

# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA “INDOAMÉRICA”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
Y ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS Y NEGOCIOS**

---

## **TEMA:**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE  
LA EMPRESA DE ASESORÍA TRIBUTARIA Y  
CONTABLE M&M PARA PYMES EN EL SECTOR  
NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO**

---

Trabajo de investigación para la obtención del Título de Ingeniero  
en Administración de Empresas y Negocios

**AUTORA: Zambrano Villamar Otilia Monserrate**

**DIRECTOR**

Ing. Marcelo Ríos

**QUITO – ECUADOR**

**2019**

## CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del trabajo de investigación **“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA DE ASESORÍA TRIBUTARIA Y CONTABLE M&M PARA PYMES EN EL SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO”**, presentado por Zambrano Villamar Otilia Monserrate, para aplicar al título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, CERTIFICO, que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Quito, 17 de Enero de 2019

Ing. Marcelo Ríos

**DIRECTOR**

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Zambrano Villamar Otilia Monserrate, declaro ser autor del “PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA DE ASESORÍA TRIBUTARIA Y CONTABLE M&M PARA PYMES EN EL SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO” como requisito para optar al grado de Ingeniero de Administración de Empresas y Negocios”, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 17 días del mes de Enero del 2019, firmo conforme:

Autora: Zambrano Villamar Otilia Monserrate

Firma

.....  
Número de Cédula: 1310041916  
Dirección: Quito, Jorge Piedra 1500 y Virgilio Corral  
Correo Electrónico: mym-atc@hotmail.com  
Teléfono: 0992404729

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero/a en Administración de Empresas y Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

.....  
Zambrano Villamar Otilia Monserrate

CI: 1310041916

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Proyecto de aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Tecnológica Indoamérica.

Quito, 17 de Enero del 2019

Para Constancia firman:  
TRIBUNAL DE GRADO

F.....

Ing. Verónica Pazmiño

F.....

Ing. Eduardo Paredes

F.....

Ing. Freddy Bravo

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Indoamérica y en especial a su canciller, el Ing. Saúl Lara por todo el apoyo brindado que han permitido forjarme como una profesional comprometida y apasionada por tener una sociedad más equitativa y justa.

Gracias.

## **DEDICATORIA**

A mi motor y razón de esfuerzo diario, mi hijo Anthony Ismael Chugchilan Zambrano, esperando cada día ser mejor para ti y por ti, por verte crecer y sentirme satisfecha de tus logros.

La Autora.

## ÍNDICE GENERAL

### ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xv
ÍNDICE DE IMÁGENES .....	xvi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xvii
ABSTRACT .....	xviii
INTRODUCCIÓN .....	xix
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>ÁREA DE MARKETING .....</b>	<b>1</b>
1.1. Definición del Producto o Servicio .....	1
1.1.1. Especificación del Servicio o Producto.....	1
1.1.2. Aspectos Innovadores .....	7
1.2. Definición del Mercado.....	9
1.2.1. Qué Mercado se va a tocar en General.....	10
1.2.1.1. Categorización de Sujetos .....	11
1.2.1.2. Estudio de Segmentación .....	11
1.2.1.3. Plan de Muestreo.....	14
1.2.1.4. Diseño y Recolección de Información .....	16
1.2.1.5. Análisis e Interpretación .....	21
1.2.2. Demanda Potencial.....	32
1.3. Análisis del Macro y Micro Ambiente.....	35
1.3.1. Análisis del Micro Ambiente .....	35
1.3.1.1. Análisis de los proveedores.....	35
1.3.1.2. Poder de negociación de Clientes .....	36
1.3.1.3. Poder de negociación de Competidores .....	36



1.3.1.4.	Amenazas de los productos sustitutos.....	37
1.3.1.5.	Amenazas de nuevos competidores .....	38
1.3.2.	Análisis del macro ambiente .....	38
1.3.2.1.	Análisis Político .....	38
1.3.2.2.	Análisis Social.....	40
1.3.2.3.	Análisis Económico .....	42
1.3.3.	Proyección de la oferta.....	49
1.4.	Demanda Potencial Insatisfecha .....	51
1.5.	Promoción y Publicidad .....	52
1.6.	Sistema de Distribución a Utilizar .....	58
1.7.	Seguimiento de Clientes.....	58
1.8.	Mercados Alternativos .....	59
<b>CAPÍTULO II .....</b>		<b>60</b>
<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN .....</b>		<b>60</b>
2.1.	Descripción del Proceso.....	60
2.1.1.	Descripción de proceso de transformación del bien o servicio.....	60
2.1.2.	Descripción de instalaciones, equipos y personas.....	70
2.1.3.	Tecnología a aplicar. ....	73
2.2.	Factores que Afectan el Plan de Operaciones .....	75
2.2.1.	Ritmo de producción.....	75
2.2.2.	Nivel de inventario promedio.....	77
2.2.3.	Número de trabajadores .....	77
2.3.	Capacidad de Producción.....	78
2.3.1.	Capacidad de Producción Futura .....	78
2.4.	Definición de Recursos Necesarios para la Producción.....	80
2.4.1.	Especificación de materias primas y grado de sustitución.....	80
2.5.	Calidad .....	80
2.5.1.	Método de Control de Calidad .....	80
2.6.	Normativas y Permisos que Afectan su Instalación.....	82
2.6.1.	Seguridad e higiene ocupacional.....	82
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>84</b>
<b>ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN .....</b>		<b>84</b>
3.1.	Análisis Estratégico y Definición de Objetivos .....	84

3.1.1.	Visión .....	84
3.1.2.	Misión .....	85
3.1.3.	Análisis FODA.....	85
3.2.	Organización Funcional de la Empresa.....	87
3.2.1.	Organigrama de la empresa para definir la organización interna .....	87
3.2.2.	Describe brevemente los cargos del organigrama.....	90
3.3.	Control de Gestión .....	95
3.3.1.	Listado de los indicadores de gestión necesarios para la empresa.....	95
3.3.2.	Necesidades de Personal .....	97
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>98</b>
<b>ÁREA JURÍDICO LEGAL.....</b>		<b>98</b>
4.1.	Determinación de la Forma Jurídica .....	98
4.2.	Patentes Y Marcas.....	99
4.2.1.	Proceso para registro de marca .....	100
4.2.2.	Trámite para el Registro de Marca.....	100
4.3.	Licencias y Documentos Legales necesarias para Funcionar .....	101
<b>CAPÍTULO V.....</b>		<b>102</b>
<b>ÁREA FINANCIERA .....</b>		<b>102</b>
5.1.	Plan de inversiones.....	102
5.2.	Plan de financiamiento .....	103
5.3.	Cálculo de costos y gastos .....	114
5.3.1.	Detalle de costos .....	114
5.3.2.	Proyección de costos .....	114
5.3.3.	Detalle de gastos .....	117
5.3.4.	Proyección de la depreciación.....	119
5.4.	Cálculo de ingresos .....	119
5.4.1.	Proyección de ingresos.....	121
5.5.	Flujo de caja .....	122
5.6.	Estados financieros proyectados .....	125
5.7.	Punto de equilibrio .....	127
5.8.	Estado de resultados proyectado .....	129
5.9.	Evaluación financiera.....	130
5.9.1.	Indicadores financieros .....	130

5.9.1.1	Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR).....	130
5.9.1.2	Valor actual neto (VAN).....	131
5.9.1.3	Tasa interna de retorno (TIR).....	136
5.9.1.4	Beneficio-costo (b/c).....	137
5.9.1.5	Periodo de recuperación de la inversión (pri) .....	138
5.9.2.	Razones financieras.....	139
5.9.2.1.	Liquidez.....	139
5.9.2.1.	Rentabilidad .....	140
	Conclusiones .....	142
	Recomendaciones.....	143
	Anexo.....	145
	Bibliografía .....	147

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N.- 1	Servicios ofertados por M&M .....	6
Tabla N.- 2	Consultoría tradicional Vs Asesoría innovadora .....	7
Tabla N.- 3	Innovación, propuesta de valor .....	8
Tabla N.- 4	Categorización de sujetos .....	11
Tabla N.- 5	Dimensión conductual .....	12
Tabla N.- 6	Dimensión geográfica .....	12
Table N.- 7	Dimensión demográfica .....	13
Tabla N.- 8	Proyección de la dimensión demográfica .....	13
Tabla N.- 9	Cálculo del tamaño de la muestra .....	14
Tabla N.- 10	Cuadro de necesidades .....	16
Tabla N.- 11	Oferta de servicio contable por tipo de actividad, DMQ .....	17
Tabla N.- 12	Top de empresas, posicionamiento en buscadores .....	17
Tabla N.- 13	Encuesta para empresas pregunta 1 .....	21
Tabla N.- 14	Encuesta para empresas pregunta 2 .....	22
Tabla N.- 15	Encuesta para empresas pregunta 3 .....	23
Tabla N.- 16	Encuesta para empresas pregunta 4 .....	24
Tabla N.- 17	Encuesta para empresas pregunta 5 .....	25
Tabla N.- 18	Encuesta para empresas pregunta 6 .....	26
Tabla N.- 19	Encuesta para empresas pregunta 7 .....	27
Tabla N.- 20	Encuesta para empresas pregunta 8 .....	28
Tabla N.- 21	Encuesta para empresas pregunta 9 .....	29
Tabla N.- 22	Encuesta para empresas pregunta 10 .....	30
Tabla N.- 23	Demanda potencial .....	33
Tabla N.- 24	Proyección de la demanda potencial del servicio .....	34
Tabla N.- 25	Análisis de proveedores .....	36
Tabla N.- 26	Empresas de la competencia .....	37
Tabla N.- 27	Matriz EFE, Matriz de factores externos .....	45
Tabla N.- 28	Matriz EFI, Matriz de factores internos .....	45
Tabla N.- 29	Competencia directa .....	46
Tabla N.- 30	Matriz MPC, Matriz de perfil competitivo .....	47
Tabla N.- 31	Tiempo promedio en el proceso de revisión tributaria .....	50
Tabla N.- 32	Proyección de la oferta potencial del servicio .....	51
Tabla N.- 33	Demanda potencial insatisfecha, pymes en Quito en 5 Años. ....	52
Tabla N.- 34	Plan de medios – resumen .....	57
Tabla N.- 35	Indicadores de evaluación .....	58
Tabla N.- 36	Fase I: Proceso de ventas .....	63
Tabla N.- 37	Fase II: Proceso de planificación del servicio de asesoría .....	65
Tabla N.- 38	Fase III: Proceso de ejecución de servicio contratado .....	65
Tabla N.- 39	Fase IV: Proceso de comunicación de reportes y trámites .....	66
Tabla N.- 40	Fase V Seguimiento de resultados por procesos y/o trámites .....	67

Tabla N.- 41 Fase VI Evaluación gerencial - nivel de satisfacción de cliente.....	67
Tabla N.- 42 Distribución en función al uso de muebles y enseres .....	72
Tabla N.- 43 Personal para asesoría contable y tributaria.....	72
Tabla N.- 44 Equipos de apoyo, servicios de asesoría directa o indirecta .....	73
Tabla N.- 45 Ritmo de producción - diaria .....	75
Tabla N.- 46 Ritmo de producción mensual y anual.....	76
Tabla N.- 47 Colaboradores de M&M .....	77
Tabla N.- 48 Capacitación utilizada por horas de trabajo proyectada .....	79
Tabla N.- 49 Matriz FODA .....	86
Tabla N.- 50 Perfil profesional gerente general .....	90
Tabla N.- 51 Perfil profesional gerente de cuenta tributario / contable .....	91
Tabla N.- 52 Perfil profesional gerente comercial .....	92
Tabla N.- 53 Perfil profesional asistente y experto tributario y/o contable .....	93
Tabla N.- 54 Perfil profesional contador.....	94
Tabla N.- 55 Indicadores de gestión .....	95
Tabla N.- 56 Necesidades de personal .....	97
Tabla N.- 57 Pasos para constituir una sociedad anónima.....	99
Tabla N.- 58 Proceso para registro de marca .....	100
Tabla N.- 59 Trámite para registro de marca .....	101
Tabla N.- 60 Inversión activos fijos.....	102
Tabla N.- 61 Inversión activos diferidos.....	103
Tabla N.- 62 Rol de pagos de área de asesoría (proyección anual) .....	105
Tabla N.- 63 Cálculo de provisiones de área de asesoría (proyección anual).....	105
Tabla N.- 64 Distribución de gastos por área (mensual y anual).....	106
Tabla N.- 65 Rol de pagos de áreas administrativas (proyección anual) .....	109
Tabla N.- 66 Cálculo de provisiones área administrativa (proyección anual) ....	109
Tabla N.- 67 Gastos de promoción y ventas (proyección anual) .....	110
Tabla N.- 68 Cuadro de cálculo de depreciación .....	110
Tabla N.- 69 Cuadro de cálculo de amortización.....	111
Tabla N.- 70 Cuadro resumen de inversión total .....	112
Tabla N.- 71 Plan de financiamiento.....	112
Tabla N.- 72 Condiciones de préstamo financiero.....	113
Tabla N.- 73 Tabla de amortización - Corporación Financiera Nacional .....	113
Tabla N.- 74 Detalle de costos .....	114
Tabla N.- 75 Promedio Inflación para proyección de costos y gastos.....	115
Tabla N.- 76 Proyección de costos de operación .....	116
Tabla N.- 77 Detalle de gastos administrativos .....	117
Tabla N.- 78 Detalle de gastos comerciales .....	117
Tabla N.- 79 Detalle de gastos financieros .....	117
Tabla N.- 80 Proyección de gastos.....	118
Tabla N.- 81 Proyección de la depreciación activos fijos y diferidos.....	119
Tabla N.- 82 Estudio de campo, parámetros estándar de servicios ofertados.....	120

Tabla N.- 83 Proyección de ingresos .....	122
Tabla N.- 84 Proyección de caja .....	124
Tabla N.- 85 Estados financieros proyectados .....	125
Tabla N.- 86 Estados de resultados proyectados.....	126
Tabla N.- 87 Resumen anual y mensual del costo fijo, variable e ingresos.....	127
Tabla N.- 88 Cálculo del punto de equilibrio.....	128
Tabla N.- 89 Cálculo del punto de equilibrio gráfico .....	128
Tabla N.- 90 Estado de resultados proyectado.....	129
Tabla N.- 91 Cálculo del costo promedio ponderado del capital.....	131
Tabla N.- 92 Cálculo TMAR .....	131
Tabla N.- 93 Cálculo VAN financiero y económico.....	133
Tabla N.- 94 Cálculo TIR financiero y económico.....	137
Tabla N.- 95 Cálculo relación B/C.....	137
Tabla N.- 96 Cálculo PRI.....	138
Tabla N.- 97 Cálculo de la razón de liquidez.....	140
Tabla N.- 98 Cálculo de la razón de rentabilidad.....	141

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N.- 1	Encuesta para empresas pregunta 1 .....	21
Gráfico N.- 2	Encuesta para empresas pregunta 2 .....	22
Gráfico N.- 3	Encuesta para empresas pregunta 3 .....	23
Gráfico N.- 4	Encuesta para empresas pregunta 4 .....	24
Gráfico N.- 5	Encuesta para empresas pregunta 5 .....	25
Gráfico N.- 6	Encuesta para empresas pregunta 6 .....	26
Gráfico N.- 7	Encuesta para empresas pregunta 7 .....	27
Gráfico N.- 8	Encuesta para empresas pregunta 8 .....	28
Gráfico N.- 9	Encuesta para empresas pregunta 9 .....	30
Gráfico N.- 10	Encuesta para empresas pregunta 10 .....	31
Gráfico N.- 11	Proyección de la demanda .....	34
Gráfico N.- 12	Proyección de la oferta .....	51

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen N.- 1	Clases de tributos vigentes en Ecuador.....	3
Imagen N.- 2	Mapa Administraciones Zonales de Quito.....	10
Imagen N.- 3	Número de establecimientos en la zona norte, DMQ .....	12
Imagen N.- 4	Formato de la encuesta.....	20
Imagen N.- 5	5 Fuerzas competitivas de porter .....	35
Imagen N.- 6	El emprendimiento en Ecuador en cifras .....	41
Imagen N.- 7	Indicadores laborales .....	41
Imagen N.- 8	Índice de actividad económica coyuntural.....	42
Imagen N.- 9	Evolución de la inflación anual.....	43
Imagen N.- 10	Logotipo empresarial .....	54
Imagen N.- 11	Tarifas de canal, Yointic marketing online.....	55
Imagen N.- 12	Módulo Persis, seguimiento de clientes.....	59
Imagen N.- 13	Mapa de procesos M&M .....	62
Imagen N.- 14	Flujograma proceso de ventas.....	64
Imagen N.- 15	Flujograma proceso de planificación de asesorías y consultorías	68
Imagen N.- 16	Flujograma proceso de gestión de talento humano, nómina.....	69
Imagen N.- 17	Flujograma proceso de gestión contable, cobranzas.....	70
Imagen N.- 17	Instalaciones de la empresa.....	71
Imagen N.- 19	Encuesta de satisfacción al cliente PARTE I.....	81
Imagen N.- 20	Encuesta de satisfacción al cliente PARTE II.....	82
Imagen N.- 21	Organigrama funcional de la empresa M&M .....	88
Imagen N.- 22	Organigrama estructural de la empresa M&M .....	89
Imagen N.- 22	Logotipo empresarial .....	99
Imagen N.- 24	Documentos y licencias necesarias para el funcionamiento. ....	101
Imagen N.- 25	Índice de inflación.....	115
Imagen N.- 26	Punto de equilibrio .....	128
Imagen N.- 27	Cálculo de fórmula VAN Financiero. ....	134
Imagen N.- 28	Cálculo de fórmula VAN Económico.....	135
Imagen N.- 29	Cálculo de tiempo de recuperación de inversión .....	139



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

**TEMA:** “PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA DE ASESORÍA TRIBUTARIA Y CONTABLE M&M PARA PYMES EN EL SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO”

**AUTOR:** Zambrano Villamar Otilia Monserrate

**TUTOR:** Ing. Marcelo Ríos

**RESUMEN EJECUTIVO**

En la actualidad las empresas tienen cambios constantes que las inducen a nuevos retos, deben tomar decisiones importantes a diario y eso exige de información confiable y clara que permita a la gerencia o sus directivos reducir su margen de riesgo. M&M nace con la idea de suplir esos requerimientos y convertirse en un aliado estratégico de los empresarios que cada día se esfuerzan por hacer una sociedad mejor, hay que recalcar que Ecuador tiene organismos de control que vigilan el cumplimiento de la ley tales como: el Servicio de Rentas Internas (SRI), la Superintendencia de Compañías, entre otros de menor envergadura como el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), los citados también requieren información fidedigna.

A partir de este contexto M&M vivirá para suministrar la información contable y tributaria que requieran los administradores, gerencia u ente de control pero, de una forma dinámica, puntual y responsable.

**DESCRIPTORES:** asesoría, confiable, contabilidad, dinámico, empatía, puntual, servicio, tributación.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
FACULTY OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES  
SCHOOL OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**TOPIC:** "BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF THE COMPANY'S ACCOUNTING AND TAX ADVISORY M & M FOR SMES IN THE NORTH OF THE CITY OF QUITO, YEAR 2017"

**AUTHOR:** Zambrano Villamar Otilia Monserrate

**TUTOR:** Ing. Marcelo Ríos

**ABSTRACT**

Today companies have constant changes that induce them to new challenges, must make important decisions on a daily basis and that requires reliable and clear information to allow management or their managers reduce your risk margin. M&M was founded with the idea of meeting those requirements and become a strategic ally of the entrepreneurs who every day strive to make a better society. It noted that Ecuador has control bodies, which monitor compliance with the law such as; (SRI), the Superintendence of companies, internal revenue service. Among other smaller such as the municipality of the Metropolitan District of Quito, the Ecuadorian Institute of Social Security (IESS), the above also require reliable information. On the basis of this M & M context will be to provide accounting and tax information that require administrators, management or body control but, in a dynamic, punctual and responsible way.

**Key words:** advisory, reliable, accounting, dynamic, empathy, timely, service, taxation.

## INTRODUCCIÓN

Los servicios contables y tributarios ofertados en el mercado se han convertido en algo rutinario y monótono, muchos negocios se conforman con presentar la información solicitada por los entes de control y no están muy interesados ni siquiera en conocer las leyes u otros factores que les afectan, esto porque lo encuentran aburrido, tedioso o fuera de su foco principal de negocio.

La presente investigación tiene como objetivo evaluar el plan de negocio para la Creación de la Empresa de Asesoría tributaria y contable M&M para Pymes en el Sector Norte de la ciudad de Quito, con el fin de servir a estos pequeños o medianos empresarios que necesitan empaparse de todos los temas contables y tributarios, y la vez lograr entender de forma clara y amena la dinámica de sus impuestos o tributos, su contabilidad y toda la información que disponen para hacer que sus decisiones diarias cumplan con la estrategia que se han trazado, el deseo vehemente es que las empresas de Ecuador y sobre todo de Quito cumplan su visión a corto, mediano o largo plazo, para lo cual, se llevará a cabo el análisis pertinente desarrollado en los siguientes capítulos.

En el Capítulo I, área de marketing, se definen: 1) la idea de negocio a partir de la definición del servicio con sus respectivas especificaciones y aspectos innovadores y 2) el mercado con su objetivo y categorización de sujetos, el estudio de mercado por medio del plan de muestreo, el diseño y recolección de información con su respectivo análisis e interpretación, la demanda potencial, el análisis de entorno macro y micro, la proyección de la oferta, la demanda potencial insatisfecha, la promoción, publicidad y el sistema de distribución a realizarse, el seguimiento de clientes, y finalmente se define los mercados alternativos. Para ello se utilizó como metodología de investigación a la descripción.

En el Capítulo II, área de producción se describe: 1) el proceso productivo, se especifica y detalla las actividades mediante mapas de procesos, también se

detalla las instalaciones, equipos, el personal y tecnología necesaria para maximizar el rendimiento y 2) los factores que afectan el plan de operaciones, tales como el ritmo de producción, nivel de inventario promedio, número de trabajadores, la capacidad de producción, se define los recursos necesarios para la producción, y se establece el método de control de calidad, como último paso se describe las normas, permisos y políticas de seguridad, salud e higiene industrial necesarios para el funcionamiento de las instalaciones. Para ello se utilizó como metodología a la investigación exploratoria.

