E3	E4	E5	E6		
ALTA	1		1	1			1	4	66,67%
MEDIA		1				1		2	33,33%
BAJA								0	0,00%
								6	100,00%

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS							TOTAL	% PARTIC
	AUDITORIAS CONTABLES	E1	E2	E3	E4	E5	E6		
ALTA					1	1		2	33,33%
MEDIA			1					1	16,67%
BAJA	1	1		1				3	50,00%
								6	100,00%

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS							TOTAL	% PARTIC
	OPCIONES DE FINANCIAMIENTO	E1	E2	E3	E4	E5	E6		
ALTA							1	1	16,67%
MEDIA	1	1	1	1	1			5	83,33%
BAJA								0	0,00%
								6	100,00%

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS							TOTAL	% PARTIC
	COMERCIO EXTERIOR	E1	E2	E3	E4	E5	E6		
ALTA				1				1	16,67%
MEDIA			1		1	1		3	50,00%
BAJA	1	1						2	33,33%
								6	100,00%

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS							TOTAL	% PARTIC
	TRIBUTACION	E1	E2	E3	E4	E5	E6		
ALTA	1	1	1	1	1	1		6	100,00%
MEDIA								0	0,00%
BAJA								0	0,00%
								6	100,00%

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS							TOTAL	% PARTIC
LIQUIDACION DE HABERES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7		
ALTA								0	0,00%
MEDIA	1		1	1	1	1		5	83,33%
BAJA		1						1	16,67%
								6	100,00%

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS							TOTAL	% PARTIC
VALUACION DE EMPRESAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7		
ALTA			1					1	16,67%
MEDIA		1		1	1	1		4	66,67%
BAJA	1							1	16,67%
								6	100,00%

8. ¿El momento de seleccionar un asesor contable, cual de las siguientes afirmaciones reflejan la importancia de que el servicio incluya un programa de computadora (Que se le brinde el servicio y se le entregue un programa de computadora)?

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS							TOTAL	% PARTIC
SERVICIO + PROGRAMA	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7		
INDISPENSABLE	1	1				1		3	50,00%
IMPORTANTE PERO NO INDISP.			1	1	1			3	50,00%
NO TIENE INFLUENCIA								0	0,00%
								6	100,00%

9. ¿Cual de las siguientes expresiones describe de mejor manera la forma de trabajo de su asesor actual o de un asesor que haya contratado anteriormente?

Cuando la empresa requiere que el asesor comparta conocimientos y experiencia con los miembros de su empresa el proveedor evade la situación y se limita a generar la información contable que el negocio necesita ()

El proveedor comparte de manera constructiva y espontánea su experiencia y conocimientos contribuyendo con la mejora en la operación de la empresa ()

El asesor entrega la información que el negocio requiere, siendo esta la única razón para su contratación ()

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS							TOTAL	% PARTIC
FORMA TRABAJO ASESOR	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7		
EVADE SITUACION	1			1				2	33,33%
COMPARTE EXPERIENCIA		1	1		1	1		4	66,67%
ENTREGA SOLO INFORMACION								0	0,00%
								6	100,00%

10. ¿En cual de las siguientes situaciones realizaría un cambio de proveedor de servicio de asesoría? (En esta pregunta puede marcar mas de una respuesta)

Otro proveedor ofrece el mismo servicio a menor precio ()

Otro proveedor ofrece un mejor servicio al mismo precio ()

Otro proveedor ofrece el mismo servicio más un programa de computadora que agilice las actividades comerciales de la empresa

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS							TOTAL	% PARTIC
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7		
CAMIBO DE ASESOR									
MENOR PRECIO			1					1	12,50%
MEJOR SERVICIO-MISMO PRECIO				1	1	1		3	37,50%
SERVICIO + PROGRAMA	1	1	1	1				4	50,00%
								8	100,00%

11. ¿Si es que la empresa asesora provee de un sistema de computación, cual de los siguientes formas de financiamiento le parece más atractiva para cubrir el costo del programa?