El Capítulo III, área de organización y gestión se define: 1) el análisis estratégico y definición de objetivos en la cual se traza la visión, misión y FODA y 2) la organización funcional de la empresa mediante el organigrama estructural y funcional, además se detalla los cargos y funciones expuestas, y finalmente los indicadores de gestión de control y necesidades de personal. Para ello se utilizó como metodología a la investigación descriptiva.

El capítulo IV, área jurídico legal, se determina la forma legal para el inicio de actividades, también se precisa los trámites necesarios para definir la patente y marca, finalmente se detalla las licencias y documentos necesarias para el funcionamiento e inicio de actividades de la misma. Para ello se utilizó como metodología a la investigación descriptiva.

El capítulo V, área financiera se desarrolla: 1) el plan de inversión, plan de financiamiento, forma de financiamiento, cálculo de los costos y gastos, detalle de costos, proyección de costos, detalle de gastos, proyección de gastos, mano de obra, depreciaciones, proyección de las depreciaciones, cálculo y proyección de ingresos, flujo de caja, punto de equilibrio, estado de resultados proyectado y 2) la evaluación financiera, indicadores, donde se demuestra la factibilidad del negocio por medio del cálculo del valor actual neto, tasa interna de retorno, beneficio costo, periodo de recuperación, razones de liquidez y rentabilidad. Para ello se utilizó como metodología a la investigación analítica y exploratoria.

# **PLAN DE NEGOCIOS**

## **CAPÍTULO I**

### **ÁREA DE MARKETING**

#### **1.1. Definición del Producto o Servicio**

##### **1.1.1. Especificación del Servicio o Producto.**

El Ecuador en los últimos cinco años ha presentado escenarios económicos altos y bajos en todos sus sectores productivos por factores políticos, económicos, climáticos y sociales; esto despierta en los ecuatorianos el espíritu empresarial enfocado a dos grandes misiones: fortalecer la estructura económica y financiera de las empresas grandes, medianas y pequeñas que existen en el país y a la creación e implementación de nuevas ideas de negocios materializados en una pequeña empresa.

En la actualidad el Ecuador concentra su capacidad económica en las medianas y pequeñas empresas que han ido evolucionando; sin embargo, el nivel de conocimiento de las obligaciones societarias, tributarias, laborales, legales y contables que rige a este tipo de empresas son básicas y en ocasiones sus administradores no tienen claro los marcos legales y técnicos que implica manejar una entidad, empleados, comunicaciones con organismos de control y finanzas; al orientar sus esfuerzos en la área comercial o de ventas, como motor para el crecimiento de la Compañía.

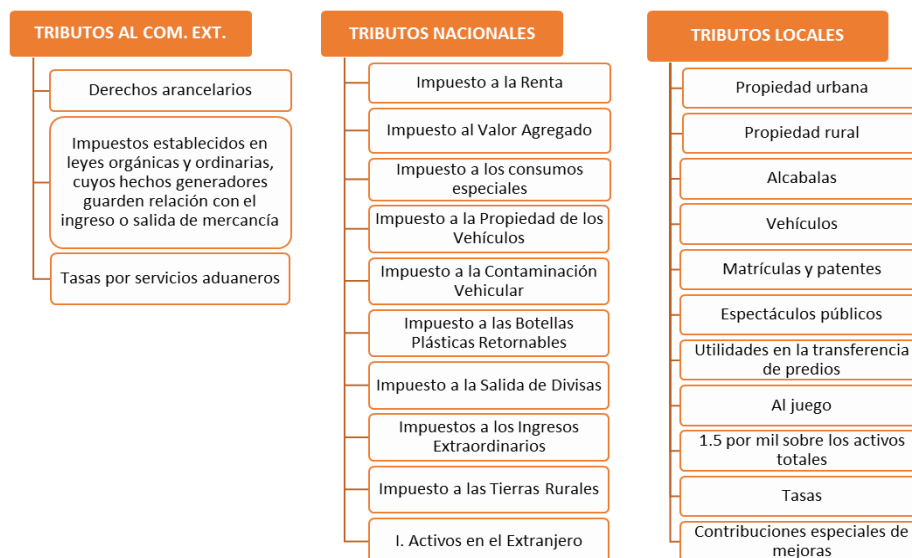
La participación técnica en las áreas administrativas, financieras y legales en las organizaciones es de apoyo incondicional para encaminar a las entidades y sus socios y/o accionistas al cumplimiento con las obligaciones y al ejercer los derechos que tiene la entidad con los organismos de control y de regulación.

Entre los principales entes de control en el país tenemos a la Superintendencia de Compañías y Seguros, Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, entidades financieras a nivel nacional e internacional, Municipios de las diferentes ciudades que regulan el cumplimiento de leyes, normativas y lineamientos para la correcta participación de las compañías en el sector económico del país.

Una empresa de asesoría legal, tributaria y contable puede llegar a constituirse en un apoyo fundamental para el cumplimiento de estas exigencias de ley bajo la normativa existente y las reformas que se vayan dando a través del tiempo.

El Estado se representa por entidades públicas, mismas que manejan el sistema tributario y regulan el cumplimiento de la normativa financiera y contable de las personas jurídicas y naturales; un recopilado de las obligaciones tributarias y societarias de las compañías se presenta en el gráfico siguiente (Ver Imagen N.1).

Las obligaciones tributarias tienen un grado de alcance al momento de identificar a las personas jurídicas y personas naturales, la investigación se enfoca a las pequeñas y medianas empresas que deben cumplir aproximadamente el 60% de pago de los tributos que señala el gráfico, y la diferencia se reconocerá de acuerdo a la actividad comercial nacional y extranjera que realice en el país.



### Imagen N.- 1 Clases de tributos vigentes en Ecuador

Fuente: Sitios web de las empresas señaladas

Elaborado por: La Autora.

Entre otras obligaciones que presentan las empresas pequeñas y medianas son con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y Ministerio de Trabajo exclusivamente para el área laboral y la Superintendencia de Compañías y Seguros, sus principales obligaciones como compañías son las siguientes:

- Celebrar un contrato de trabajo e inscripción en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Afiliar a los trabajadores a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día del trabajo, inclusive si es a prueba.
- Sueldo básico que se debe pagar es de USD 375 (SBU 2017).
- Asumir el porcentaje (11,15%) que corresponde al empleador por la seguridad social.
- Pagar horas extras y suplementarias.
- Pagar los décimos y cuartos sueldos por ley.
- A partir del segundo año de trabajo pagar los fondos de reserva.
- Pagar utilidades si la empresa tiene beneficios sociales.
- Pagar una compensación por el salario digno.
- Pagar contribuciones anuales.
- Presentación de estados financieros anuales.

Al considerar el cumplimiento de todas las obligaciones y derechos tributarios, contables, laborales y societarios, las compañías crean un departamento financiero – contable que mediante la determinación de procesos y actividades efectúan el cumplimiento de las obligaciones de manera mensual, trimestral, semestral y anual con la aprobación de la alta gerencia. Cada empresa está estructurada y opera en general de la misma manera, pero existen particularidades propias de cada entidad que son relevantes por el tipo de actividad económica que exigen a sus colaboradores y administradores a un nivel técnico de conocimientos para cumplir con las operaciones como compañía, es por ello la necesidad de asesores, consultores y especialistas en ámbitos tributarios, financieros, contables, laborales y legales, de apoyo inesperado en casos o temas puntuales o actividades que por expertos de la Compañía no pueden realizar, o es necesario una visión externa de participación para la mejor toma de decisiones de las compañías.

### **Asesoría Empresarial**

La Real Academia de la Lengua Española, establece que Asesorar quiere decir “dar consejo o dictamen”, con esta idea se puede conceptualizar que asesoría pertenece a la línea de servicios de información, en el cual un profesional o experto en las diferentes áreas de una compañía (tributaría, comercial, contable, laboral o legal) presenta o da a conocer su recomendación, consejo sobre un tema o situación específica que afecta a las áreas mencionadas, como respuesta a la investigación, consulta o requerimiento escrito o verbal de socios, accionistas, gerentes, administradores, jefes departamentales y/o empleados de una compañía o empresa, a cambio de una cuantía monetaria que represente el trabajo realizado por el profesional externo.

### **Asesoría Tributaria y Contable**

La asesoría tributaria y contable presenta uno de los servicios muy demandados por las Compañías del país, este campo de acción es protagonista principal con la alta gerencia para la óptima operación de la Compañía, sin dar la importancia que



implica el área comercial e industrial que son el motor de ingresos para que marche en el tiempo una entidad. Los estados financieros materializan todas las decisiones de la gerencia, procesos, administrativos e impacto de los productos y/o servicios en el mercado y las expectativas de crecimiento o supervivencia en el sector empresarial del país.

La regulación de todas las actividades tienen que ser reconocidas frente a la sociedad y el Estado para que siga ejerciendo, por lo que la Compañía comunicará y responderá a la Administración Tributaria con la declaración y pago de tributos (impuestos, tasas y contribuciones) que son de cumplimiento obligatorio y se caracterizan por una vigencia definida y están estrechamente relacionadas en efecto, y en consecuencia, de las decisiones y prácticas financieras y contables que realiza la empresa en un periodo económico o fiscal, que de acuerdo al Ecuador es del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año.

La cultura tributaria del país se la estableció como proyecto nacional de educación desde el año 2000, el cual ha brindado información básica a la población estudiantil, a orientado a la formación de una ciudadanía responsable y consciente de la importancia de su aporte para la construcción de una sociedad más justa y equitativa; sin embargo, los últimos gobiernos han creado, modificado y extinguido leyes y normativas sobre los tributos, por lo que se establece un sistema tributario complejo de interpretación y aplicación para los ciudadanos y empresas.

Es por ello que nace la oportunidad de prestar servicios de asesoría tributaria y contable a las pequeñas y medianas empresas en sus casos y consultas que por tiempos cortos y muy técnicos necesitan la ayuda de un experto en la materia, que garantice el correcto cumplimiento.

En el siguiente cuadro se detalla los servicios de asesoría tributaria y contable que se ofrecerá a las pequeñas y medianas empresas conjuntamente con la participación de sus departamentos financieros.

**Tabla N.- 1 Servicios ofertados por M&M**

Asesoría Tributaria	Asesoría Contable
<p>1. Elaboración y declaración de formularios al Servicio de Rentas Internas, entre las principales declaraciones se presentan los siguientes conceptos:                      -Impuesto al Valor Agregado IVA                      -Impuesto a los Consumos Especiales                      -Impuesto a la Renta                      -Gastos personales                      -Impuestos a los activos del exterior                      -Impuesto a las tierras rurales                      -Regalías a la actividad minera                      -Impuesto a la Salida de Divisas                      -Impuestos a los ingresos extraordinarios                      -Rectificación de formularios</p> <p>2. Elaboración y presentación de recursos verbales o escritos como resultado de procesos administrativos con la administración tributaria.</p> <p>3. Asesoría y acompañamiento en manejo de procesos administrativos simples o definidos.</p> <p>4. Asistencia ante la inspección tributaria, y recursos administrativos de cualquier tipo (sanciones, recargos, etc.).</p> <p>5. Planificación tributaria a Compañía, considerando análisis financiero y liquidez de los estados financieros</p> <p>6. Consultas fiscales, actualizaciones de reformas de la normativa relacionada con la actividad de la Compañía</p> <p>7. Asesoría, elaboración y acompañamiento en cierre fiscal de los estados financieros y presentación a organismos de control</p>	<p>1. Análisis y diagnóstico técnico de tratamiento contable de determinadas transacciones comerciales complejas de la Compañía, estableciendo respuestas inmediatas adecuadas bajo el marco legal; por ejemplo: implementación de Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, Transacciones con partes relacionadas, Impuestos diferidos y otros.</p> <p>2. Análisis a los estados financieros periódicos o anuales, interpretación de indicadores financieros</p> <p>3. Asesoramiento en la organización interna de la empresa, con los medios que ésta disponga.</p> <p>4. Reprocesos, regulación y propuestas de ajustes a los estados financieros para periodo determinado cerrados o atrasados</p> <p>5. Consultas financieras y contables, actualizaciones de reformas de la normativa relacionada con la actividad de la Compañía</p> <p>6. Elaboración del proceso contable de compañías, en caso que la compañía necesite apoyo en su contabilidad de manera externa</p> <p>7. Asesoría y acompañamiento en procesos de inspección por organismo de control (SRI, IESS, Superintendencia de Compañías y seguros, Entidades Financieras y/o otros)</p> <p>8. Asesoría, elaboración y acompañamiento en cierre económico de los estados financieros y presentación a organismos de control</p>

Elaborado por: La Autora.

Un asesor tributario y contable, se convierte en socio estratégico para las compañías en el cumplimiento óptimo y correcto en sus derechos y obligaciones legales ante la vista del sector económico ecuatoriano, dando luz verde a un crecimiento y fortalecimiento de sus metas como inversionistas, dueños y socios que apostaron por el país, el plan de negocios quiere aprovechar la oportunidad de un trabajo independiente en pos al crecimiento de las pymes.

### 1.1.2. Aspectos Innovadores

La fuerza emprendedora en el Ecuador, ha orientado que los profesionales del ámbito tributario y contable observen una oportunidad de negocio a la asesoría de manera independiente, al generar una gran oferta del servicio en una brecha extensa de costos y precios mínimos y máximos analizados y negociados por los futuros clientes con seriedad por la situación financiera actual.

En la actualidad los consultores tributarios y contables, tienen una gran representación en el medio empresarial sean personas naturales o sociedades siendo la competencia directa al servicio propuesto, que tienen una filosofía y estructura tradicional para la gestión de sus servicios profesionales en los que prevalece el servicio externo sin involucramiento directo con el cliente sino únicamente con la situación o tema de análisis.

**Tabla N.- 2** Consultoría tradicional Vs Asesoría innovadora

Consultoría tradicional	Asesoría Innovadora
Duración de relación – Contrato	
<p>Relación temporal</p> <p>Consultar o detectar uno o varios problemas y tratar de resolverlos mediante la ejecución de la Compañía, una vez alcanzado la extinción del problema, se concluye el trabajo.</p> <p>Contrato de servicios profesionales para la Compañía.</p>	<p>Relación permanente</p> <p>Asesorar en el día a día del negocio, formular soluciones y resolver dudas, consultas, trámites y problemas con organismo de control o de la misma Compañía inmediatamente.</p> <p>Plan de trabajo de aplicación en la Compañía.</p>
Servicio externo	
<p>Independiente</p> <p>Consultar implica una visión objetiva e imparcial, permitiendo una opinión, detección de problemas o diagnóstico sin motivación por parte de la Compañía.</p> <p>Enfocado a proponer planes de acción sin participación en ejecución y seguimiento general sin ánimo obligatorio.</p>	<p>Dependiente</p> <p>Asesorar con una visión detallada de los procesos internos de la Compañía permite una recomendación realista inclinada al bienestar de la organización.</p> <p>Enfocado a proponer planes de acción con participación directa en la ejecución como seguimiento de impactos.</p>

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

La asesoría tributaria y contable propuesta se esquematiza en tres ámbitos: tiempo de respuesta, empoderamiento integral y costo beneficio que se resume a continuación:

**Tabla N.- 3 Innovación, propuesta de valor**

TIEMPO DE RESPUESTA	EMPODERAMIENTO INTEGRAL
<p>Asesoría virtual:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Blogs y Foro de actualizaciones regidas en las leyes vigentes y formularios de inscripción y consultas en un rango de respuesta de máximo 12 horas expuesto con un caso práctico sustentado con su base legal y su respectiva propuesta de solución inmediata.</li> <li>2. Bancos de horas para imprevistos y comunicación en tiempo real bajo plataforma.</li> <li>3. Banco de consultas y casos prácticos, en la sección de Preguntas frecuentes. Construir un banco de consultas y casos prácticos en temas tributarios y contables generales y especiales reales, como sistema de consulta para los clientes.</li> </ol> <p>Tiempo real en campo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visita técnica que incluye reporte de escenarios y plan de acción acorde a las incertidumbres de la alta gerencia en el transcurso de 12 horas.</li> </ol> <p>Tiempos de entrega y cumplimiento de trabajo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Control remoto desde cualquier lugar bajo acceso a la plataforma Trillo para supervisar los avances y productos de acuerdo al cronograma de necesidades internas de la Compañía o externas por organismos de control.</li> </ol>	<p>Establecer un Análisis Integral previo tanto del entorno como de las operaciones mismas que ejecuta la empresa para entregar su producto o/y servicio con el fin de mitigar riesgos preventivamente y determinar políticas de mejoramiento bajo visión estratégica en impactos tributarios que invite al crecimiento de la empresa.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener un compromiso de colaboradores con perfil multidisciplinario que garantice estar siempre un paso antes de situaciones sorpresa.</li> <li>2. Atención personalizada que garantiza cada una de las empresas el sigilo y tranquilidad respectiva con el que se maneja la información.</li> </ol>
COSTO BENEFICIO	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costos negociables y flexibles de acuerdo a la situación económica y financiera de los clientes.</li> <li>2. Definir formas de pago con cliente independiente de los tiempos de trabajo y productos por entregar.</li> <li>3. Presentación de presupuestos de recursos asociados al trabajo acordado, con flexibilidad de cambio en base a tres posibles escenarios (positivo, neutro, negativo).</li> <li>4. Apoyo y aprendizaje a personal interno de la Compañía, de acuerdo al trabajo realizado para que la asesoría sea una oportunidad de implementación de un esquema de trabajo, proceso o aplicación de un tema específico, pero que a corto o mediano plazo sea dominado por la Compañía, no depender de la asesoría sino ser apoyo.</li> </ol>	

Elaborador por: La Autora.

El punto céntrico en el que se ubicará la empresa asesora es colindante a la Plataforma Financiera del Norte del Distrito Metropolitano de Quito, lo que permite mejorar el servicio de asesoría y gestión de procesos y/o trámites de los clientes al optimizar tiempo y recursos al cliente, en la plataforma se ubican distintas oficinas de organismos de control, por ejemplo, Servicios de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Secretaría Nacional de Aduanas del Ecuador entre otros que previo a la revisión de documentos y requisitos atienden a la ciudadanía con diferentes consultas.

En conclusión se puede definir que el valor agregado en el servicio de asesoría tributaria y contable es parte de los recursos y capacidades (conocimiento, personal, tiempo y procesos) que necesitan los clientes y de los cuales no cuentan en sus organizaciones. Adicionalmente, la garantía de los procesos, resultados y las expectativas de los clientes es la experiencia que el equipo de trabajo de asesoría posee, ya que la oportunidad de emprender en esta actividad económica es inmediata sin requisito alguno; sin embargo, se debilita pausadamente por la carencia de conocimiento actualizado y continuo de colegas de la materia, que mal relacionan la experiencia con conocimiento.

## **1.2. Definición del Mercado**

Desde la visión del economista Mankiw, autor del libro "Principios de Economía", un mercado es: "Un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta" (Mankiw, 2004, pág. 41)

La posición de un servicio en el mercado tiene que presentar un impacto de necesidad inmediata al consumidor final, siendo este más complejo ya que al ser una organización completamente constituida y reconocida en el mercado empresarial y social, los servicios que obtenga o compre deben garantizar calidad y transparencia frente a la misma sociedad.

Para los clientes la confianza, transparencia y legalidad que reflejen su acción en el país o en el sector económico de un territorio salvaguardan su permanencia y crecimiento en el mismo, es por ello que sus proveedores, clientes, empleados y accionistas deben cumplir los parámetros antes mencionados. En un servicio de asesoría la única presentación de buen trabajo es la experiencia de los profesionales y sus referencias en una cartera de clientes que han construido por los años o la habilidad de trabajo en la materia que ofertan.

Este tipo de Asesoría Integral está encaminada hacia todos los emprendedores de la sociedad, pequeñas y medianas empresas que requieran apoyo especializado en el área tributaria y contable para mejorar sus actividades económicas.

### 1.2.1. Qué Mercado se va a tocar en General

El mercado identificado y elegido para ejecutar las actividades de la Compañía es en el sector norte del Distrito Metropolitano de Quito que incluye la Administración Zonal Delicia, Calderón y Eloy Alfaro, ubicada en la provincia de Pichincha con 2'239.191 habitantes (INEC censo de población y vivienda 2010).



**Administraciones Zonales del Distrito Metropolitano de Quito**

**Imagen N.- 2** Mapa Administraciones Zonales de Quito

Fuente: Distrito Metropolitano de Quito

### 1.2.1.1. Categorización de Sujetos

En la siguiente tabla se resumen las categorías y sujetos donde el servicio de asesoría tributaria y contable satisface la necesidad de incertidumbre de aplicación e interpretación de la normativa en el ámbito tributario y financiero.

**Tabla N.- 4** Categorización de sujetos

<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUJETO</b>
¿Quién compra?	Las medianas y pequeñas empresas que: 1. Iniciaron sus operaciones comerciales. 2. Ejercen actividades comerciales, actividades productivas y de servicios. 3. Necesitan resolver problemas tributarios y contables con organismos de control. 4. Necesitan cumplir con obligaciones, derechos y requerimientos establecidos por organismos de control. 5. Decidieron mejoras en sus procesos internos financieros y operativos. 6. Todas las empresas están llamadas a cumplir con las exigencias tributarias y llevar las cuentas claras del negocio, al comunicar a los organismos de control.
¿Quién usa?	Todas las pequeñas y medianas empresas que requieren cumplir con la normativa tributaria y contable vigente.
¿Quién decide?	Los socios, accionistas, representantes legales, administradores y gerentes generales en calidad de representantes y/o dueños de las organizaciones.
¿Quién influye?	1. Organismos de control (Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías y Seguros, Ministerios entre otros) 2. Instituciones financieras (Procesos de créditos) 3. Clientes y proveedores de las empresas 4. Usuarios de estados financieros (Alta gerencia) 5. Las empresas medianas y pequeñas que necesitan resolver temas tributarios y contables que no dominan o son complejos de solucionar

Elaborado por: La Autora.

### 1.2.1.2. Estudio de Segmentación

Kotler y Armstrong (2012, pág. 191) define: “segmentación de mercado es dividir un mercado en grupos más pequeños con distintas necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing distintas”.

Por consiguiente, el presente plan presenta la siguiente segmentación como base para el estudio de mercado, se delimita a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que solicitan el servicio de asesoría tributaria y contable.

**Tabla N.- 5** Dimensión conductual

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
<b>Tipo de necesidad</b>	Seguridad, legalidad
<b>Tipo de compra servicio</b>	Asesoría tributaria y contable
<b>Relación con la marca</b>	Si
<b>Actitud frente al servicio</b>	Calidad y tiempos

Elaborado por: La Autora.

**Tabla N.- 6** Dimensión geográfica

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
<b>País</b>	Ecuador
<b>Región</b>	Interandina – sierra
<b>Ciudad urbana y rural</b>	Pichincha
<b>Tamaño</b>	7.558 pequeñas y medianas empresas

Fuente: Indicadores Nacionales, Censo Nacional 2010, INEC

Elaborado por: La Autora.

Para la dimensión demográfica se tomó los datos del INEC Censo 2010 y el Instituto de la ciudad del Distrito Metropolitano de Quito correspondiente a las pequeñas y medianas empresas, mismas que se detalla a continuación:

Tabla 1. Número de establecimientos por AZ				
Administración Zonal	Clasificación por ingreso declarado			
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Calderón	4 871	251	52	25
Eloy Alfaro	18 412	833	154	53
Eugenio Espejo	20 998	4 126	1 031	610
La Delicia	10 213	862	249	140
Los Chillos	3 044	133	29	10
Manuela Sáenz	15 169	798	91	43
Quitumbe	10382	332	53	40
Tumbaco	4402	424	73	35
<b>Total</b>	<b>87 491</b>	<b>7 759</b>	<b>1 732</b>	<b>956</b>

**Imagen N.- 3** Número de establecimientos en la zona norte, DMQ

Fuente: Indicadores Nacionales, Instituto de la ciudad DMQ, Censo Nacional Económico

Elaborado por: La Autora.



Por consiguiente, para determinar la dimensión geográfica de la zona norte del DMQ se tomó en consideración las Administraciones Zonales de Calderón. Eloy Alfaro, Eugenio Espejo y la Delicia, misma que se detalla a continuación:

**Tabla N.- 7** Dimensión demográfica

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	POBLACION-EMPRESA
<b>PEQUEÑAS EMPRESAS</b>	Actividades: - Manufactureras	6.072
<b>MEDIANAS EMPRESAS</b>	- Construcción - Comercio - Transporte - Financieras administrativas - Otros servicios	1.486
<b>Total PYMES</b>		<b>7.558</b>

Fuente: Indicadores Nacionales, Censo Nacional Económico, INEC 2010

Elaborado por: La Autora.

Además, cabe indicar que al no poseer datos históricos actuales, se procede a aplicar la tasa de crecimiento económica 2,4 % (Banco Central del Ecuador, 2017) con los datos del censo 2010 mencionados anteriormente proyectados al 2018 para determinar la dimensión geográfica de la Zona Norte del DMQ más próxima a la realidad; para el cálculo se aplica la siguiente fórmula, como se muestra en la tabla siguiente:

En donde:

$$C_n = C_o (1+i)^n$$

$C_n$  = Valor Futuro       $i$  = Tasa de Crecimiento 2,4%  
 $C_o$  = Valor Inicial       $n$  = Número de periodos

**Tabla N.- 8** Proyección de la dimensión demográfica

PROYECCIÓN CRECIMIENTO POBLACIONAL						
AÑO		$C_o$	$i$	$1+i$	$(1+i)^n$	$C_n$
2010	0	7558	2,40%	102%	1,00	7.558
2011	1				1,02	7.739
2012	2				1,05	7.925
2013	3				1,07	8.115
2014	4				1,10	8.310
2015	5				1,13	8.510
2016	6				1,15	8.714
2017	7				1,18	8.923
<b>2018</b>	<b>8</b>				<b>1,21</b>	<b>9.137</b>

Elaborado por: La Autora.

Por consiguiente, la dimensión geográfica de la zona norte del DMQ con la cual se llevará a cabo la segmentación del plan de negocios es de **9.137 empresas** correspondientes a la proyección de las Administraciones Zonales de Calderón. Eloy Alfaro, Eugenio Espejo y la Delicia.

### 1.2.1.3. Plan de Muestreo

Según Malhotra (2008) muestreo es “la colección de elementos u objetos que procesan la información buscada por el investigador y sobre la cual se harán inferencias”. (p. 336)

Para el cálculo se aplica la siguiente fórmula, como se muestra en la tabla siguiente, en la cual se considera la población objetivo proyectada de 9.137 PYMES de la zona norte del Distrito Metropolitano de Quito (Ver Tabla 8).

Donde,

	n=	Tamaño de la muestra	?
	Z=	Nivel de confiabilidad	95% = 1,96
	P=	Probabilidad de ocurrencia	50% = 0,50
	Q=	Probabilidad de no ocurrencia	50% = 0,50
	N=	Población / universo	9.137
	e=	Error de la muestra (5%)	5% = 0,05

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

(Martínez, 2011, p. 350)

**Tabla N.- 9** Cálculo del tamaño de la muestra

<b>Muestra</b>	
	$n = \frac{9.137 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (9.137) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$
	$n = \frac{8.775,234}{22,843 + 0,960}$
	$n = 368,66 \approx 369$

---

Elaborado por: La Autora.

La muestra para el estudio es de 369 personas en la Zona Norte del Distrito Metropolitano de Quito.

Para investigar la muestra calculada, se utilizará una encuesta mediante un cuestionario online, de preguntas cerradas, sobre la percepción de la asistencia técnica en aspectos contables y tributarios para el cumplimiento de la normativa legal con los entes de control, IESS, Superintendencia de Compañías, SRI y otros.

Cabe recalcar, que hoy en día el mercado está lleno de productos y servicios muy competitivos, por ende la satisfacción del cliente es más importante que nunca, puesto que ahora los clientes utilizan las redes sociales para dar su opinión y conocer acerca de cualquier producto o diseño, por consecuencia investigar el mercado es de suma importancia.

A continuación, se plasma el cuadro de necesidades de acuerdo a los objetivos planteados (Ver Tabla 10):

### **Objetivo General**

- Desarrollar un estudio de mercado para determinar la viabilidad de la creación de una empresa de asesoría tributaria y contable.

### **Objetivos Específicos**

- **Objetivo Específico 1.-** Recopilar la información para conocer la demanda y oferta del mercado actual con el fin de conocer las oportunidades y amenazas.
- **Objetivo Específico 2.-** Recopilar la información para determinar la calidad del servicio entregado a las empresas pequeñas y medianas con el fin de determinar si se han satisfecho todas sus necesidades en cuanto al apoyo contable y tributario con los entes de control.

**Tabla N.- 10** Cuadro de necesidades

<b>Objetivo específico 1:</b> Conocer la demanda y oferta del mercado actual			
<b>NECESIDADES DE INFORMACIÓN</b>	<b>TIPO DE INFORMACIÓN</b>	<b>FUENTES</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
a. Top de empresas de asesoría tributaria	Secundaria	-INEC -SRI -CAPEIPE -SuperCias -Municipio DMQ -IESS -Revistas y blog digitales	Banco de datos de organizaciones
b. Conocer los servicios de la competencia			
c. Conocer la capacidad operativa de la competencia			
<b>Objetivo específico 2:</b> determinar la calidad del servicio entregado a las empresas pequeñas y medianas			
<b>NECESIDADES DE INFORMACIÓN</b>	<b>TIPO DE INFORMACIÓN</b>	<b>FUENTES</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
a. ¿Qué tipo de servicio adicional requiere la empresa?	Primaria	Pequeñas y medianas empresas	Cuestionario online
b. Frecuencia de asesoramiento			
c. Calidad del servicio			

Elaborado por: La Autora.

#### 1.2.1.4. Diseño y Recolección de Información

**Objetivo Específico 1.-** Recopilar la información para conocer la demanda y oferta del mercado actual con el fin de conocer las oportunidades y amenazas.

##### a. Top de Empresas de Asesoría Tributaria

Antes de nada, para comprender este apartado es importante obtener los datos de fuentes certificadas, por ello se ha remitido a las bases de datos del SRI, INEC, Municipio del Distrito de Quito, entre otras; se concluye que las empresas dedicadas a este sector se desenvuelven en el modelo de oferta de competencia perfecta, misma que se identifica porque existen varios compradores y vendedores que como característica principal poseen un servicio idéntico y homogéneo puesto que sus lineamientos se basan en entes de control a nivel estatal.

La investigación ayudo a identificar que 2.669 empresas se dedican a la actividad de asesoramiento y consultoría en los diferentes temas contables y tributarios, a continuación, se presenta las principales actividades por número de establecimiento en relación al total del Distrito Metropolitano de Quito de las empresas que se dedican a ofrecer asesoría de este tipo:

**Tabla N.- 11** Oferta de servicio contable por tipo de actividad, DMQ

AÑO	DETALLE DE ACTIVIDAD	N.- DE PYMES	OFERTA TOTAL
2013	Actividad de asesoramiento y consultoría en temas legales	352	2.669
	Actividades relacionadas con el asesoramiento fiscal	82	
	Actividades de introducción a las NIFFs	332	
	Preparación de proyectos contables y financieros	797	
	Actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoría	42	
	Asesorías con temas de impuestos	62	
	Registro contables de transacciones comerciales para empresas u otras entidades. análisis de índices financieros	691	
	Consultoría en actividades contables y financieras	311	

Fuente: SRI, 2013

Elaborado por: La Autora.

Al conocer este dato, se procedió a realizar una investigación de la palabra “asesoría tributaria y contable” en los motores de búsqueda, se concluye un listado de 7 empresas que aparecen en primera opción, es decir tienen visibilidad alta en los resultados orgánicos mediante el sitio web (KW Finder):

**Tabla N.- 12** Top de empresas, posicionamiento en buscadores

Posicionamiento en buscadores
1. Grupo AT&C
2. Gehz Consultores
3. LGConsultores
4. CeConsulting
5. A.M. Tres Asesores S. L.
6. ABALT Auditoría
7. EMCO Servicio Contable y Auditoria

Fuente: <https://kwfinder.com/>

Elaboración: La Autora.

Además, se pudo conocer que existe la plataforma Starofservice de Ecuador que permite contactar con una base de servicios contables al llenar un pequeño formulario de interés por servicio buscado.

b. Conocer los Servicios de la Competencia

Al investigar la competencia, se identifica que el común denominador de los servicios ofertados se orienta a la asesoría contable, outsourcing contable y asesoría laboral y financiera, en esta segmentación de mercado se distingue que intervienen varios agentes, como nuevas tecnologías que tiene influencia alta en la oferta de estos servicios puesto que facilita la comunicación y procesos de la información requerida por el cliente.

c. Conocer la Capacidad Operativa de la Competencia

Al revisar las diferentes fuentes de información, se identificó que por lo menos un 80% de empresas tiene una capacidad operativa limitada puesto que no presentan un sistema integrado, es decir:

- No presentan una organización de negocio específico.
- No existe una jerarquía profesional, es decir el propietario es asistente y jefe.
- Su infraestructura física en su mayoría es en el domicilio, oficina rentada por horas, o asistencia virtual.
- Su experiencia en el mercado, se puede definir como todólogos y no especialistas.

**Objetivo Específico 2.-** Recopilar la información para determinar la calidad del servicio entregado a las empresas pequeñas y medianas con el fin de determinar si se han satisfecho todas sus necesidades en cuanto al apoyo contable y tributario con los entes de control.

Puesto que el objetivo es validar la perspectiva de los clientes sobre los servicios de asesoría tributaria y contable se empleará una encuesta online, misma

que ayudará a validar las respuestas de los clientes al usar sus opiniones para ver qué tipo de servicio adicional requieren, en que frecuencia la usan, que tipo de calidad buscan y porque medios de comunicación se enteran del mismo con el fin de llegar a satisfacer plenamente sus necesidades y ser más eficientes.

### ***Diseño de la Encuesta***

Para alcanzar los objetivos en la presente investigación la técnica de recolección a emplear es la encuesta, una de las técnicas más empleadas según destacan varios autores, gracias a que esta herramienta permite por medio de un cuestionario obtener datos de interés para el investigador sin intervención de algún factor externo y se mantiene el criterio personal, además del menor tiempo de respuesta.

Existen varios tipos de encuestas según el medio, en la presente investigación se ha optado por cuestionarios online bajo el formulario de Google (Ver Anexo 1), valga recalcar que varios estudios han demostrado el gran contacto que los individuos presentan con los medios digitales.

El formulario digital se enlazará a medios virtuales tales como redes sociales profesionales y correo electrónico, como eje principal se considerará la segmentación preestablecida en los apartados anteriores con el fin de cumplir los objetivos señalados.

A continuación se presenta el formato de la encuesta:



**ENCUESTA PARA DETERMINAR OPORTUNIDADES Y  
AMENAZAS CUYO RUBRO SEA ASERORIA  
TRIBUTARIA Y CONTABLE**

1. ¿Cuál es el tamaño de su Empresa?  
Pequeña ( ) Mediana ( )
2. ¿En qué sector de la economía se encuentra su empresa?  
Producción ( )  
Comercio ( )  
Servicio ( )
3. ¿Aproximadamente que tiempo viene realizando su Actividad?  
0 - 1 años ( ) 3 - 5 años ( )  
1 - 3 años ( ) 5 - en adelante ( )
4. ¿Considera usted que su empresa requiere el servicio Tributario Contable?  
SI ( )  
NO ( ) Fin de la encuesta ¿Por que? \_\_\_\_\_
5. ¿El servicio que su empresa tiene es garantizado?  
SI ( ) NO ( )
6. ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de asesoría contable y tributaria?  
Mensual ( ) Semestral ( )  
Trimestral ( ) Anual ( )
7. ¿Dónde prefiere recibir los servicios que usted contrate?  
En su Empresa ( )  
En las oficinas de la empresa que le oferta el servicio ( )
8. ¿Cuáles son los requisitos que exigiría en el servicio de asesoría contable y tributaria?  
Eficiencia ( )  
Atención rápida y oportuna ( )  
Cumplimiento de plazos ( )  
Confidencialidad ( )  
Precios accesibles ( )  
Todas las anteriores ( )
9. Para conocer los servicios tributarios contables que medios de comunicación prefiere:  
Correo electrónico ( ) Redes Sociales ( )  
Radio ( ) Televisión ( )  
Revistas especializadas ( ) Otros ¿Cuáles? ( ) \_\_\_\_\_
10. ¿Está de acuerdo que el precio a convenir por la prestación del servicio sea flexible de acuerdo a las necesidades del control tributario y contable de su negocio?  
SI ( ) NO ( )

**Gracias por su colaboración**

**Imagen N.- 4** Formato de la encuesta

Elaborado por: La Autora.



### 1.2.1.5. Análisis e Interpretación

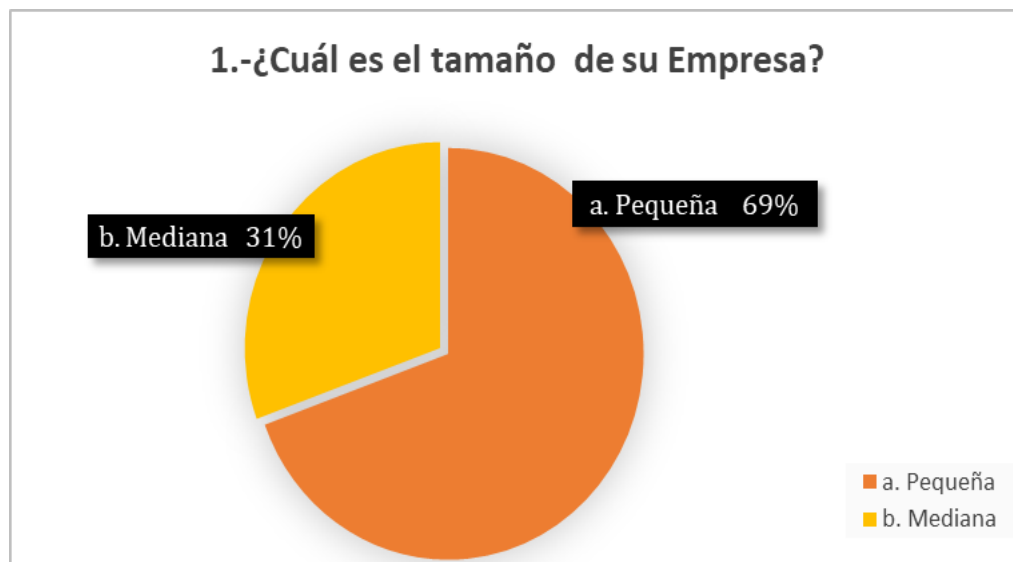
En este punto de la investigación, la medición de las variables requiere un análisis e interpretación univariado, el cual reside en analizar las variables por separado por medio de la técnica de distribución de frecuencias, a más de su interpretación alineada a los objetivos propuestos.

Es por ello, que a continuación se presentan cada una de las preguntas del formulario de Google propuesta ha análisis, con el fin de comprender las motivaciones de las actitudes y preferencias de las empresas, especialmente en relación con los otros servicios con los que cuentan hoy en día:

**Tabla N.- 13** Encuesta para empresas pregunta 1

PREGUNTA 1		
1.-¿Cuál es el tamaño de su Empresa		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Pequeña	253	69%
b. Mediana	116	31%
<b>TOTAL</b>	<b>369</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo 1 Encuesta para empresas  
Elaborado por: La Autora.



**Gráfico N.- 1** Encuesta para empresas pregunta 1

Fuente: Tabla 13 Encuesta para empresa pregunta 1  
Elaborado por: La Autora.

**Análisis:** De los 369 encuestados, 253, es decir el 69% son empresas de tamaño pequeño y el 31% restante son empresas medianas.

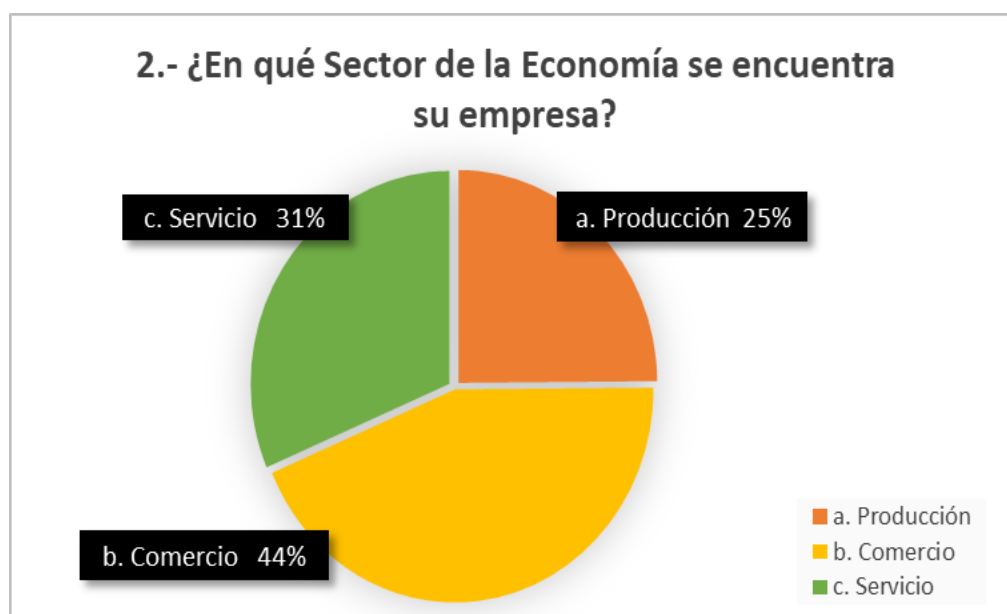
**Interpretación:** En base a los resultados se observa que si hay una alta presencia de empresas pequeñas en el norte de Quito, por tal razón ésta representa una oportunidad para colaborar con los servicios de asesoría tributaria y contable ofertados.

**Tabla N.- 14** Encuesta para empresas pregunta 2

PREGUNTA 2		
2.- ¿En qué sector de la economía se encuentra su empresa?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Producción	92	25%
b. Comercio	162	44%
c. Servicio	115	31%
<b>TOTAL</b>	<b>369</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo 1 Encuesta para empresas

Elaborado por: La Autora.



**Gráfico N.- 2** Encuesta para empresas pregunta 2

Fuente: Tabla 14 Encuesta para empresa pregunta 2

Elaborado por: La Autora.

**Análisis:** Los datos reflejan que el 44%, es decir 162 empresas se localizan en el sector económico de comercio, mientras que el 31% se localiza en el sector de servicios y el restante 25% está en el sector económico de producción.

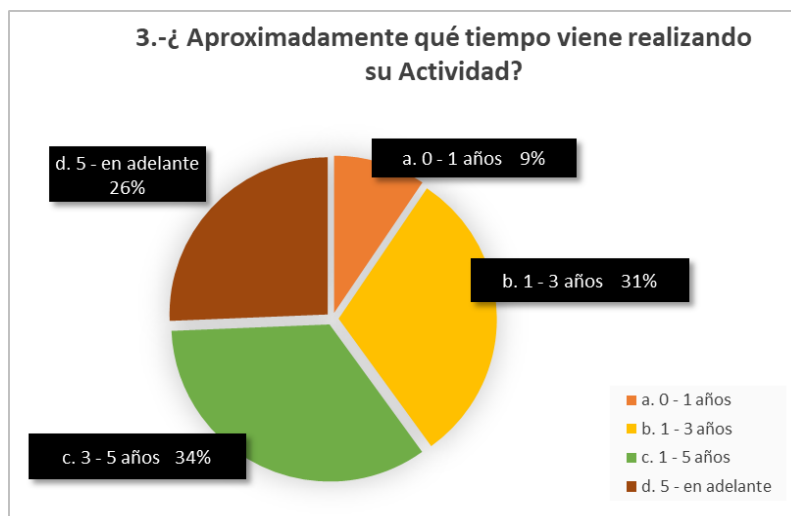
**Interpretación:** Según los resultados obtenidos prácticamente se ha podido evidenciar que en los últimos años el sector económico de Comercio representa un porcentaje muy alto, sin dejar de lado el sector de servicios, por tal razón se vuelve primordial tener presente los servicios de asesoría tributaria y contable, ya que según desarrollen su actividad las empresas deberán justificar todos sus movimientos económicos y financieros con el fin de aprovechar o mitigar los cambios en la legislación tributaria o las consecuencias en planes de expansión a beneficio de estas.