Pagar una renta de 50 dólares mensuales con derecho a compra mientras dure el contrato ()

Compra al contado ()

Compra con financiamiento a un año plazo ()

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS							TOTAL	% PARTIC
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7		
COSTO PROGRAMA									
RENTA US\$50,00					1	1		2	28,57%
VENTA AL CONTADO								0	0,00%
FINANCIAMIENTO 1 AÑO	1	1	1	1		1		5	71,43%
								7	100,00%

12. ¿El servicio de su proveedora incluye un programa de computación que le permite registrar sus transacciones contables o comerciales?

SI, la empresa me brinda el servicio y además me provee de un programa de computación ()

NO, el programa es suministrado por terceros ()

¿Como se llama el programa? _____

¿Como se llama el programa? _____

No, no empleo un programa de computación ()

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS							TOTAL	% PARTIC
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7		
SERVICIO INCLUYE PROGRAMA									
SI								0	0,00%
NO, SUMINISTRA 3ROS.	1	1	1	1		1		5	83,33%
NO EMPLEA					1			1	16,67%
								6	100,00%

4.2 Tabulación Encuestas Proveedores

1. ¿Qué servicios son los más solicitados por sus clientes?

FACTOR SERVICIOS SOLICITADOS	NUMERO DE ENCUESTAS												TOTAL	% PARTIC
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12		
IMPUESTOS-TRIBUTACION	1	1	1	1	1	1		1		1	1		9	29,03%
CONTABILIDAD	1	1	1	1	1		1	1		1	1	1	10	32,26%
BALANCES	1												1	3,23%
ROLES DE PAGO		1										1	2	6,45%
AUDITORIAS CUMPL.POLITICAS						1						1	2	6,45%
ESTADOS FINANCIEROS					1								1	3,23%
ANALISIS DE BANCANCES						1							1	3,23%
ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL						1	1						2	6,45%
PLANIFICACION IMPOSITIVA									1				1	3,23%
INVENTARIOS											1		1	3,23%
REDUCCION DE COSTOS							1						1	3,23%
													31	100,00%

2. ¿Qué relaciones con los sectores financieros, industriales, gubernamentales son necesarias y estratégicas para favorecer a las oportunidades de negocio?

FACTOR RELACIONES	NUMERO DE ENCUESTAS												TOTAL	% PARTIC
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12		
GUBERNAMENTALES	1	1	1			1	1		1	1	1	1	9	32,14%
FINANCIEROS		1	1	1			1			1	1	1	7	25,00%
INDUSTRIAS					1		1		1	1	1		5	17,86%
COMERCIO					1				1	1		1	4	14,29%
SERVICIOS					1			1					2	7,14%
ABOGADOS												1	1	3,57%
													28	100,00%

3. ¿Cuáles son los obstáculos dentro y fuera de la organización, que limitan el logro de los planes futuros?

FACTOR OBSTACULOS	NUMERO DE ENCUESTAS												TOTAL	% PARTIC	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12			
LIMITE ACCIONISTAS	1	1			0									2	14,29%
PARADIGMAS EMP.FMLIA		1												1	7,14%
FALTA INFORMACION			1					1					1	3	21,43%
FALTA LIQUIDEZ				1							1	1		3	21,43%
COMPETENCIA				1					1		1			3	21,43%
POLITICAS GUBERNAMENTALES				1			1							2	14,29%
														14	100,00%

4. ¿Que tipo de empresas solicitan el servicio, cual es su principal necesidad al solicitar el servicio?

FACTOR QUIEN SOLICITA EL SERV	NUMERO DE ENCUESTAS												TOTAL	% PARTIC	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12			
PERSONAS NATURALES	1			1	1			1		1	1	1		7	31,82%
PEQUEÑAS EMPRESAS		1												1	4,55%
MEDIANAS EMPRESAS		1		1					1					3	13,64%
GRANDES EMPRESAS		1												1	4,55%
SERVICIO			1			1	1							3	13,64%
COMERCIALES			1			1					1	1		4	18,18%
INDUSTRIALES						1	1					1		3	13,64%
														22	100,00%

5. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones reflejan la necesidad que tiene el asesor de mantenerse actualizado en tópicos, financieros, contables, tributarios u otros?