**Tabla N.- 15** Encuesta para empresas pregunta 3

PREGUNTA 3		
<b>3.- ¿Aproximadamente que tiempo viene realizando su Actividad?</b>		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. 0 - 1 años	34	9%
b. 1 - 3 años	113	31%
c. 3 - 5 años	127	34%
d. 5 - en adelante	95	26%
<b>TOTAL</b>	<b>369</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo 1 Encuesta para empresas

Elaborado por: La Autora.



**Gráfico N.- 3** Encuesta para empresas pregunta 3

Fuente: Tabla 15 Encuesta para empresa Pregunta 3

Elaborado por: La Autora.

**Análisis:** Como reflejan las respuestas, el 34% son empresas que llevan entre 3 a 5 años prestando sus servicios en el mercado, al igual que las empresas de entre 1 a 3 años equivalentes al 31%, seguido del 26% de empresas que tienen presencia más de 5 años en el mercado, y en un porcentaje muy bajo con un 9% las empresas que llevan en el mercado entre 0 – 1 año.

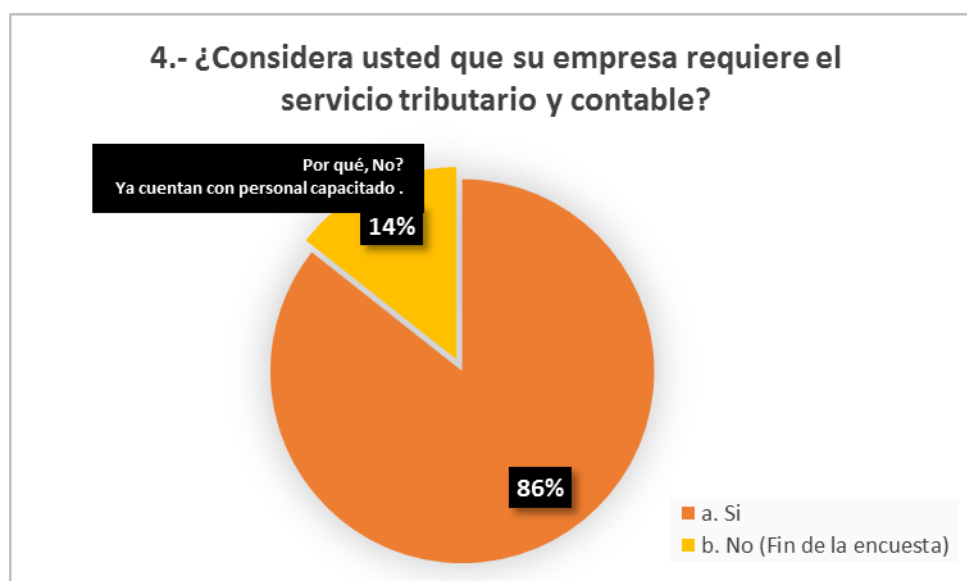
**Interpretación:** Gran parte de las empresas encuestadas llevan entre 1 a 5 años ofertando sus servicios, lo que justifica que se ubiquen en la fase de crecimiento, por ello es importante tener presente los servicios de asesoría tributaria y contable ya que muchas veces por desconocimiento o inexperiencia en estas áreas su rendimiento no es el esperado o a la vez no llegan a su etapa de madurez.

**Tabla N.- 16** Encuesta para empresas pregunta 4

PREGUNTA 4		
4.- ¿Considera usted que su empresa requiere el servicio tributario y contable?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Si	316	86%
b. No, ¿Por qué? (Fin de la encuesta)	53	14%
<b>TOTAL</b>	<b>369</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo 1 Encuesta para empresas

Elaborado por: La Autora.



**Gráfico N.- 4** Encuesta para empresas pregunta 4

Fuente: Tabla 16 Encuesta para empresa Pregunta 3

Elaborado por: La Autora.

**Análisis:** Según los datos observados, el 86% de encuestados considera que requiere el servicio tributario contable mientras que el 14% no considera necesario este servicio a razón que ya poseen personal capacitado para esta actividad.

**Interpretación:** Al ser esta la pregunta filtro, variable importante para el desarrollo del plan de negocio propuesto, se concluye que más de dos tercios de la población considera que requiere el servicio tributario contable, por tal razón el proyecto se puede llevar a cabo, y por consiguiente se excluirá las 53 empresas, mismas que ya no serán tomadas en cuenta en las siguientes interrogantes a razón que ya cuentan con personal capacitado para la actividad ó pueden ser consideradas como potenciales clientes en un futuro.

**Tabla N.- 17** Encuesta para empresas pregunta 5

PREGUNTA 5		
5.- ¿El servicio que su empresa tiene es garantizado?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Si	67	21%
b. No estoy seguro	249	79%
<b>TOTAL</b>	<b>316</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo 1 Encuesta para empresas  
Elaborado por: La Autora.



**Gráfico N.- 5** Encuesta para empresas pregunta 5

Fuente: Tabla 17 Encuesta para empresa Pregunta 5  
Elaborado por: La Autora.

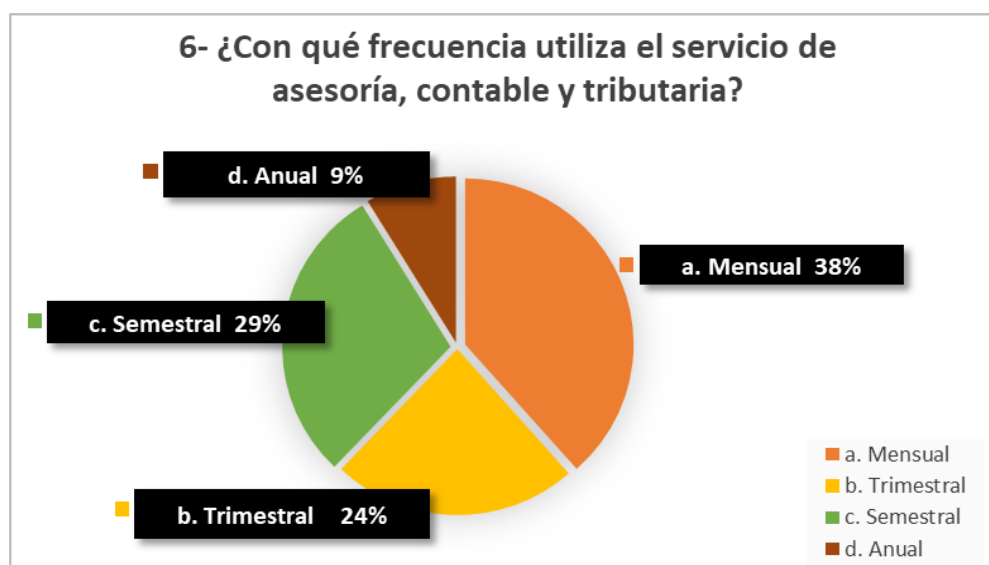
**Análisis:** Los datos tabulados muestran que el 79% de empresas encuestadas no están seguras si el servicio tributario y contable es garantizado mientras que el 21% si está seguro de la garantía del servicio.

**Interpretación:** Las compañías encuestadas muestran duda de que las empresas asesoras les garanticen el servicio tributario y contable, es por ello que este aspecto es favorable a los servicio de asesoría ya que consolidará no solo cumplir el correcto registro contable a función de las necesidades y naturaleza de las operaciones de cada empresa sino cumplir con el sistema tributario más adecuado a beneficio de estas.

**Tabla N.- 18** Encuesta para empresas pregunta 6

PREGUNTA 6		
6- ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de asesoría contable y tributaria?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Mensual	121	38%
b. Trimestral	76	24%
c. Semestral	91	29%
d. Anual	28	9%
<b>TOTAL</b>	<b>316</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo 1 Encuesta para empresas  
Elaborado por: La Autora.



**Gráfico N.- 6** Encuesta para empresas pregunta 6

Fuente: Tabla 18 Encuesta para empresa Pregunta 6  
Elaborado por: La Autora.

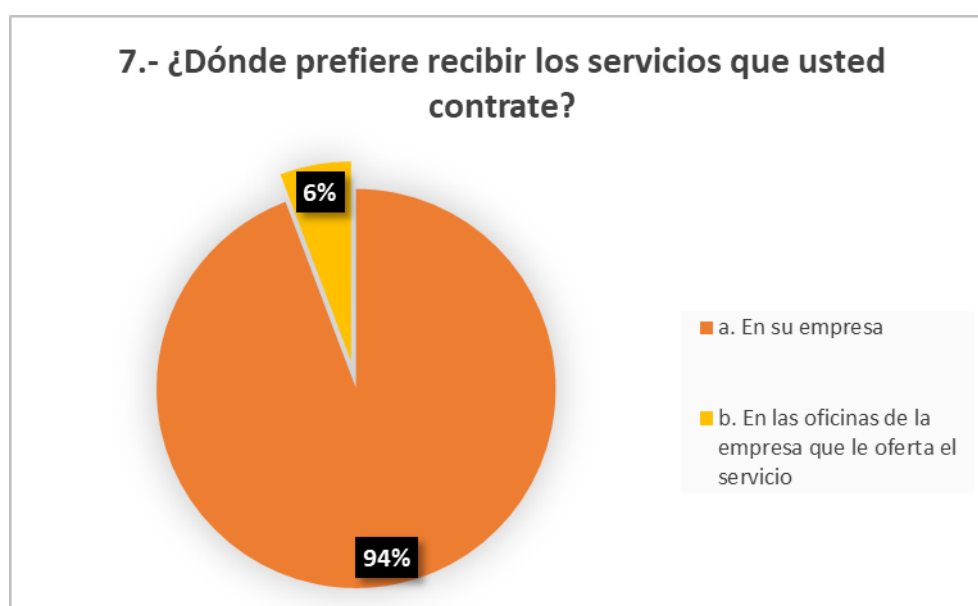
**Análisis:** Las empresas encuestadas utilizan con mayor frecuencia los servicios de asesoría tributaria contable, es decir un 38% lo realiza mensual, el 29% y 24% utilizan semestral y trimestral correspondiente, mientras el 9% lo realiza anual.

**Interpretación:** Esta pregunta manifiesta que los servicios tributarios y contables están presentes en las operaciones cotidianas en que las empresas se enfrentan para ofrecer su producto y/o servicio al mercado, por ello este aspecto ayuda a entender la importancia de la presencia de la empresa no solo por su función sino por su impacto en la toma de decisiones, el buen camino de las finanzas y el crecimiento de las mismas.

**Tabla N.- 19** Encuesta para empresas pregunta 7

PREGUNTA 7		
7.- ¿Dónde prefiere recibir los servicios que usted contrate?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. En su empresa	296	94%
b. En las oficinas de la empresa que le oferta el servicio	20	6%
<b>TOTAL</b>	<b>316</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo 1 Encuesta para empresas  
Elaborado por: La Autora.



**Gráfico N.- 7** Encuesta para empresas pregunta 7

Fuente: Tabla 19 Encuesta para empresa Pregunta 7  
Elaborado por: La Autora.

**Análisis:** Los resultados de la encuesta reflejan que en su mayoría, es decir un 94% prefiere recibir los servicios tributarios y contables en sus propias instalaciones mientras que un 6% prefiere recibir en las instalaciones de la empresa contratante.

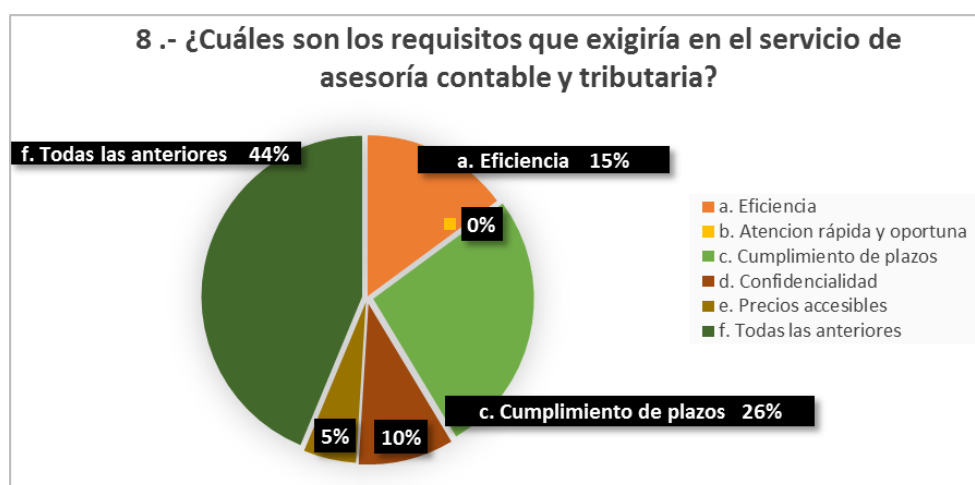
**Interpretación:** Recibir los servicios en las propias instalaciones ha representado un porcentaje elevado, por no decir la totalidad del mismo, por consecuencia este apartado es favorable puesto que comprender su espacio y operaciones de trabajo ayudaría a enfocar plenamente su estado financiero a favor de la misma, esto debido a que se podrá interpretar factores precisos que fluctúan en el movimientos de sus finanzas.

**Tabla N.- 20** Encuesta para empresas pregunta 8

PREGUNTA 8		
8.- ¿Cuáles son los requisitos que exigiría en el servicio de asesoría contable y tributaria?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Eficiencia	76	15%
b. Atención rápida y oportuna	0	0%
c. Cumplimiento de plazos	135	26%
d. Confidencialidad	49	10%
e. Precios accesibles	27	5%
f. Todas las anteriores	223	44%
<b>TOTAL</b>	<b>510</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo 1 Encuesta para empresas

Elaborado por: La Autora.



**Gráfico N.- 8** Encuesta para empresas pregunta 8

Fuente: Tabla 20 Encuesta para empresa Pregunta 8

Elaborado por: La Autora.



**Análisis:** Al observar los resultados, el 44% de la totalidad de empresas encuestadas determina que los requisitos que exigen con mayor énfasis son todas las alternativas tanto la eficacia, atención oportuna, cumplimiento de plazos, confidencialidad como precios accesibles, se precisa destacar a las alternativas de cumplimiento de plazos y eficiencia con el 26% y 15% respectivamente.

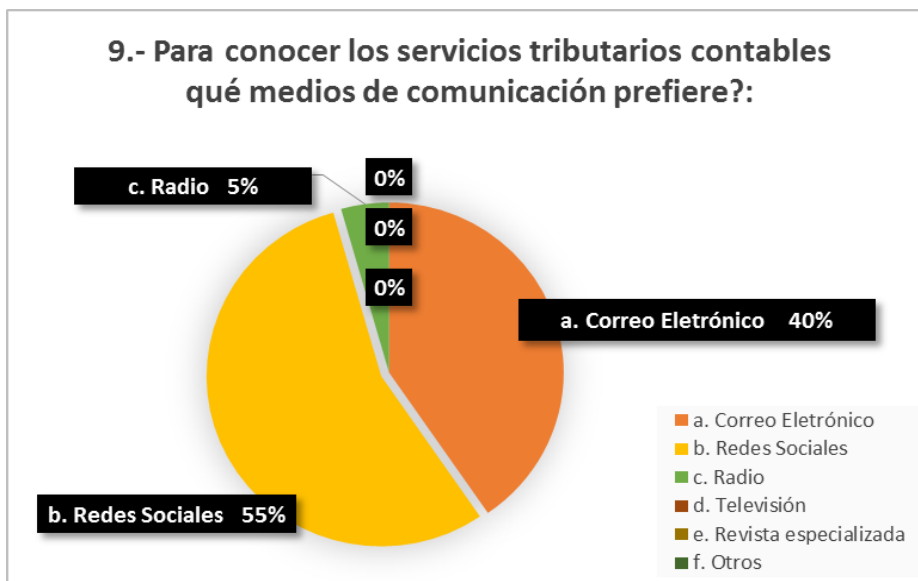
**Interpretación:** Al cotejar los requisitos que exigen las empresas en el servicio de asesoría se interpreta que el área contable y tributaria contiene un rango alto de expectativas, esto debido a que el dinero, es una medida monetaria que interviene esencialmente en todo el giro comercial, es por ello que estas variables coexistirán al consolidar los parámetros más prácticos al trabajar con las empresas, las mismas que les permitirá disponer de elementos de juicio necesarios para adoptar por las decisiones más adecuadas en los distintos contextos financieros.

**Tabla N.- 21** Encuesta para empresas pregunta 9

PREGUNTA 9		
<b>9.- Para conocer los servicios tributarios contables ¿qué medios de comunicación prefiere?:</b>		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Correo Electrónico	228	40%
b. Redes Sociales	311	55%
c. Radio	25	4%
d. Televisión	0	0%
e. Revista especializada	0	0%
f. Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>564</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo 1 Encuesta para empresas

Elaborado por: La Autora.



**Gráfico N.- 9** Encuesta para empresas pregunta 9

Fuente: Tabla 21 Encuesta para empresa pregunta 9

Elaborado por: La Autora.

**Análisis:** Al observar los datos recolectados se puede definir que el 55% de empresas encuestadas prefieren conocer los servicios tributarios contables por redes sociales y el 40% por correo electrónico mientras que el 5% lo prefiere por emisoras radiales, es importante recalcar que el medio televisivo y revista especializada tienen cero preferencia.

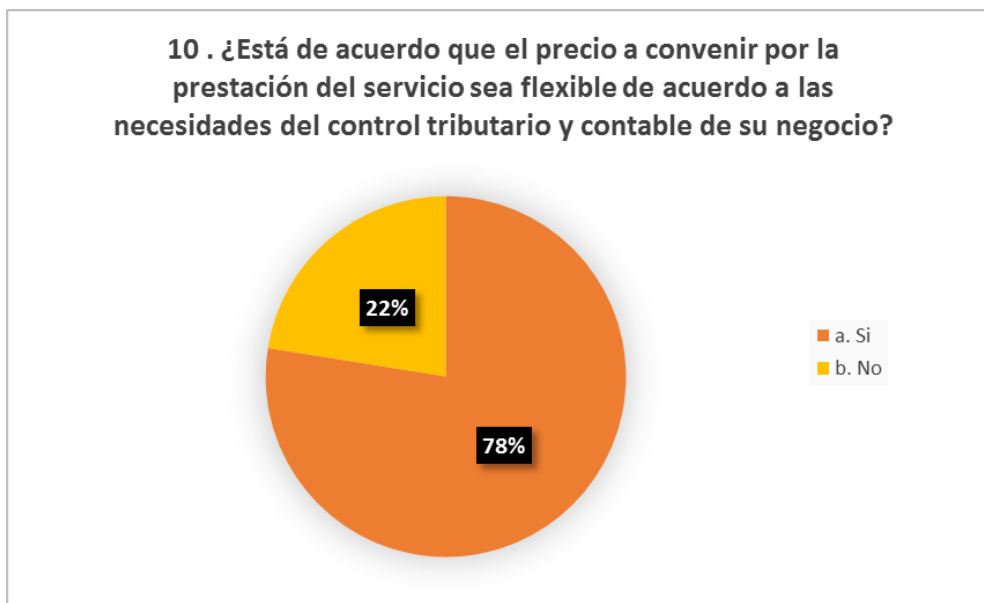
**Interpretación:** Los medios de comunicación preferentes son redes sociales y el correo electrónico, por tal razón este medio es favorable para el proyecto, puesto que en la actualidad representan un medio de elevada interacción, a más del bajo costo que permite dar a conocer la prestación de los servicios por estos medios.

**Tabla N.- 22** Encuesta para empresas pregunta 10

PREGUNTA 10		
<b>10.- ¿Está de acuerdo que el precio a convenir por la prestación del servicio sea flexible de acuerdo a las necesidades del control tributario y contable de su negocio?</b>		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Sí	245	78%
b. No	71	22%
<b>TOTAL</b>	<b>316</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo 1 Encuesta para empresas

Elaborado por: La Autora.



**Gráfico N.- 10** Encuesta para empresas pregunta 10

Fuente: Tabla 22 Encuesta para empresa Pregunta 10

Elaborado por: La Autora.

**Análisis:** El 78% de personas encuestadas reconoce que el precio se debe convenir de acuerdo a las necesidades del control tributario y contable de cada empresa, es decir, el rubro de la prestación del servicio debe ser desarrollado de acuerdo a un parámetro flexible mientras que el 22% no está de acuerdo.

**Interpretación:** Al estar presente en el mercado una fuerte oferta ya posicionada, y competir desde cero enmarca una pauta difícil de romper, esto debido a que un servicio ya sea de cualquier índole y con mayor razón las finanzas de la empresa, hace hincapié en la experiencia del cliente como producto final, es decir en la confianza y conocimiento ya adquirida por los clientes, por lo que se estableció fijar una estrategia de precio de penetración, que consiste en establecer precios bajos, en este caso flexibles a comparación de los precios fijos estándar que no estiman la necesidad de cada negocio, con el fin de conseguir atraer rápidamente a un gran número de consumidores y alcanzar una cuota alta en el mercado. Por ello, al obtener un 78% de aceptación de empresas que buscan asesoría con parámetros flexibles, es decir más de dos tercio de la totalidad, motiva a que el proyecto se mantenga bajo esta estrategia de penetración en el mercado de asesoría al existir una demanda alta de Pymes.

### 1.2.2. Demanda Potencial

Fisher y Espejo (2011) puntualiza que la demanda se refiere a “las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado.” (p. 240)

Para calcular la *población potencial* de los servicios de asesoría que presta la empresa M&M, se toma como referencia la cantidad de pequeñas y medianas empresas que existen en el sector norte de Quito, que es de 9.137 empresas y en base a la pregunta número 4 de la encuesta (pregunta filtro): ¿Considera que su empresa requiere en alguna área el servicio tributario contable? La respuesta obtenida es que el 86% de los encuestados respondieron que SI, se procede a definir la nueva población para proyectar la demanda:

$$n = 9.137 * 86\% = 7.858 \text{ empresas}$$

En donde,

n: población: número de compradores posibles =?

x: número de PYMES del norte de Quito = 9.137 Empresas (Ver Pág. 13)

?: Pregunta 4 ¿Considera que su empresa requiere en alguna área el servicio tributario contable? (Ver Tabla N.- 16): SI = 86%

Además, para calcular la *demanda potencial del servicio* es necesario conocer con qué frecuencia y a qué precio las Pymes solicitan los servicios de asesoría tributaria contable, para lo cual se revisa la pregunta 6 y 10 de la encuesta (Ver Tabla 18 y 22:

**Preg. 6.** Frecuencia de uso del servicio de asesoría contable y tributaria; se puede observar una discreta preferencia por la asesoría mensual del 38%.

**Preg. 10.** Disposición de pago por la prestación del servicio; se puede observar una preferencia del 78% por el precio flexible de acuerdo a las necesidades del control tributario y contable de cada negocio; mismos que están dispuestos a asumir la estrategia de precios de penetración.

La siguiente tabla indica la relación de los datos y las preguntas mencionadas con las variables de mayor porcentaje con fin de determinar la demanda potencial, al tomar como referencia la nueva población calculada en base a la pregunta filtro (Ver pág. 13):

**Tabla N.- 23 Demanda potencial**

<b>Demanda potencial de un servicio mensual y precio flexible</b>				
<b>POBLACIÓN<sup>a</sup></b> <b>n=Número de compradores posibles</b>	<b>PREGUNTA 6</b> <b>q= Frecuencia de consumo</b>		<b>PREGUNTA 10</b> <b>p= Precio flexible</b>	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
7.858	Mensual	38%	Si	78%
	Trimestral	24%	No	22%
	Semestral	29%		
	Anual	9%		
<b>DEMANDA POTENCIAL = <math>Q = n * q * p</math></b> $= 7.858 * 38\% * 78\%$ $= 2.329$				
<b>Nota:</b> <sup>a</sup> Nueva población para proyectar la demanda en base a la pregunta filtro: $n = 9.137 * 86\% = 7.858$ empresas En donde, n: población: número de compradores posibles =? x: número de PYMES del norte de Quito = 9.137 Empresas (Ver Pág. 13) %: Pregunta 4 ¿Considera que su empresa requiere en alguna área el servicio tributario contable? (Ver Tabla N.- 16): SI = 86%				

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

2.329 son los potenciales clientes asesorados que buscan un servicio mensual y que están dispuestos a asumir precios flexibles en el norte de Quito.

Con este dato, se procede a realizar la proyección de la demanda, se toma el valor referencial a la tasa de crecimiento económico del año 2017 de 2,4% del país correspondiente a cifras del Banco Central, puesto que no existen datos históricos hasta la presente fecha del crecimiento de las pymes en Quito, para el cálculo se aplica la siguiente fórmula:  $C_n = C_o (1+i)^n$

En donde:

$C_n$  = Valor Futuro

$i$  = Tasa de Crecimiento 2,4%

$C_o$  = Valor Inicial

$n$  = Número de periodos

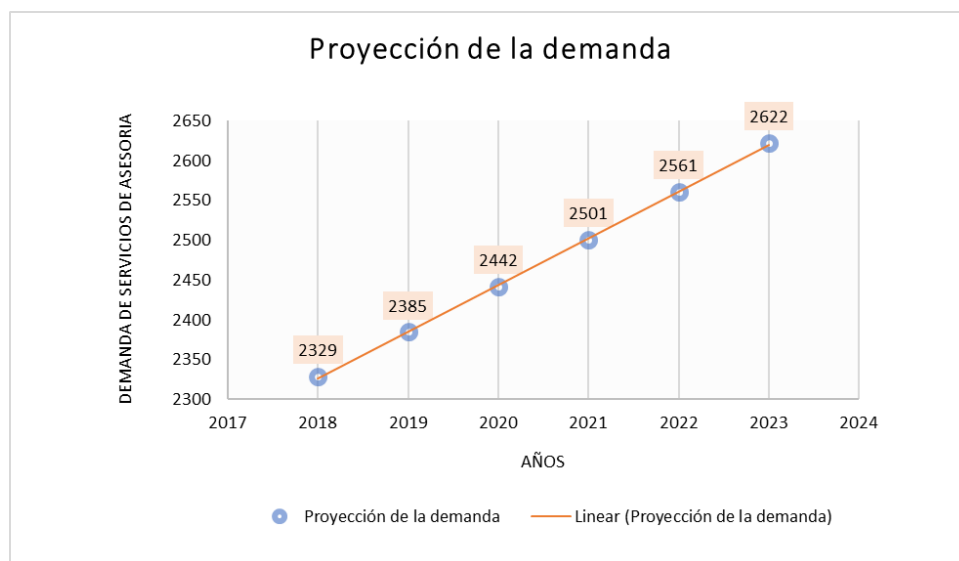
Con los datos obtenidos se procede a realizar la proyección de la demanda potencial desde el año 2018 hasta el año 2023, como muestra la siguiente tabla:

**Tabla N.- 24** Proyección de la demanda potencial del servicio

<b>PROYECCIÓN DE LA DEMANDA POTENCIA</b>						
<b>AÑO</b>		<b>Co</b>	<b>i</b>	<b>1+i</b>	<b>(1+i)<sup>n</sup></b>	<b>Cn</b>
2018	0	2.329	2,40%	102%	1,00	2.329
2019	1				1,02	2.385
2020	2				1,05	2.442
2021	3				1,07	2.501
2022	4				1,10	2.561
2023	5				1,13	2.622

Fuente: Investigación personal  
Elaborado por: La Autora.

El resultado muestra una gran solicitud de servicio de asesoría, además rectifica que el proyecto es un negocio viable para trabajar en el sector norte de Quito.



**Gráfico N.- 11** Proyección de la demanda

Fuente: Investigación personal  
Elaborado por: La Autora.

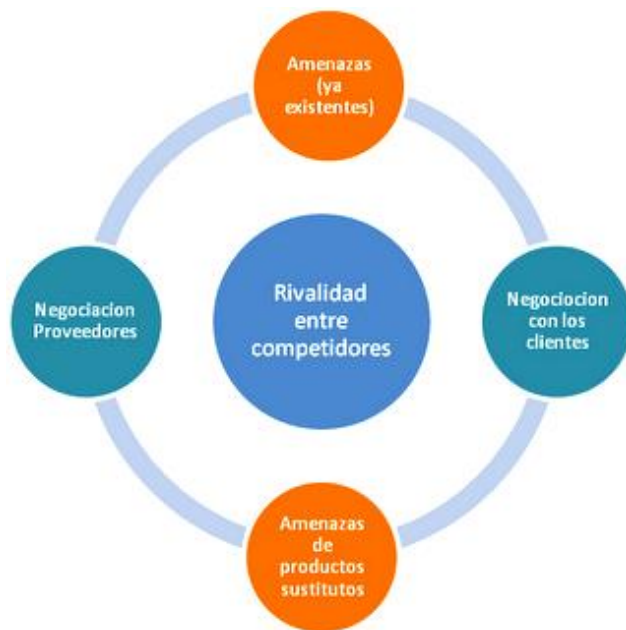
Se puede concluir que la demanda potencial se proyecta de manera ascendente, lo cual es beneficioso para el servicio tributario y contable y asegura la viabilidad del proyecto.

### 1.3. Análisis del Macro y Micro Ambiente

#### 1.3.1. Análisis del Micro Ambiente

Monferrer (2013) conceptualiza que el análisis interno “consiste en la evaluación de los aspectos de las diferentes áreas funcionales de la empresa, con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles que pueden dar lugar a ventajas o desventajas competitivas” (p. 35).

El análisis aplica un estudio de las cinco fuerzas competitivas de Porter, éste identifica los factores que afectan la competitividad del propio sector, por lo tanto el objetivo es determinar el grado de factibilidad en un sector de la Compañía.



**Imagen N.- 5** 5 Fuerzas competitivas de Porter

Fuente: (Porter, 1985)

Elaborado por: La Autora.

##### 1.3.1.1. Análisis de los proveedores

M&M Asesoría tributaria y contable, al identificar la actual relación con sus proveedores determinó:

**Tabla N.- 25** Análisis de proveedores

<b>Proveedor</b>	<b>Producto</b>	<b>Dirección</b>	<b>% mercado</b>
Vinicio Betancourt	Sistema contable PERSIS	Quito	60%
Guía Integral Fiscal Ecuatoriana	Actualizaciones y capacitación continúa en ámbitos financieros, contables, laborales, tributarios, entre otros.	Quito	80%
Colegio de Contadores Públicos de Pichincha		Quito	95%
Cámara de Comercio de Quito		Quito	95%

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

De acuerdo a la información obtenida, los proveedor principales del sistema garantiza un respaldo de soporte técnico personalizado de 24/7 durante todo el año y en cuanto al tema de suministros y equipos existen otros proveedores los cuales pueden ser obtenidos fácilmente en el mercado nacional, sin depender de un proveedor específico, lo que constituye una fortaleza para M&M.

#### ***1.3.1.2. Poder de negociación de Clientes***

M&M identifica el poder de negociación de clientes como una debilidad, a razón de que el posicionamiento de la marca como asesores se establece con los años de servicios prestados y la competencia es alta, lo que permite a los clientes negociar los pagos sin valorar el trabajo, sin embargo, cabe indicar que mediante la pregunta 5 (Ver Tabla 17) el 79% de las empresas encuestadas no están seguras de la garantía que ofrece los servicios tributario y contable que utilizan pero mediante el conocimiento en procesos y procedimientos que la empresa posee, a más del dominio del servicio ofertado se podrá superar este aspecto y atender al cliente cualquiera sea su requerimiento, en cuanto al precio la estrategia es mantener un valor flexible de acuerdo a las necesidades de cada cliente.

#### ***1.3.1.3. Poder de negociación de Competidores***

La fuerza de poder de negociación de competidores está calificada como una debilidad por el alto nivel de oferta de servicios de asesoría tributaria y contable, el mercado se encuentra saturado de profesionales independientes y/o empresas que por la captación de un cliente establecen honorarios no relacionados con la



carga de trabajo a realizar, se permite a los clientes negociar los pagos sin valorar el trabajo. En base a ello, se analiza los dos competidores directos más fuertes que brindan el mismo servicio.

**Tabla N.- 26** Empresas de la competencia

Nombre	Servicios y Productos	Dirección	% Mercado
Grupo AT&C asesoría	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoría Contable y tributaria,</li> <li>- Normas NIIF'S</li> <li>- Auditorías</li> <li>- Outsourcing contable</li> <li>- Auditoría continua</li> <li>- Administrativos</li> <li>- Reingenierías departamentales e integrales, Control de activos, Finanzas Productivas, Tributarios, Devolución de impuestos (SRI), Compras Públicas, asesorías Laborales, seguridad industrial y salud ocupacional.</li> <li>- Selección de personal, Sistemas, Equipos, Soporte, Construcción de Redes.</li> </ul>	Quito	40%
Gehz Consultores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoría Contable</li> <li>- Asesoría Tributaria</li> <li>- Asesoría Financiera</li> <li>- Asesoría Laboral</li> <li>- Servicios Complementarios (Outsourcing Contable)</li> </ul>	Quito	35%

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

#### ***1.3.1.4. Amenazas de los productos sustitutos***

Son aquellos servicios de asesoría que abarcan otros temas; por ejemplo, asesoría laboral, asesoría en seguridad y salud ocupacional, asesoría empresarial, asesoría legal; sin embargo, en esencia del servicio no se encuentra sustituto. Se considera que los servicios de auditoria externa, representan un servicio integral general para una pequeña y mediana empresa, debido a que las entidades cumplen con obligaciones societarias, los resultados determinados por los auditores expresan hallazgos y recomendaciones de los ámbitos de control interno, procesos de negocios y estados financieros.

Existe una amenaza en grado menor para M&M, debido a que los honorarios definidos por ese tipo de servicios son altos para las pequeñas y medianas empresas, que prefieren trabajar con empresas locales al negociar costos menores.

#### ***1.3.1.5. Amenazas de nuevos competidores***

La facilidad para la prestación del servicio por la gran oferta de profesionales que se encuentran en la rama tributaria y contable en el país, la cual genera un alto grado de amenaza de nuevos competidores para M&M; sin embargo, es una fuerza que no se puede controlar y al que debe enfrentar M&M estratégicamente.

Para ello M&M debe iniciar acercamientos con la competencia y en base a un análisis previo de eficiencia establecer ALIANZAS ESTRATÉGICAS para fortalecer su presencia en el mercado.

### **1.3.2. Análisis del macro ambiente**

#### ***1.3.2.1. Análisis Político***

La revista digital PwCideas (2018, marzo) menciona que “según el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial, entre 137 economías analizadas, Ecuador se ubica en el antepenúltimo lugar en independencia judicial, en el penúltimo lugar en la capacidad del sector privado para desafiar legalmente acciones y regulaciones del gobierno, y en el puesto 119 en la eficiencia del marco legal para resolver controversias.” (p. 4)

El año 2018 las pequeñas y medianas empresas, enfrentan riesgos políticos importantes:

- *Inestabilidad institucional* - El proceso de cambio de autoridades en los organismos de control se extendería hasta el año 2019, por la asignación de representantes de alcaldías a nivel nacional.

- *Conflictividad política* – la politización en la creación, modificación y extinción de las leyes y regulaciones de interés empresarial se enmarcan en un interés electoral para los distintos partidos políticos del país.
- *Fragilidad económica* – Consecuencia de una desestabilización política.
- *Escándalos de corrupción* – Creación de ambiente de desconfianza y sospecha para el desarrollo de negocios privados y públicos.

Los riesgos políticos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en el país son significativos al momento de desarrollar sus actividades; sin embargo, estos riesgos se convierten en oportunidades de trabajo para la empresa asesora M&M Asesoría tributario y contable, las cuales pueden ser las siguientes:

- *Inestabilidad institucional* – Los administradores de pequeñas y medianas empresas manejan sus operaciones con el cumplimiento de directrices de los organismos de control (SRI, IESS, Superintendencia de Compañías y Seguros), que implican trámites o procesos burocráticos que no les gusta realizar, por lo que contratan a profesionales que cuenten con la experiencia vigente de dichos temas.
- *Conflictividad política* – Las reformas y creación de leyes a nivel tributario, económico y financiero, implica una actualización que no logran interpretar en un cien por ciento los dueños y personal contable de las empresas, es por ello la necesidad de contratar a especialistas para la aplicación de incentivos tributarios y financieros que señala las nuevas leyes y como estos deben ser registrados en la contabilidad.
- *Fragilidad económica* – Permite la contratación de especialistas financieros y tributarios que establezcan nuevos escenarios de inversiones, creación de negocios para mejorar la situación económica y financiera de las pequeñas y medianas empresas.
- *Escándalos de corrupción* – Las pequeñas y medianas empresas contratan a especialistas para el análisis de estados financieros para definir la

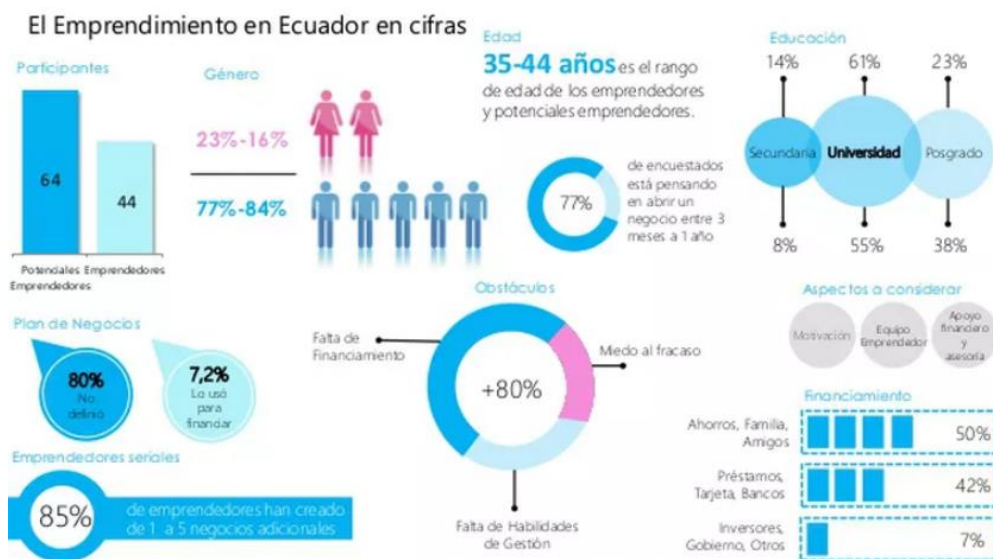
presentación transparente de sus actividades frente a los organismos de control.

### ***1.3.2.2. Análisis Social***

***Emprendimiento*** - Las pequeñas y medianas empresas, constituyen una concentración alta en el sector empresarial siendo una consecuencia positiva directa a los altos índices de desempleo que la población ecuatoriana sufre desde el año 2015 con mayor fuerza por los factores económicos, políticos y naturales que se han evidenciado por el país.

Según los datos del Informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM), el emprendimiento mundial, en la edición 2015 incluyó el análisis de 62 países; en el caso de Ecuador fue ejecutado por la Espae Graduate School of Management de la Espol, menciona que El Índice de Actividad Emprendedora (cuya sigla es TEA) es de 33.6% para el Ecuador, es decir que uno de cada tres adultos en el país ha desarrollado actividades relacionadas a crear un negocio o ya tenía uno que no superaba los 42 meses de existencia, como se refleja en la siguiente imagen (Ver Imagen 6).

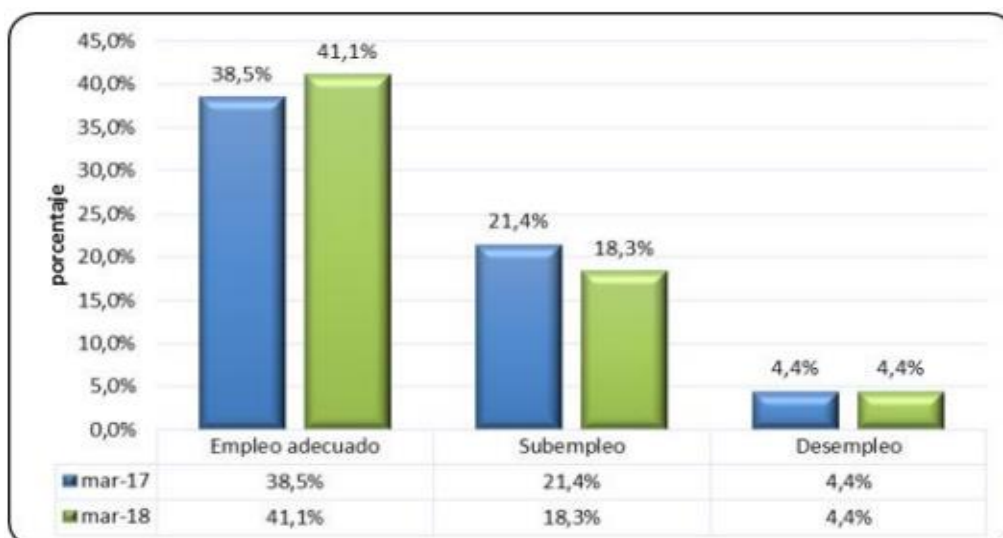
El Distrito Metropolitano de Quito es una de las principales fuerzas económicas del país y por ende los emprendimientos han crecido significativamente, mismos que han llegado a formar parte de las pequeñas empresas constituidas por núcleos familiares que necesitan apoyo en la regulación y funcionamiento del negocio, es por ello, que el plan de negocios es viable hasta el momento, cabe indicar que mediante los indicadores y razones financieras del capítulo 5 se podrá precisar con mayor exactitud la viabilidad del mismo.



**Imagen N.- 6** El emprendimiento en Ecuador en cifras

Fuente: <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/04/05/nota/6698389/ecuador-alta-tasa-emprendimiento-senior>

**Empleo** - El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), mediante su Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Enemdu) y Banco Central del Ecuador destaca que en Quito el empleo adecuado cayó 4%, enlistando a las ciudades como Cuenca, Guayaquil, Machala y Ambato a junio 2018.



**Imagen N.- 7** Indicadores laborales

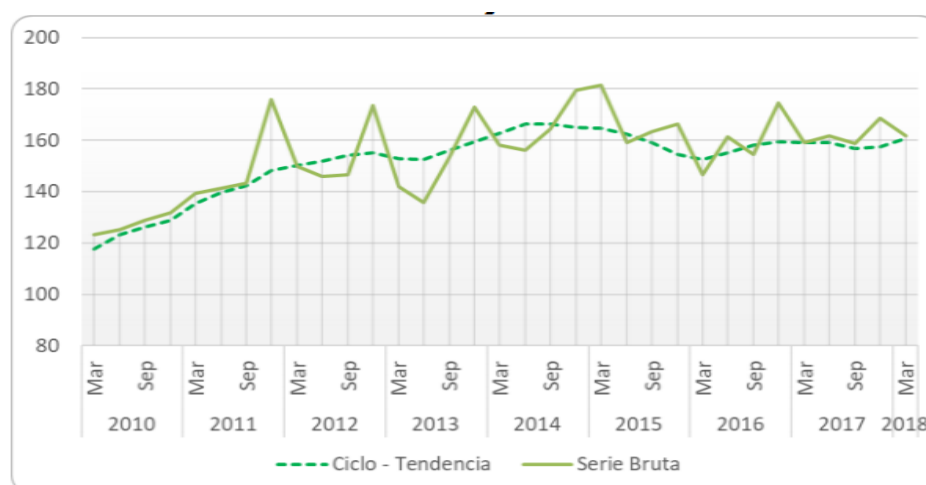
Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

El empleo adecuado a marzo de 2018 fue de 41,1%, superior al 38,5% de marzo 2017, en contraste, el subempleo disminuyó de 21,4% a 18,3% en el mismo periodo, se interpreta, que a pesar de existir recuperación en el mercado laboral, aún no se logra regresar a los niveles de empleo del periodo 2010-2014.

En conclusión, la desaceleración de la economía nacional y los índices de desempleo, subempleo y otros empleos informales, ha llevado a los ecuatorianos a la búsqueda de nuevas alternativas de ingresos, como el manejo de propios negocios, con estos antecedentes la empresa M&M Asesoría tributaria y contable identifica un nicho de clientes claros que necesitan apoyo para regular estas nuevas alternativas de ingresos como pequeñas y medianas empresas.

### 1.3.2.3. Análisis Económico

**Actividad económica** - El Índice de Actividad Económica (IDEAC), en serie bruta, para marzo de 2018 mostró una variación mensual positiva de 17%, según el Banco Central del Ecuador (BCE) por el incremento en la producción y exportación de banano, café, cacao, camarón, manufactura, electricidad y construcción, a pesar de variaciones negativas en la producción y exportación de flores (-9,5%), y en las importaciones para la industria de molinería y panadería (-44,2%).



**Imagen N.- 8** Índice de actividad económica coyuntural  
Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Las expectativas del IDEAC de acuerdo a las tasas mencionadas es, un incremento en el ritmo económico para alcanzar nuevamente un nivel tendencial a largo plazo.