No se requiere mantenerse actualizado debido a que los conocimientos y experiencia adquiridos son suficientes para brindar el servicio

()

Se requiere actualizarse esporádicamente para poder brindar el servicio

()

La actualización debe ser continua debido a que las regulaciones varían continuamente

()

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS												TOTAL	% PARTIC	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12			
ACTUALIZACION ASESOR															
NO REQUIERE														0	0,00%
ACTUALIZACION ESPORADICA		1												1	7,69%
ACTUALIZACION CONTINUA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	92,31%
														13	100,00%

6. ¿Es el precio un factor determinante en el momento que el cliente selecciona un proveedor?

Hay factores mas importantes, ¿cuales?

()

NO

()

Depende del segmento de mercado

()

SI

()

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS												TOTAL	% PARTIC	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12			
FACTOR PRECIO															
NO				1				1						2	13,33%
DEPENDE SEGMENTO														0	0,00%
SI	1	1	1		1					1			1	6	40,00%
Factores mas importantes														0	0,00%
CALIDAD DEL SERVICIOS			1	1		1			1			1		5	33,33%
RAPIDEZ						1								1	6,67%
OBEJTIVOS							1							1	6,67%
														15	100,00%

7. ¿Cual es el precio promedio que se cobra por el servicio y que incluye el servicio?

SERVICIOS	NUMERO DE ENCUESTAS												COSTO PROMEDIO
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	
CONTABILIDAD EMP. PEQUEÑAS		250		150	200			150		150		150	\$ 175
CONTABILIDAD EMP. MEDIANAS	700	1.100											\$ 900
CONTABILIDAD EMP. GRANDES	1.000												\$ 1.000
DECLARACIONES MENSUALES		50		10	20					50			\$ 33
GESTION Y ESTRATEGIAS							1.500						\$ 1.500
AUDITORIA EMP. PEQUEÑA												1.500	\$ 1.500
AUDITORIA EMP. MEDIANA									4.000				\$ 4.000
AUDITORIA EMP. GRANDE									10.000				\$ 10.000

8. ¿Que dificulta el ingreso como nuevo proveedor del servicio o cuales son los requisitos que frenan las intenciones de ser proveedor de servicio de asesoría?
(Ejemplo: aspectos financieros, comerciales, tecnológicos, regulaciones)

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS												TOTAL	% PARTIC
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12		
DIFICULTADES INGRESO														
PRECIO	1									1			2	8,70%
DOBLE CONTABILIDAD	1	1											2	8,70%
COMPETENCIA		1		1			1		1	1		1	6	26,09%
FACTOR ECONOMICO			1		1	1		1			1		5	21,74%
DESCONFIANZA DUEÑO				1								1	2	8,70%
SISTEMAS NO ADECUADOS				1				1					2	8,70%
MED. EMP. YA CONTADOR				1									1	4,35%
FALTA EXPERIENCIA-CONOCIM				1					1		1		3	13,04%
													23	100,00%

9. ¿Que dificulta o frena las intenciones de dejar de ser proveedor de servicio? (Ejemplo: la inversión alta que se ha realizado, la presión de los clientes, problemas legales, etc.)

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS												TOTAL	% PARTIC	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12			
DIFICULTADES EGRESO															
TIEMPO														0	0,00%
COMPROMISO A UN EJERCICIO ECON.	1	1								1				3	25,00%
CONFIANZA CLIENTES-PRESTG.				1	1		1			1	1	1		6	50,00%
INVERSION REALIZADA						1		1	1					3	25,00%
														12	100,00%

10. ¿Cual de las siguientes afirmaciones refleja el porque las personas no requieren de un programa de computación que soporte su operación contable cuando se brinda el servicio?

- Las personas naturales no están obligadas a llevar contabilidad ()
- Generalmente tienen un programa de computación ()
- Los costos del programa son altos ()
- No tienen computador. ()

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS												TOTAL	% PARTIC	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12			
NO REQUIEREN PROGRAMA															
P.N.NO LLEVAN CONT		1			1	1		1		1	1			6	26,09%
YA TIENEN PROGRAMA	1	1			1				1	1				5	21,74%
COSTOS ALTOS			1	1	1	1	1	1	1	1		1		9	39,13%
NO TIENE COMPUTADOR				1	1						1			3	13,04%
														23	100,00%

11. ¿Que opción considera la mas adecuada para trasladar los costos del programa de computación al cliente?