**Inflación** - A mayo de 2018, la inflación mensual se ubicó en -0,18%, la acumulada en 0,09% y la anual en -1,01% de acuerdo al Banco Central del Ecuador, el indicador de inflación anual evidencia 9 periodos consecutivos de variaciones negativas, lo que técnicamente se conoce como deflación, generada por la contracción de la demanda principalmente por la disminución del consumo en las siguientes divisiones de productos: alimentos y bebidas no alcohólicas, transporte, restaurantes y hoteles en el país.



**Imagen N.- 9** Evolución de la inflación anual

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Con la inflación 2018, el valor de la canasta familiar básica en el mes de mayo de 2018 se ubicó en 710,07 dólares y el ingreso familiar mensual de un hogar 4 fue de 720,53 dólares; ocasionado un excedente de 10,46 dólares y la canasta familiar vital se ubicó en 498,4 dólares; por lo tanto se evidencia una cobertura total y un superávit presupuestario de 222,13 dólares para los hogares el país.

El precio de las canastas familiares a partir de marzo de 2017 refleja una tendencia fija o sin avance, generado por las variaciones negativas en los precios de sus principales productos, y aunque esto genera un aumento del poder adquisitivo para los hogares, no es saludable para la economía global.

#### ***1.3.2.4 Análisis Tecnológico***

Se examina brevemente el entorno, y se concluye mediante las siguientes matrices EFE y EFI si las variables presentan un ambiente favorable o no, a continuación se analizan las mismas:

Al analizar la matriz EFE, se obtiene como resultado que la empresa tiene un ambiente favorable correspondiente a 2.9, se destaca las variables: elevado crecimiento de la demanda y políticas de recaudación, mismas que serán de beneficio para seguir con el proyecto. (Tabla N.- 27)

Al examinar la matriz EFI, se puede evidenciar que la empresa se encuentra por encima de la media (2.7) con una postura fuerte, se enfatiza las variables calidad del servicio y conocimientos de procesos que permitirán enfrentar las fuerzas externas que influyen sobre la empresa. (Tabla N.- 28)



**Tabla N.- 27** Matriz EFE, Matriz de factores externos

FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>Oportunidades</b>			
Rápido crecimiento de la demanda	0,2	4	0,8
Fomento a la iniciativa privada.	0,05	2	0,1
Política de Recaudación (Entes de Control)	0,1	4	0,4
Apertura de mercados	0,05	2	0,1
Cambios Sociales (Millenials)	0,05	1	0,05
Nueva Tecnología	0,1	3	0,3
<b>Amenazas</b>			
Competencia	0,1	4	0,4
Desempleo	0,05	2	0,1
Creación, modificación y extinción de políticas económica	0,1	4	0,4
Desastres naturales	0,05	2	0,1
Inestabilidad del gobierno	0,05	1	0,05
Recesión económica	0,1	1	0,1
<b>Total resultado ponderado:</b>	<b>1</b>		<b>2,9</b>
<b>Ambiente favorable</b>			

Elaborado por: La Autora.

**Tabla N.- 28** Matriz EFI, Matriz de factores internos

FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>Fortalezas</b>			
Calidad del servicio	0,15	4	0,6
Costos operativos bajos	0,1	2	0,2
Empleados fidelizados y comprometidos	0,05	1	0,05
Conocimiento de procesos y procedimientos	0,15	4	0,6
Ubicación estratégica de la oficina	0,1	2	0,2
Personal Capacitado	0,1	3	0,3
<b>Debilidades</b>			
Liquidez	0,05	4	0,2
Precios bajos competencia	0,05	2	0,1
Posicionamiento de marca	0,05	4	0,2
Plan de marketing	0,05	2	0,1
Nómina limitada	0,05	1	0,05
Cartera de clientes limitada	0,1	1	0,1
<b>Total resultado ponderado</b>	<b>1</b>		<b>2,7</b>
<b>Ambiente Favorable</b>			

Elaborado por: La Autora.

**Tabla N.- 29** Competencia directa

Nombre	Servicios y Productos	Perfil	Sitio web
Grupo AT&C asesoría	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoría Contable,</li> <li>-Normas NIIF'S</li> <li>-Auditorías</li> <li>-Outsourcing contable</li> <li>-Auditoría continua</li> <li>-Administrativos</li> <li>-Reingenierías departamentales e integrales, Control de activos, Finanzas Productivas, Tributarios, Devolución de impuestos (SRI), Compras Públicas, asesorías Laborales, seguridad industrial y salud ocupacional.</li> <li>-Selección de personal, Sistemas, Equipos, Soporte, Construcción de Redes.</li> </ul>	<p>El "GRUPO AT&amp;C" fue creado con el objetivo principal de brindar Asesoría Administrativa, Financiera y Contable a Empresas y Personas Naturales dedicadas a toda área comercial. Para esto cuenta con profesionales con más de 21 años de experiencia en la Dirección de las diferentes áreas que conforman una empresa.</p>	<p><a href="http://www.grupoatcecuador.com">www.grupoatcecuador.com</a></p>
Gehz Consultores	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asesoría Contable</li> <li>-Asesoría Financiera</li> <li>-Asesoría Laboral</li> <li>-Asesoría Tributaria</li> <li>-Servicios Complementarios (Outsourcing Contable)</li> </ul>	<p>GEHZ CONSULTORES en Quito, Ecuador es una empresa innovadora y vanguardista, orientada a brindar soluciones estratégicas en las áreas: Administrativa, Financiera, Contable, Tributaria y Laboral que apoyen al desarrollo sustentable de los clientes.</p>	<p><a href="http://www.gehz.com.ec/">www.gehz.com.ec/</a></p>

Fuente: Sitios web de las empresas señaladas

Elaborado por: La Autora.

**Tabla N.- 30** Matriz MPC, Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	EMPRESA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
		M&M asesoría		Grupo AT&C		Gehz Consultores	
		CLASF	RESUL. POND.	CLASF	RESUL. POND.	CLASF	RESUL. POND.
1. Política de Recaudación (Entes de Control)	0,1	1	0,1	2	0,2	4	0,4
1. Conocimiento de procesos y procedimientos	0,3	4	1,2	3	0,3	3	0,3
3. Cultura de innovación	0,05	1	0,05	2	0,2	2	0,2
4. Calidad de servicio	0,3	3	0,9	4	0,4	3	0,3
5. Rápido crecimiento de la demanda	0,05	4	0,2	3	0,3	2	0,2
6. Ubicación estratégica de la oficina	0,05	3	0,15	3	0,3	2	0,2
7. Acercamiento al cliente	0,03	2	0,06	4	0,4	3	0,3
8. Costos operativos bajos	0,05	2	0,1	3	0,3	3	0,3
9. Talento humano comprometido	0,06	3	0,18	3	0,3	3	0,3
10. Desarrollo de tecnología de punta	0,01	2	0,02	4	0,4	3	0,3
<b>Total resultado ponderado</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>2,96</b>	<b>31</b>	<b>3,1</b>	<b>28</b>	<b>2,8</b>

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

Mediante la MPC, se puede determinar que “conocimientos de procesos y procedimientos” es el factor crítico de mayor importancia para el éxito de la empresa con un peso de 1.2, mientras que del competidor 1 y 2 es de 0.03. Además la “calidad de servicio” de la empresa es superior puesto que destaca con la ponderación de 0.9; pero al tomar en cuenta el total ponderado de las diferentes variables el competidor más fuerte es la empresa Grupo AT&C asesoría, con un total ponderado de 3.1. Sin embargo, los competidores no rebasan los estándares comunes de experiencia de compra y conocimiento que habitualmente son requeridos para la realización de este servicio por lo que la empresa puede estimar mayor peso al efectuar su cadena de valor al igual que su estrategia de precios flexibles de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

Por consiguiente, se concluye que la mejor solución es mantener la habilidad de comunicarnos bilateralmente para alcanzar el éxito, siendo aún más una empresa de servicios dedicado a un campo con un marco de confidencialidad alto, por lo que, crear vínculos de confianza define componer una cadena de valor enmarcada en un equipo de alto nivel, una experiencia de servicio asertiva y un liderazgo multidisciplinario; además de aportar soluciones comprometidas con el cliente.

Por tal razón, las soluciones más potenciales para enfrentar estas variables son:

- a. **Llevar una planificación adecuada:** Una buena técnica es crear una lista de tareas a realizar, en todas y cada una de las personas que conforman el equipo de trabajo para que tengan en cuenta sus respectivas responsabilidades a cumplir. También se puede establecer un orden según importancia de las tareas a desarrollar.
- b. **Estar bien informados:** Sobre los servicios, normativas, leyes vigentes y responsabilidades tanto individuales como grupales, cuando mejor conozcan, superior será el desarrollo del trabajo, además que se podrá informar a personas externas un conocimiento adecuado que transmita confianza y credibilidad del servicio.
- c. **Planificar el tiempo:** Esto ahorra tiempo, permite marcar objetivos y metas que midan el progreso para luego comparar lo que se ha logrado realmente con el objetivo general.
- d. **Tratar a todos por igual:** Muchas empresas, creen equivocadamente que al hacer diferencias provocan respeto, cuando realmente lo único que están fomentando es miedo provocando pérdida de información relevante y valiosa para el crecimiento de la empresa.
- e. **Organizar reuniones regularmente:** Una buena comunicación en la empresa comienza en la dirección. Es importante que se provoque conversaciones en grupo, así como dejar claro el interés en una sana comunicación bilateral. En estas reuniones se organizará el trabajo de la

semana y se podrá aclarar cómo se requiere el mismo, asegurándose de que cada uno ha entendido perfectamente su cometido.

- f. **Cuidar la calidad del servicio:** Especialmente si se trabaja de frente al público, por consiguiente se debe corresponder a la imagen que espera el interlocutor, además de la interacción que se mantiene como el equipo de trabajo.

### ***1.3.3. Proyección de la oferta***

La oferta se va a determinar de acuerdo al número de asesorías que prestan las empresas que se dedican a brindar este tipo de servicio dentro del sector norte de Quito.

La empresa de asesoría tributaria y contable se desenvuelve en el tipo de oferta de competencia perfecta, es decir sus características se asemejan a ésta, misma que se identifica porque existen varios compradores y vendedores, además de poseer un servicio idéntico y homogéneo puesto que sus lineamientos se basan en entes de control a nivel estatal, por consiguiente se precisa necesario definir las características que presenta (Keat, Paul G. y Young, Philip K.Y., 2004):

1. “Las empresas son precio-aceptante”, ya que ningún ofertante puede influir en el precio de mercado a razón que el número de oferentes y demandantes es grande.
2. “Precio único”, los oferentes se ven obligados a vender a un precio similar, ya que si cobraran más perderían ventas ante sus competidores.
3. “Productos idénticos o tener muchas características similares”, al ser los entes de control estatal el jefe inmediato de todos los oferentes en el ámbito tributario contable los procesos de registro son homogéneos.
4. “Ausencia de barreras de entrada o salida”, permite a las nuevas empresas su libre entrada en el mercado al igual que su salida.
5. “Información perfecta”, gracias a la apertura del estado y entes de control se ha incentivado la cultura contable tributaria, es decir, los demandantes y

oferentes tienen pleno conocimiento sobre las condiciones generales que operan en el mercado financiero.

6. “Movilidad de recursos”, los implementos necesarios para la elaboración son accesibles y en igualdad de condiciones puesto que básicamente se requiere Excel e internet para el uso de plataformas gratuitas de los entes de control, favoreciendo a todos los oferentes.
7. “Ausencia de Marketing”, los ofertantes no dedican tiempo exclusivo para establecer estrategias de promoción, investigación de mercados o fijación de precio a razón que su desempeño se basa en confiabilidad y seguridad en el tiempo al ser un servicio financiero.

Por tal razón, se realiza una investigación exploratoria a 4 empresas que ofrecen los servicios tributarios y contables, se averigua el tiempo promedio en el proceso de Revisión Tributaria mensual (declaraciones de impuestos y anexos) que es el servicio más frecuente que tienen las empresas; para el cálculo del número de servicios que tiene la competencia de acuerdo a la investigación realizada se concluye lo siguiente:

**Tabla N.- 31** Tiempo promedio en el proceso de revisión tributaria

Nº	EMPRESA	Nº PERSONAS RESPONSABLES	TIEMPO DE PROCESO HORAS	Nº ASESORIAS ANUALES
1	Grupo AT&C	1	24 HORAS.	80
2	Gehz Consultores	1	15 HORAS	128
3	LGConsultores	1	20 HORAS.	96
4	CeConsulting	1	16 HORAS	120
	TOTAL ANUAL			424
	PROMEDIO ANUAL			106

Fuente: Investigación personal  
Elaborado por: La Autora.

Al obtener la oferta del servicio que equivale a 424 asesorías se procede a realizar la proyección de la misma al tomar en cuenta el crecimiento económico del país correspondiente al año 2017 del 2,4% de acuerdo a las cifras del Banco Central del Ecuador, la proyección se va a realizar con la siguiente fórmula al no poseer datos históricos:

$$C_n = C_o (1+i)^n$$

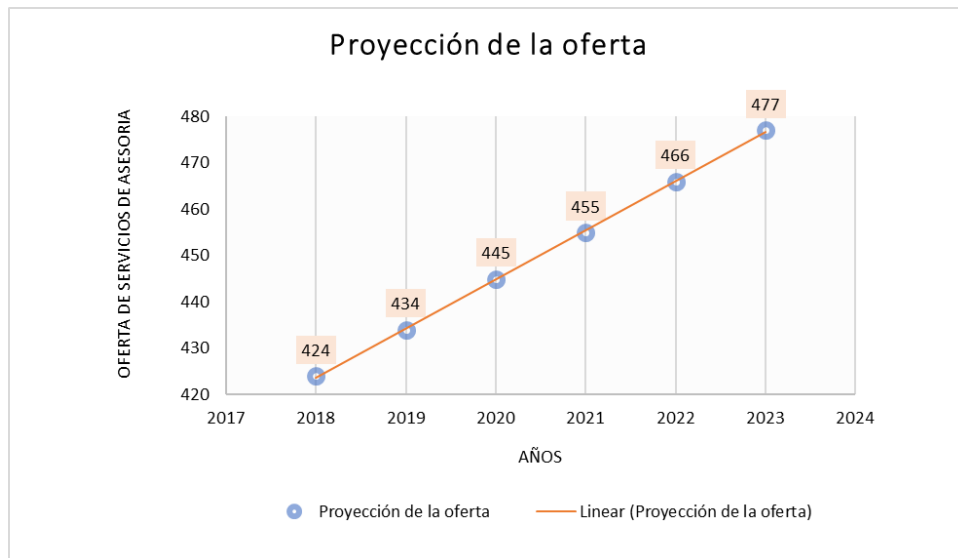
**Tabla N.- 32** Proyección de la oferta potencial del servicio

PROYECCIÓN DE LA OFERTA						
AÑO		Co	i	1+i	(1+i) <sup>n</sup>	Cn
2018	0	424	2,40%	102%	1,00	424
2019	1				1,02	434
2020	2				1,05	445
2021	3				1,07	455
2022	4				1,10	466
2023	5				1,13	477

Fuente: Investigación personal  
Elaborado por: La Autora.

El resultado muestra una gran solicitud de servicio de asesoría al hacer del proyecto un negocio viable para trabajar en el sector norte de Quito.

Se puede concluir que la demanda potencial se proyecta de manera ascendente, lo cual es beneficioso para el servicio tributario y contable y asegura la posibilidad del proyecto.



**Gráfico N.- 12** Proyección de la oferta

Fuente: Investigación personal  
Elaborado por: La Autora.

#### 1.4. Demanda Potencial Insatisfecha

La demanda insatisfecha es la diferencia de los datos obtenidos de la demanda y oferta potencial, en este caso, en el horizonte de tiempo de 5 años.

**Tabla N.- 33** Demanda potencial insatisfecha, pymes en Quito en 5 Años.

<b>DEMANDA INSATISFECHA</b>				
<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>OFERTA</b>	<b>DPI/AÑO</b>	<b>DPI/DIA</b>
2018	2.329	424	1.905	5
2019	2.385	434	1.951	5
2020	2.442	445	1.998	5
2021	2.501	455	2.045	6
2022	2.561	466	2.095	6
2023	2.622	477	2.145	6

Fuente: Tabla N.- 24 Proyección demanda y N.-32 Proyección Oferta  
Elaborado por: La Autora.

El análisis refleja que existe una brecha desatendida, es decir, existe la oportunidad para llevar a cabo el proyecto de asesoría tributaria y contable en la ciudad de Quito, notando que desde el año 2021 la demanda potencial diaria se incrementaría en una unidad.

### **1.5. Promoción y Publicidad**

Según Kotler y Armstrong (2012) promoción y publicidad es:

- “Promoción es la mezcla específica de las herramientas promocionales que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva valor a los clientes y establecer relaciones entre ellos” y (p. 356).
- “Publicidad es cualquier forma pagada de representación y promoción no personal acerca de ideas, bienes o servicios por un patrocinador” (p. 356).

#### ***Plan de Medios***

La empresa dedicada a servicios de asesoría, para llegar a su segmento de clientes utilizará como primer punto los medios digitales, se destacará el correo electrónico y redes sociales que obtuvieron una elevada aceptación en la encuesta aplicada, adicional se empleará otros métodos que se detallan en el siguiente Plan de Medios:



## ***Objetivos***

### **Objetivo General:**

1. Posicionar a M&M-Asesoría Tributaria y Contable en el Norte de Quito como una entidad comprometida con el crecimiento financiero de las pequeñas y medianas empresas para permitir la interacción del cliente con la marca.

### **Objetivo Específicos:**

1. Incrementar la interacción de los usuarios en los medios digitales integrados en la empresa.
2. Identificar las necesidades de los clientes con los servicios ofertados.
3. Potenciar la marca en el cliente interno.

- ***Target***

Pequeñas y medianas empresas del sector norte de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, sector considerado uno de los más productivos según estudios realizados por el Distrito Metropolitano de Quito.

Es importante recalcar que el target de clientes son 1.912 empresas, es decir,. el modelo de negocios que manejamos es Business to Business.

- ***Estrategia***

Antes de establecer las estrategias, es primordial diseñar el logo:

### **Esquema de Logo**

Al delinear el logo, la empresa considero el color Naranja que describe “la energía del color rojo con la felicidad del amarillo”, es decir la determinación y el éxito; además de poseer una visibilidad muy alta, dando como resultado el siguiente logotipo:



---

## ASESORÍA TRIBUTARIA CONTABLE

### **Imagen N.- 10** Logotipo empresarial

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

Una vez establecido el logotipo, se planteará las estrategias de la campaña integral y se priorizará herramientas que generen una buena experiencia al usuario (Tabla N.-34):

**Estrategia 1:** Gestionar SEO y SEM para posicionar favorablemente al sitio web en los motores de búsqueda, además de emplear el contacto por referidos.

**Estrategia 2:** Emplear campañas de mailing y video de forma activa en las redes sociales y por emisoras radiales.

**Estrategia 3:** Establecer un ambiente de apertura a ideas y engagement con el cliente interno.

- ***Canal***

Para el siguiente plan de medios y según la naturaleza del negocio los medios utilizados son el offline y online (ver Tabla N.-34):

- a. El primero enfocado en emisoras radiales, telemarketing y el contacto directo con los colaboradores.
- b. El segundo apartado se orienta a la red digital en diferentes campos como anuncios, revista digital, redes sociales y otros por medio de Yointic Marketing online:

PUBLICIDAD DIGITAL	REDES SOCIALES	POSICIONAMIENTO WEB	DISEÑO WEB
			
Creación de campañas	Publicidad - Administración	Consultoría web	Diseño de página web
Administración y gestión	Facebook - Instagram	Optimización SEO Google	Optimización SEO
Publicidad en Google	Twitter - LinkedIn...	Posicionamiento en Google	1 año alojamiento web gratis
Analítica mensual	Analítica mensual	Analítica mensual	6 meses analítica web gratis
Informe mensual	Informe mensual	Informe mensual	6 meses de informes SEO
\$ 250.00 Plan anual	\$ 250.00 Plan anual	\$ 100.00 Plan anual	\$ 500.00 Plan anual

**Es el momento de digitalizar tu empresa**  
 La mayoría de empresas ya implementan estrategias de marketing digital en sus planes de negocios. El resultado a medio plazo es un aumento de la competitividad y rentabilidad online.

**Imagen N. - 11** Tarifas de canal, Yointic marketing online  
 Fuente: YOINTIC Marketing Online, 2018  
 Elaborado por: La Autora.

- **Medio**

El medio que se empleará para adquirir tráfico a los servicios sería el orgánico que agrupa todo lo referente en el buscador, Directo quien teclea la página web en el motor de búsqueda, e-mail, referencia de sitios aliados y redes social (ver Tabla N.-34).

- **Formatos**

Los espacios para publicar son (Tabla N.-34):

**WEB:**

Artes gráficas y videos

Banners HP1 HOME (3 rotativos trimestral) tamaño 650\*90 pixeles

Banners GUIA DE NEGOCIOS (5 rotativos trimestral) tamaño 420\*280 pixeles

Banner HP2 PÁGINA INTERIOR (4 rotativos) tamaño 300\*166 pixeles

**MAILING**

Newsletter (banner (658\*105 pixeles)

E-Blast Mailing personalizado (700\*el proporcional)

Link del URL al Portal de la empresa

**NOTICIAS 360°**

Publireportaje web + foto + logotipo

Banner interno

Información PDF para descargar

**REDES SOCIALES**

Post, Tuit, notas, Difusión newsletter con nota y banner 650\*90 px

- ***Presupuesto y cronograma***

El presupuesto y el cronograma se establecieron de forma anual para el presente proyecto, mismo que se detalla a continuación en la (ver Tabla N.-34).

**Tabla N.- 34 Plan de medios – resumen**

<b>Estrategia</b>	<b>Canales</b>	<b>Medios</b>	<b>Formatos</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Responsables</b>	<b>Valor</b>
Gestionar SEO y SEM para posicionar favorablemente al sitio web en los motores de búsqueda, además de emplear el contacto por referidos.	Digital	-Web autoadministrable, Wordpress (CSC)	Página Web Identidad Visual	Mantener actualizaciones durante todo el año	Administrativo encargado	\$500,00
		-Administrador de palabras clave y optimización	Inscripción a boletines o contacto online	Mantener diariamente su revisión	Administrativo encargado	
		-Back links (enlaces desde otras pág. Web relacionadas)	Banner lateral o superior	Periodos bimensuales presentes todo el año.	Administrativo encargado	
Emplear campañas de mailing y video de forma activa en las redes sociales y por emisoras radiales.	Digital Impreso	-Adwords	30 anuncios	Se lanza tácticas de inicio de año, se mantiene todo el año.	Administrativo encargado	\$100,00
		-Email marketing -WhatsApp masivo -Telemarketing -Contacto directo	Base de datos, reuniones informativas y formales	Quincenalmente: Se enviará los días miércoles, alrededor de las 12hs AM.	Administrativo encargado	\$150,00
		-Redes sociales (Aumentar en un 60% la cantidad de seguidores, clientes actuales o potenciales)	Fan page, twitter, Instagram (Publicación de cambios de estado y perfil)	Cada Jueves de todas las semanas. Se creará historias todos los martes.	Administrativo encargado	\$250,00
			YouTube, LinkedIn Encuentros virtuales de capacitación o invitados	Cada jueves de todas las semanas.	Administrativo encargado	
		-Emisoras Radiales	Pautas promocionales e identidad	Se Pauta en las emisoras seleccionada trimestralmente.	Administrativo encargado	\$400,00
Establecer un ambiente de apertura a ideas y engagement con el cliente interno.	Impreso	-Buzón de sugerencias -Incentivos en la participación con menciones y logros.	Días de descanso Premios Varios Cupones al Cine y KFC	Se establecerán al final de cada actividad en el año.	Administrativo encargado	\$300,00
<b>TOTAL APROXIMADO PLAN DE MEDIOS</b>						<b>\$1.800,00</b>
<b>Nota:</b> El valor de las actividades son estimaciones que no incluyen multiplicación por cantidad por lo que se han determinado para todo el año, a razón de este punto se puede alterar el presupuesto por otros factores.						

Elaborado por: La Autora.

- **Evaluación**

Un aspecto significativo para que la campaña integral de medios cumpla su objetivo es la presencia de mecanismos de control y seguimiento, por ello se ha establecido los siguientes indicadores de gestión, al igual que herramientas de medición de impacto, mismos que se reportarán al culminar cada actividad y se presentará un consolidado bimensual. Cabe recalcar, que los indicadores se han establecido de acuerdo a los objetivos planteados:

**Tabla N.- 35** Indicadores de evaluación

<b>Objetivos</b>	<b>Indicador</b>
Incrementar la interacción de los internautas en los medios digitales integrados en la empresa.	- Costo por adquisición - Costo por clic (CPC) - Tasa de conversión - Valor del Cliente
Impulsar la identificación de necesidades de los clientes con los servicios.	- Coste por lead - Porcentaje de coste de marketing adquiriendo un cliente ( $M\%-CAC$ )
Potenciar la marca en el cliente interno	- Ratio del ciclo de vida del cliente

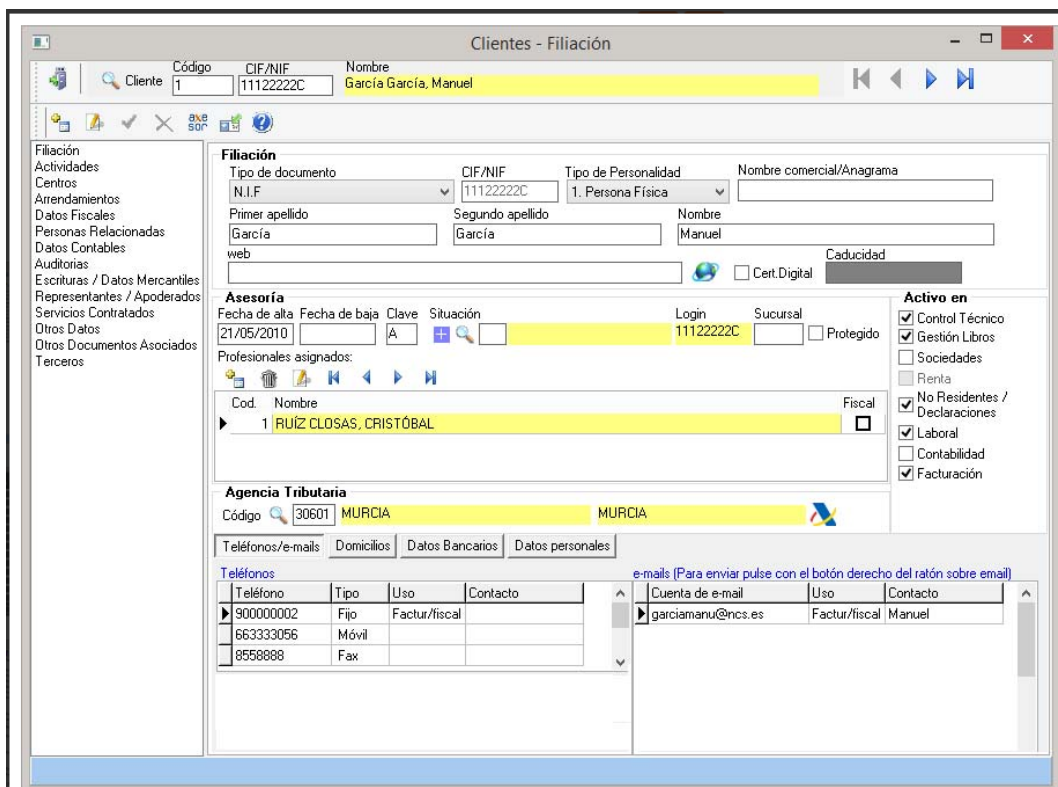
Fuente: Investigación personal  
Elaborado por: La Autora.

### 1.6. Sistema de Distribución a Utilizar

En primera instancia, al ser una empresa de asesoría tributaria y contable el sistema de distribución es directo e indirecto, a razón que el cliente puede acceder a los servicios acercándose a la oficina o mediante vía telefónica, internet o una visita técnica previa cita.

### 1.7. Seguimiento de Clientes

Al llegar a este punto, vale la pena recordar el nivel de confidencialidad y asertividad que engloba el servicio ofertado, por consiguiente mantener un continuo contacto e interactuar con todos los involucrados es de importancia, mismo que se llevará a cabo mediante llamadas de soporte y chat en línea en el módulo del siguiente sistema contable PERSIS antes de que el cliente lo solicite, y así validar tanto el servicio como la respuesta oportuna.



**Imagen N.- 12** Módulo Persis, seguimiento de clientes

Elaborado por: La Autora.

## 1.8. Mercados Alternativos

A partir del giro de negocio, al ofertar asesoría tributaria y contable a diferentes empresas, se cubrirá mercados alternativos en el sector de planificación, gestión de proyectos, reingenierías departamentales e integrales, al igual que capacitaciones, cursos y talleres en diferentes ámbitos.

Por consiguiente, se observa que el proyecto a llevar a cabo tiene apertura para crecer de forma gradual en diferentes ámbitos.

## CAPÍTULO II

### ÁREA DE PRODUCCIÓN

#### 2.1. Descripción del Proceso

##### 2.1.1. Descripción de proceso de transformación del bien o servicio

Para representar las actividades se realiza un mapa de procesos, que es “una representación de los procesos relevantes para satisfacer al cliente y conseguir los objetivos de la empresa” (Pérez, 2004, p. 84).

Se define el mapa de procesos, como un inventario gráfico de los procesos que ejecutados en conjunto permiten lograr los objetivos de la empresa.

El mapa de procesos de M&M Asesoría tributaria y contable, representa en general la estructura de trabajo por realizar para ofrecer un correcto servicio de asesoría tributaria y contable, a continuación un detalle del trabajo de cada proceso (Ver Imagen N. 13):

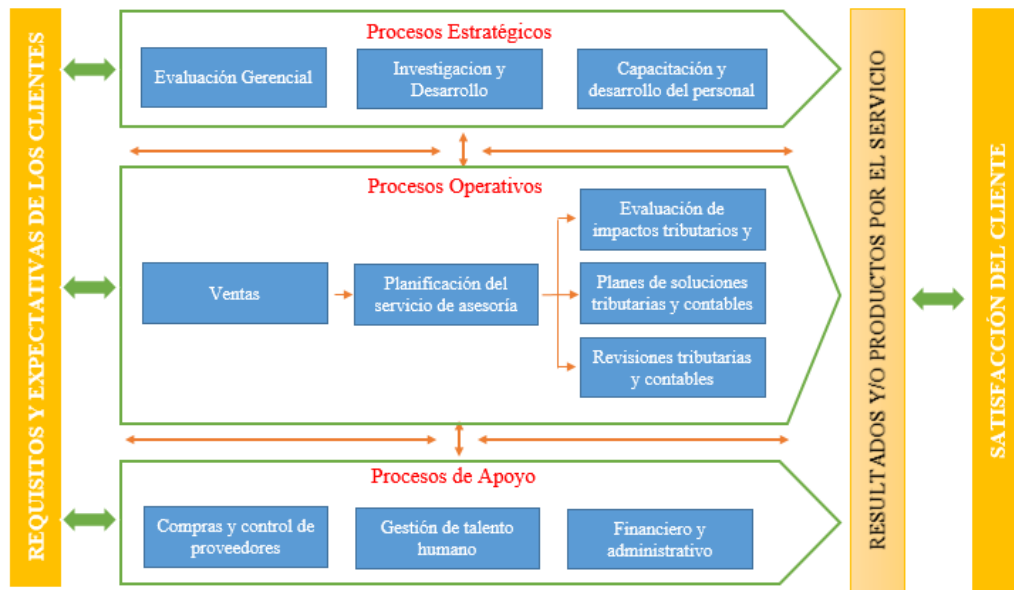
- *Resultados del servicio de asesoría:* materializan por escrito en un archivo físico o magnético la solución de un problema tributario y/o contable que identificó el cliente; por ejemplo, el cliente solicita la asesoría tributaria para que revise que todas las facturas de compra cumplan con los requerimientos de la Ley de Régimen tributario vigente. El asesor una vez concluido el trabajo entrega un reporte en que establece que de las 100 facturas de



compras revisadas 2 facturas de compras se encuentran con enmendaduras por lo que cumplen con la ley.

- *Procesos estratégicos*: principalmente incluyen las actividades y tomas de decisiones realizadas por la alta gerencia de la compañía; en la empresa de servicio de asesoría tributaria y contable, el representante legal, socios y junta de accionistas definen lineamientos para la visión, misión, valores éticos y normativa interna para la adecuada prestación de servicios, elabora presupuestos y asigna insumos al personal para el desarrollo de trabajo con clientes, define estrategias de mejora entre las cuales puede ser la capacitación continua a sus empleados. Analiza y evalúa la gestión de atención al cliente con retroalimentación del mismo.
- *Procesos operativos*: implican el trabajo en campo realizado por los profesionales que laboran en la empresa de servicios de asesoría tributaria y contable desde el acercamiento y presentación de servicios a un posible cliente, negociación y firma de contratos de servicios, planificación de trabajo y asignación de dinero y personal para la ejecución de la asesoría, desarrollo de papeles de trabajo en campo, es decir en las oficinas del cliente y emisión de informes con la comunicación oportuna al cliente. En conclusión conlleva la ejecución de actividades por los empleados para la obtención de un resultado (informes, reportes y otros) que permite satisfacer las necesidades o cumplir con las expectativas que tiene la empresa al requerir asesoría.
- *Procesos de apoyo*: son los procesos de soporte en los procesos operativos; por ejemplo, el Departamento de talento humano, gestiona con los capacitadores las fechas de realización de capacitaciones al personal de la empresa, con el fin de que el servicio de asesoría sea óptimo y de calidad y con ello se fidelice al cliente.
- *Requerimientos y expectativas de los clientes*: corresponde a la necesidad del cliente de tener una respuesta, plan de acción y solución por un problema y situación negativa o positiva de ámbito tributario y contable a consecuencia de una transacción económica realizada.

## MAPA DE PROCESOS - M & M ASESORIA TRIBUTARIA Y CONTABLE



**Imagen N.- 13** Mapa de procesos M&M

Fuente: Resumen libro gestión de procesos, Bravo Carrasco, Juan pág. 22  
Elaborado por: La Autora.

Cada proceso, es un conjunto de actividades operativas y de control que apoyados con el uso de recursos humanos, económicos, insumos y otros, permiten que se cumpla un objetivo específico, a continuación se presenta detalle de los procesos y flujogramas de los principales procesos operativos en la prestación del servicio de asesoría tributaria y contable:

### Procesos Operativos

Al ser el proceso operativo el motor para la actividad de la empresa se precisa a detallar las actividades y flujogramas correspondientes, este proceso comprende desde la presentación del gerente de gestión tributaria o contable al potencial cliente, la necesidad de realizar la planificación tributaria como mecanismo de eficiencia en las pequeñas y medianas empresas, se logra despertar el interés del cliente que contrata el servicio de asesoría bajo alguna de las modalidades que ofrece la empresa hasta lograr la satisfacción plena del cliente, misma que será evaluada por el Gerente general.

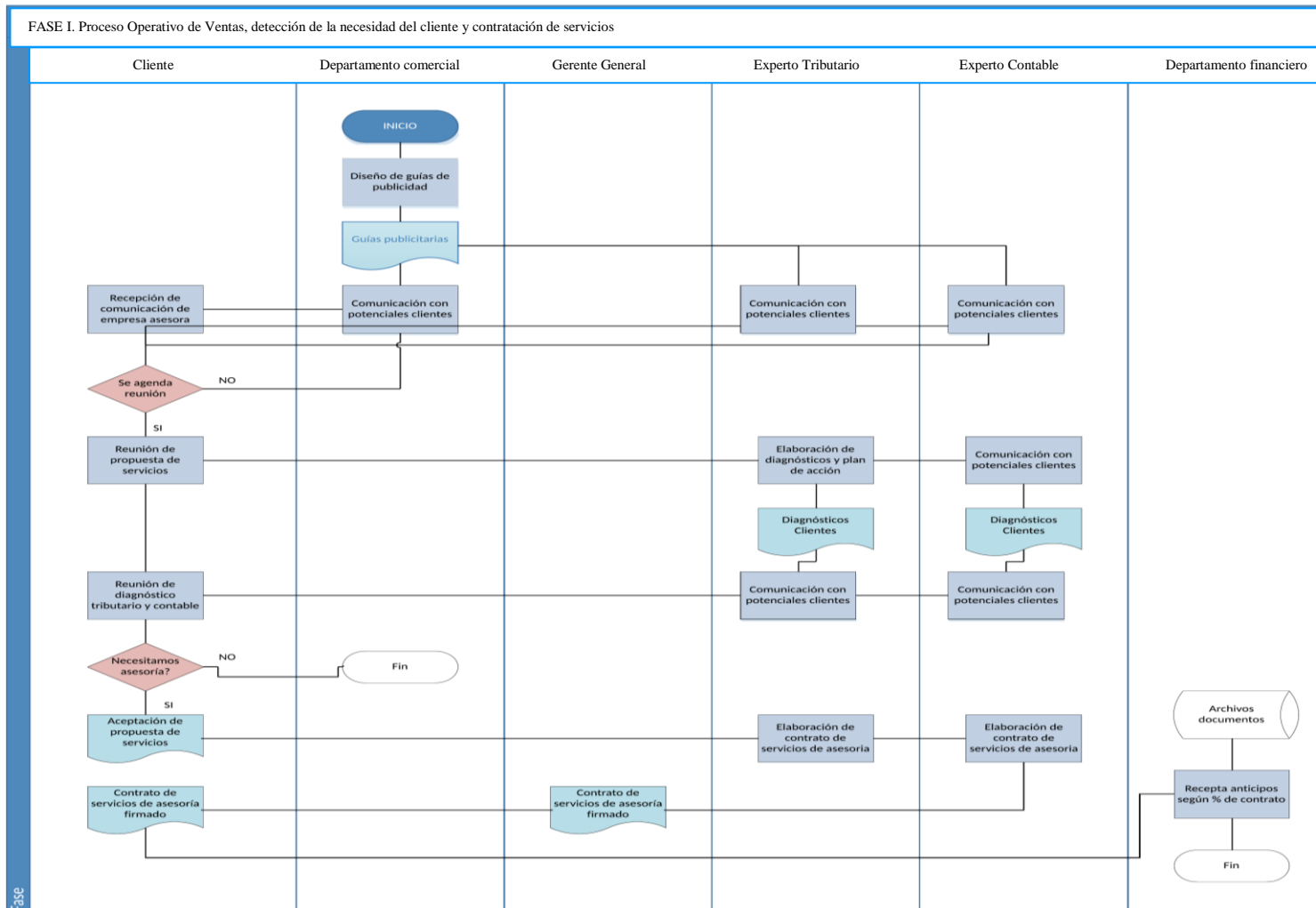
**Tabla N.- 36 Fase I: Proceso de ventas**

No.	Actividades	Herramientas	Tiempos
1	Elaborar guías de publicidad para ofertar los servicios de asesoría tributaria y contable	Diseño de piezas gráficas para: - Correos electrónicos - Redes sociales - Página Web - Tarjetas de presentación	1 hora 1 hora 60 horas 2 horas
2	Realizar primer contacto o llamada con potenciales clientes	- Llamadas telefónicas - Correos electrónicos - Redes sociales	15 minutos 1 hora 1 hora
3	Coordinar reuniones presenciales con personal gerencial y financiero encargados de los aspectos tributarios y contables de los potenciales clientes	- Presentación de servicios	10 minutos
4	Elaborar presentaciones de diagnósticos de los principales temas tributarios y contables de análisis identificados de los potenciales clientes	- Presentación de diagnósticos de potenciales clientes - Propuesta de planes de acciones generales	2 horas
5	Presentar los reportes de diagnóstico en una segunda reunión con el potencial cliente	- Presentación de diagnósticos de potenciales clientes - Propuesta de planes de acciones generales	1 hora
6	Recibir la aceptación de propuesta de servicios por el potencial cliente	- Scan de Propuesta de servicios firmada por el cliente	10 minutos
7	Elaborar el contrato de servicios profesionales	- Contrato borrador de servicios profesionales	30 minutos
8	Recibir el contrato de servicios profesionales firmado por el cliente y representante legal	- Scan de Contrato firmado de servicios profesionales	10 minutos

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

Una vez descrito los procesos que realiza M&M para el servicios de asesoría contable y tributaria, se presenta los flujogramas de los procesos, con la finalidad de visualizar claramente las actividades y personal involucrado.



**Imagen N.- 14** Flujograma proceso de ventas

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

**Tabla N.- 37** Fase II: Proceso de planificación del servicio de asesoría

No.	Actividades	Herramientas	Tiempos
1	Identificar si el contrato de servicios de asesoría es de tributación o contable, y de acuerdo al tipo de asesoría se asigna al director o gerente del proyecto.	-Contrato firmado de servicios de asesoría	10 minutos
<b>ASESORIA TRIBUTARIA y/o CONTABLE</b>			
2	Asignar el equipo de trabajo tributario	-Lista de empleados (Analistas, experto, gerente de gestión, gerente de calidad)	5 minutos
3	Analizar y preparar el plan de trabajo a ejecutar para la asesoría tributaria	-Programas de trabajo por áreas críticas de análisis del cliente	3 horas
4	Realizar el presupuesto de horas por cada miembro del equipo de trabajo	-Presupuesto de horas del equipo de trabajo (Gerentes, senior, asistentes y expertos otros)	30 minutos
5	Asignar insumos al equipo de trabajo para ejecución de la asesoría	-Orden de requerimientos de insumos -Solicitud de viáticos	3 minuto 3 minutos
6	Presentar al equipo de trabajo en las instalaciones del cliente	-Correo aprobado de ingreso de personal por parte del cliente	1 hora

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

**Tabla N.- 38** Fase III: Proceso de ejecución de servicio contratado

No.	Actividades	Herramientas	Tiempos
1	Requerir información a cliente para realizar los análisis tributarios y/o contables	- Carta de requerimiento a cliente por correo electrónico y archivo físico	2 horas
2	Analizar la información proporcionada por el cliente, que cumpla con los requisitos generales para la revisión.	- Información proporcionada por cliente	5 minutos
3	Desarrollar los procedimientos de análisis tributarios y financieros a la información relacionada como tema de asesoría, los procedimientos se diseñan de acuerdo al objeto de la asesoría, que pueden ser: <u>Asesoría tributaria</u> - Planificación tributaria eficiente - Auditorías preventivas tributarias y contables - Acompañamiento y respuesta en inspecciones tributarias - Elaboración y declaraciones de impuestos atrasados - Cierres fiscales de balances <u>Asesoría contable</u> - Análisis financiero a balances - Cierre contable – ajustes y regulaciones - Reprocesos contables - Análisis de indicadores financieros - Implementación de NIIF y Acompañamiento y respuesta de auditorías externas e internas	- Papeles de trabajo de la información tributaria y financiera	Días Semanas Meses
4	Elaborar reportes de trabajo (resultados) borradores con su respectivo plan de acciones	- Reportes de trabajo	Semanas