Cobrar una renta de 50 dólares mensuales con derecho a compra mientras dure el contrato

()

Venta al contado

()

Venta con financiamiento a un año plazo

()

Otra, ¿cuál?

()

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS												TOTAL	% PARTIC	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12			
PAGO COSTO PROGRAMA															
LEASING			1	1					1					3	25,00%
VENTA AL CONTADO														0	0,00%
FINANCIAMIENTO 1 AÑO	1	1		1	1	1	1	1		1		1		9	75,00%
														12	100,00%

12. ¿En el servicio que Ud. Ofrece se incluye un programa de computación que le permite al cliente registrar sus transacciones contables o comerciales?

SI, mi servicio incluye un programa de computación

()

¿Como se llama el programa?

¿Quién lo provee?

No, el programa es suministrado por terceros

()

¿Qué programas emplea comúnmente su cliente?

¿Quién los provee?

No, no empleo un programa de computación

()

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS												TOTAL	% PARTIC	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12			
SERVICIO INCLUIDO PROGRAMA															
														0	0,00%
SI	1			1	1				1			1		5	41,67%
NO, SUMINISTRA 3ROS.		1	1			1	1	1		1	1			7	58,33%
NO														0	0,00%
														12	100,00%

13. ¿Considera que es una ventaja el que ha mas de brindar la asesoría contable se provea de un programa de computación?

- ESTA MUY DE ACUERDO ()
- ESTA ALGO DE ACUERDO ()
- NO ESTA DE ACUERDO NI EN DESACUERDO ()
- ESTA EN DESACUERDO ()

FACTOR	NUMERO DE ENCUESTAS												TOTAL	% PARTIC	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12			
ASESORIA + PROGRAMA															
MUY DE ACUERDO	1		1		1		1	1	1		1	1	8	72,73%	
ALGO DE ACUERDO		1		1									2	18,18%	
ACUERDO NI DESACUERDO						1							1	9,09%	
DESACUERDO													0	0,00%	
													0	0,00%	
													11	100,00%	

5. Resultados de la Investigación

Los resultados de la investigación responden las interrogantes planteadas de la siguiente manera:

- ¿Es una ventaja competitiva el ofrecer como complemento al servicio de asesoría financiero contable un paquete de software?
 - El 72.73% de los proveedores contestan que es una ventaja el poder brindar el servicio de asesoría complementado con software.
 - El 50% de los clientes entrevistados indican que es indispensable que se provea de software al brindar el servicio.

- ¿Estarían dispuestos los clientes a cambiarse de proveedor de servicio si es que se les provee un servicio complementado con software?
 - El 50% de los clientes entrevistados afirman que estarían dispuestos a cambiarse del proveedor siempre que se les brinde el mismo servicio más el complemento de software.

- ¿Qué opción de financiamiento del software es la más atractiva para el cliente?
 - De las opciones de financiamiento para la compra del software, el 71.43% de los clientes prefieren el financiamiento a un año y el 28.57% prefieren una renta de 50 dólares con derecho a compra.

- De los proveedores entrevistados el 75% considera que la mejor alternativa para vender el software es dar un financiamiento a un año, mientras que el 25% apoyan la renta o leasing.
- ¿Cuales son las necesidades del mercado en cuanto a asesoría financiero contable?
 - La mayor necesidad manifestada por el cliente es la de asesoría tributaria y:
 - Contabilidad
 - Deudores
 - Flujo Caja
 - Balances
 - Proyecciones Financieras
 - Inventarios
 - Clientes
- ¿Como están siendo satisfechas las necesidades de asesoría financiero contable?
 - De las necesidades que no están siendo satisfechas, el 40% solicita análisis financieros, el 20% opciones de financiamiento y un 20%, estrategias de cumplimiento de objetivos.