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

**Tabla N.- 39 Fase IV: Proceso de comunicación de reportes y trámites**

No.	Actividades	Herramientas	Tiempos
1	<p>Revisar los reportes borradores por gerentes de gestión tributarios y contables</p> <p>Entre los documentos que soportan el trabajo realizado en los servicios de asesoría podrían ser:</p> <p><u>Asesoría tributaria</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Archivos magnéticos de análisis de beneficios tributarios aplicados por la compañía</li> <li>- Archivos magnéticos de pruebas de auditorías tributarias</li> <li>- Detalles de documentos revisados de transacciones, periodos fiscales</li> <li>- Cartas y escritos destinados a la Administración tributaria como respuesta a notificaciones realizadas al cliente</li> <li>- Cuadro resumen de cadena de IVA y retenciones en la fuente</li> <li>- Mapeos de estados financieros para declaración del Impuesto a la Renta anual</li> </ul> <p><u>Asesoría contable</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis comparativos de saldos contables de varios años, con su evaluación de variaciones</li> <li>- Propuestas de asientos de ajustes y regulaciones a estados financieros</li> <li>- Estados financieros arreglados, detalles conciliados e información extracontable</li> <li>- Cartas de resoluciones por la Administración tributaria</li> <li>- Cronograma de implementación NIIF, estados financieros aplicados NIIF</li> <li>- Análisis de saldos razonables de determinadas cuentas de balance en base a los requerimientos de auditoría externa e interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportes de trabajo</li> <li>- Evaluación de reportes de trabajo</li> <li>- Documentación soporte e información física de revisión</li> </ul>	<p>Días</p> <p>Semanas</p> <p>Meses</p>
2	Revisar y corregir los reportes y planes de acciones con las observaciones presentadas por la gerencia de gestión tributaria y contable	-Corrección de reportes de trabajo	Horas
3	Comunicar los hallazgos, trámites y análisis de trabajo realizado al cliente, para la toma de decisiones de las estrategias a aplicar en los ámbitos tributarios y contables para la Compañía y organismo de control, esto se soporta en la aprobación del trabajo por el cliente	-Correo electrónico de aprobación del cliente -Reportes y documentos finales que permitan avance en procesos administrativos en la Administración tributaria	Horas Días
4	Revisar y aprobar por Gerencia de calidad los reportes y documentos a emitir para el cliente	- Reportes y documentos finales aprobados	Horas
5	Emitir de reportes y documentos finales que soportan la asesoría tributaria y contable	-Reportes y documentos finales	Horas
6	Gestionar los procesos administrativos (Reclamos, comunicaciones, notificaciones) con los organismos de control que correspondan	-Reportes de ingresos de procesos -Oficios de respuesta a procesos	Días Semanas Meses

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

**Tabla N.- 40 Fase V Seguimiento de resultados por procesos y/o trámites**

No.	Actividades	Herramientas	Tiempos
1	Realizar el seguimiento de resultados de servicios de asesoría tributaria y contable en siguientes situaciones: - Procesos y trámites con organismos de control - Aplicación de recomendaciones o mejora continua a procesos relacionados en el ámbito tributario y contable	- Reportes de trabajo - Evaluación de reportes de trabajo - Documentación soporte e información física de revisión	Días Semanas Meses

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

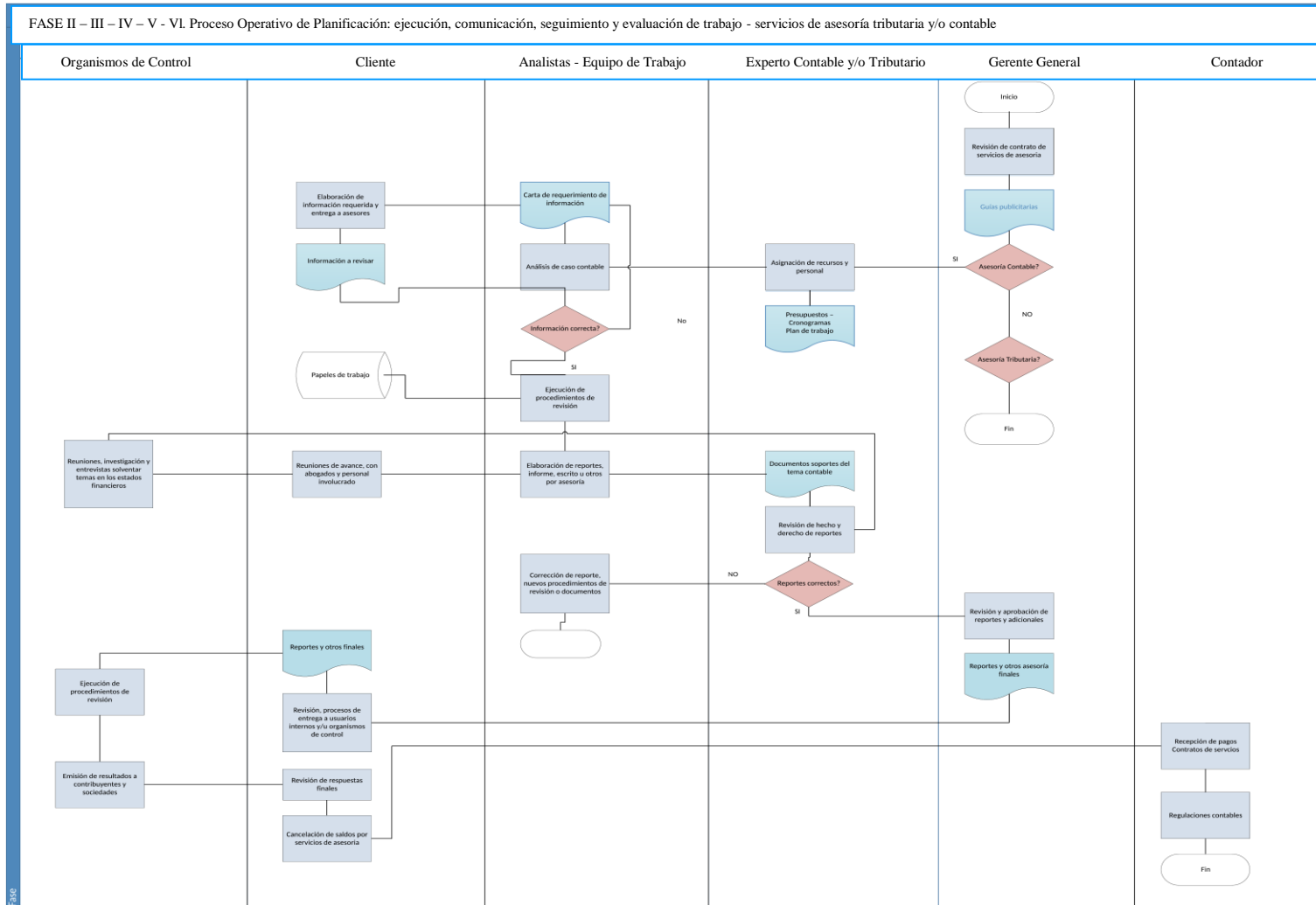
**Tabla N.- 41 Fase VI Evaluación gerencial - nivel de satisfacción de cliente**

No.	Actividades	Herramientas	Tiempos
1	Diseñar la evaluación de atención al cliente y definir una política de calificación	- Reuniones de Gerentes - Métricas de evaluación	5 horas
2	Aprobar el formato de evaluación de atención al cliente por Gerente general	- Formato de evaluación de atención al cliente aprobado	1 hora
3	Enviar y convocar a la evaluación de calidad a todos los cliente que tiene la empresa asesora	-Correos electrónicos de envío de evaluación de calidad de clientes	2 horas
4	Analizar los resultados de las evaluaciones realizadas por los clientes y definir el plan de mejora de calidad para los servicios	-Resumen de evaluación de clientes -Informe de resultados de evaluaciones -Plan de acciones de mejora	1 semana
5	Dar seguimiento de plan de mejora en atención a los cliente y a los empleados		Semanas Meses

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

Una vez descrito los procesos que realiza M&M para el servicios de asesoría contable y tributaria, se presenta los flujogramas de los procesos, con la finalidad de visualizar claramente las actividades y personal involucrado.

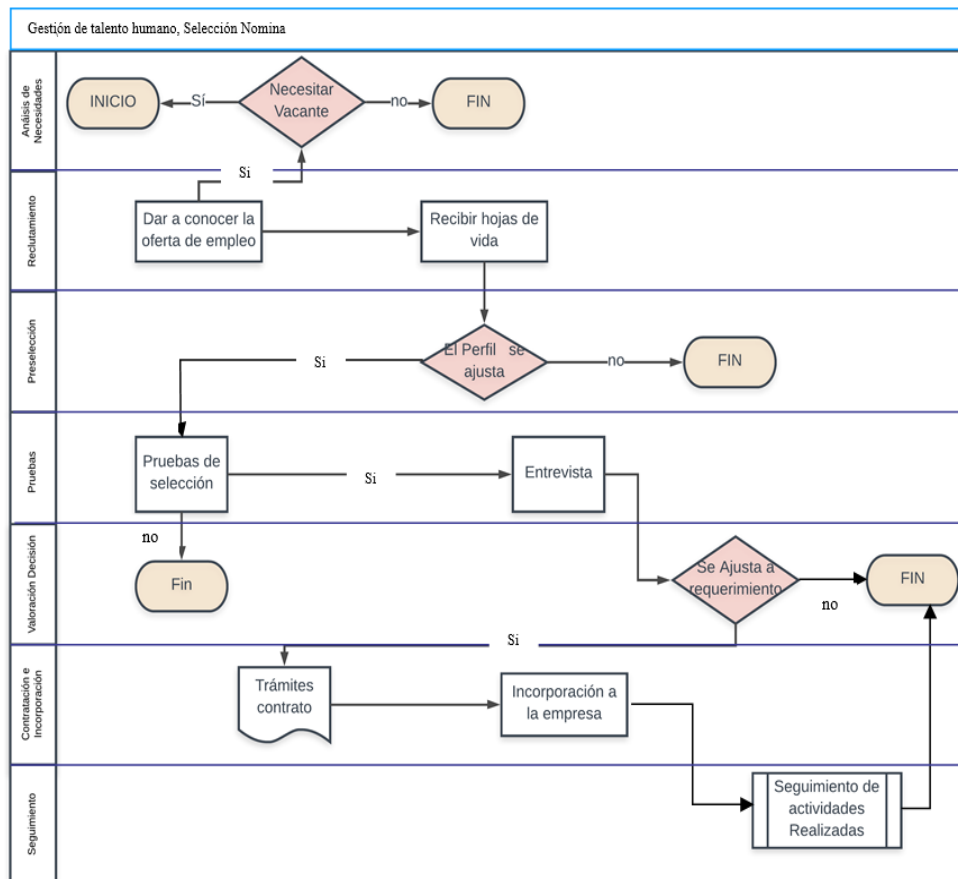


**Imagen N.- 15** Flujograma proceso de planificación de asesorías y consultorías  
Fuente: Investigación personal  
Elaborado por: La Autora.



## Procesos de Apoyo

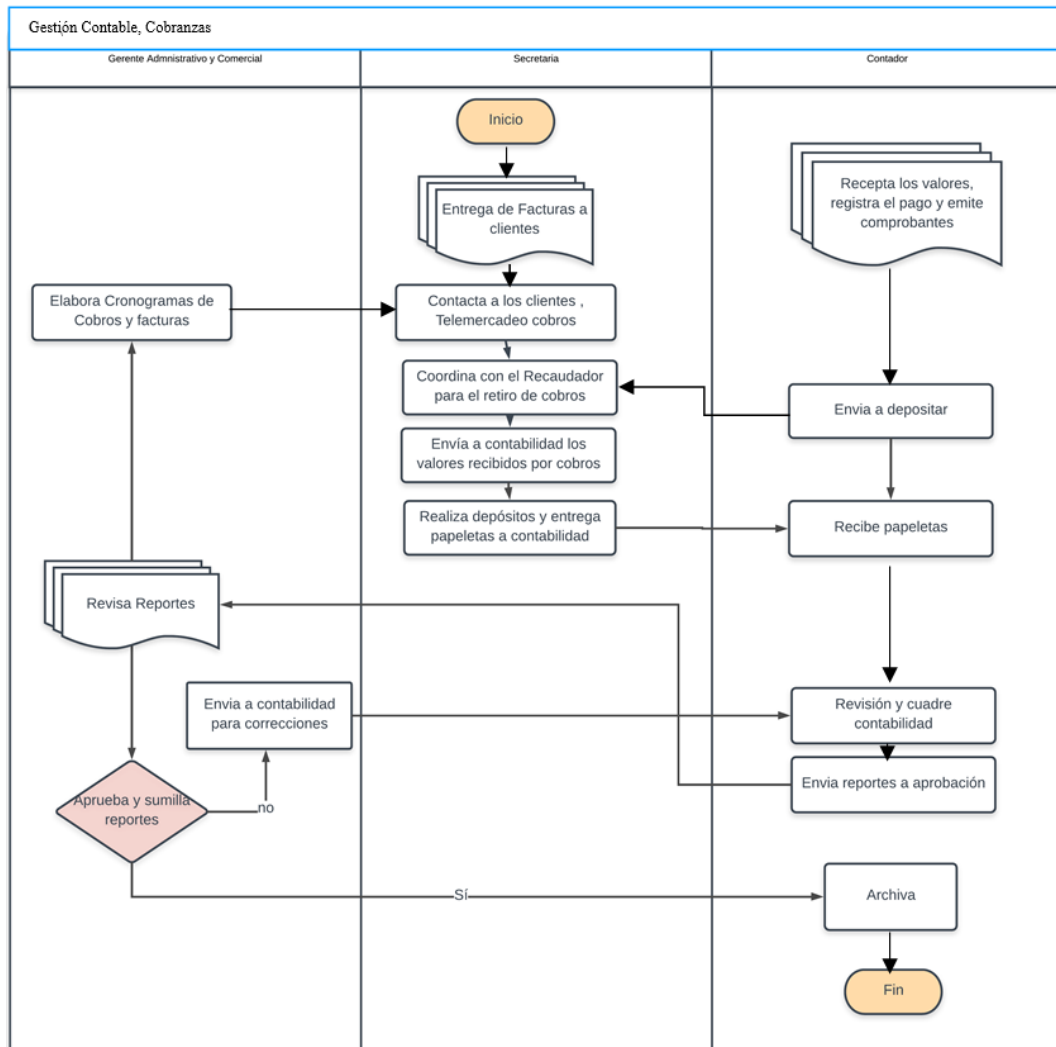
Los procesos de apoyo son el soporte para los procesos operativos, a razón de esto se describe los procesos de apoyo que realiza M&M para el servicios de asesoría contable y tributaria, se presenta los flujogramas de los procesos, con la finalidad de visualizar claramente las actividades y personal involucrado.



**Imagen N.- 16** Flujograma proceso de gestión de talento humano, nómina

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.



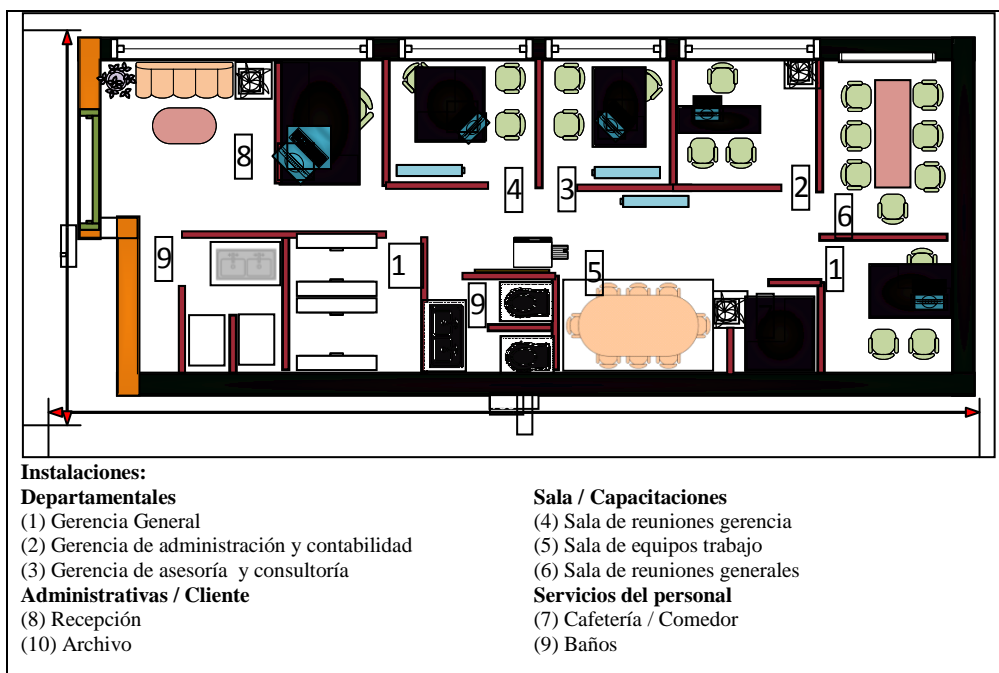
**Imagen N.- 17** Flujograma proceso de gestión contable, cobranzas

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

### 2.1.2. Descripción de instalaciones, equipos y personas

M&M Asesoría tributaria y contable, plantea que la estructura de las instalaciones de la oficina en la que ofrecerá sus servicios de asesoría, debe contar con el aprovechamiento necesario del espacio, con la garantía de una organización adecuada para crear un ambiente cómodo para todos los colaboradores, proveedores y clientes, misma que se representa a continuación:



**Imagen N.- 18** Instalaciones de la empresa

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

El Layout de la empresa, está estructurada en función a los procesos de producción (servicio ofertado) y el confort de los colaboradores, misma que toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Espacio y distancias entre los elementos de distribución.
- Magnitud del flujo de operaciones requeridas.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente el esquema de distribución en función a la relación física de actividades y uso de muebles y enseres es el siguiente:

	<b>Actividad</b>
Instalaciones Departamentales, Sala y Capacitación	Producción, asesorías, reuniones, capacitaciones ,trabajo en equipo
Instalaciones Servicios del personal, Administrativas y Cliente	Atención al cliente, entretenimiento y alimentación archivo

**Tabla N.- 42** Distribución en función al uso de muebles y enseres

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	INSTALACIÓN	TOTAL (USD)
8	Escritorios	Todos los departamentos	800,00
2	Mesa de trabajo	Sala Equipo de trabajos	560,00
1	Mesa de reuniones	Sala de reuniones	400,00
1	Sillas gerenciales	Gerencia	80,00
7	Sillas de escritorio giratorias	Todos las instalaciones	455,00
6	Sillas para mesas de reuniones	Salas de reuniones	330,00
4	Sillas para mesa de trabajo rígidas	Sala Equipo de trabajos	160,00
1	Mesas pequeñas para impresoras	Recepción	40,00
1	Mesa de centro de recepción redonda	Recepción	60,00
1	Sillón para recepción	Recepción	200,00
1	Pizarra tiza líquida	Sala Equipo de trabajo	70,00
3	Archivadores grandes	Archivo	270,00
4	Archivadores pequeños	Archivo	200,00
1	Librero	Gerencia	150,00
1	Dispensador de agua	Comedor	100,00
8	Cámaras de seguridad	Todos los departamentos	560,00

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

**Personas** - Para comprender la estructura determinada por M&M Asesoría tributaria y contable, se detalla a los colaboradores que necesita la empresa para cumplir con las actividades de asesoría de manera directa e indirecta, como se detalla a continuación:

**Tabla N.- 43** Personal para asesoría contable y tributaria

Actividad	Tiempo	No. Personas	Horas Hombre
Publicidad de servicio de asesoría tributaria y contable	1 hora	1	8
Negociación y cierre de contrato de asesoría	1 hora	2	8
Planificación del trabajo de asesoría	1 hora	1	8
Ejecución de trabajo de asesoría		4	8
Análisis de información	1 horas		
Reuniones con clientes de avances de trabajo	1 horas		
Gestión de trámites con organismo de control	1 horas		
Emisión de reportes y productos por asesoría	1 horas	1	8
Comunicaciones de resultados y productos de asesoría	1 horas	3	8
Seguimiento de resultados y procesos con organismo de control	1 horas	2	8

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

*Equipos* - M&M Asesoría tributaria y contable presta a las pequeñas y medianas empresas un servicio, por lo que la inversión de maquinaria es nula, los activos fijos que permiten el funcionamiento de la empresa es el siguiente:

**Tabla N.- 44** Equipos de apoyo, servicios de asesoría directa o indirecta

Actividad	Q	Equipo	Velocidad Nominal	Costo
Ejecución de trabajo de asesoría				
Análisis de información	6	Laptops	100%	2,400.00
Emisión de reportes y otros	1	PC Servidor i7-Rip	100%	
Administración de empresa	3	Computadora	100%	1,800.00
Gestión y manejo de información con clientes, proveedores y empleados	1	Impresora / Escáner	100%	250.00
Capacitaciones y reuniones	1	Proyector	100%	450.00
Comunicación con clientes, proveedores y empleados	1	Central telefónicas	100%	960.00
	8	Teléfonos		

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

### 2.1.3. *Tecnología a aplicar.*

La aplicación de la tecnología en la empresa M&M debe ser identificada en dos instancias que se describe a continuación:

#### a) Tecnología de uso facilitada por clientes

Desde un inicio y a lo largo del crecimiento de los servicios ofertados, la empresa estará en función de la tecnología que utilice el cliente; es decir, software, plataformas informáticas, técnicas y administrativas que permiten generar información contable, financiera y tributaria como materia prima de la asesoría. Es por ello la importancia que el equipo de trabajo defina en la fase de planificación, el entrenamiento y capacitación constante de la tecnología de vanguardia que manejan las pequeñas y medianas empresas.

#### b) Tecnología de uso de la empresa asesora

La tecnología utilizada por los colaboradores de M&M para brindar un adecuado servicio a los clientes, son paquetes informáticos que permiten el

procesamiento y presentación de información, los más importantes son los siguientes:

**Software PERSIS** – Es un paquete que integra completa y eficazmente los módulos de: Inventarios, Tesorería, Facturación, Centro de Costos, Flujo de efectivo, Cuentas por Cobrar y Pagar, Anexos transaccionales, Presupuestos, Bancos con el módulo de Contabilidad. Este paquete es 100% parametrizable y se adapta a las necesidades, exigencias y competitividad del mercado de las pequeñas y medianas empresas.

**Microsoft Office** - paquete de programas informáticos para oficina desarrollado por Microsoft Corp. (una empresa estadounidense fundada en 1975). Se trata de un conjunto de aplicaciones que realizan tareas ofimáticas, es decir, que permiten automatizar y perfeccionar las actividades habituales de una oficina.

**Multiplataforma** - es el Sistema de Declaración de Información en Medio Magnético, el cual permite crear archivos XML que contienen la información de anexos de un contribuyente.

**Plataformas de información** - una plataforma diseñada para entregar información legal de manera sencilla e inmediata, se perfecciona diariamente las herramientas de consulta contable, tributaria, laboral, jurídica, económica y política en la que confían los profesionales públicos y profesionales de diferentes ramas, en el país y el mundo.

Todas estas herramientas tecnológicas permite que M&M puede ofrecer un servicio de asesoría adecuado y de calidad a los clientes.

## 2.2. Factores que Afectan el Plan de Operaciones

### 2.2.1. Ritmo de producción

Constituye la asignación adecuada de recursos: personal, suministros y económicos para atender las exigencias de los clientes, como se presenta en las siguientes tablas:

**Tabla N.- 45** Ritmo de producción - diaria

Cargo	Actividad	No. personas	Tiempo Promedio	Tiempo normal	Ritmo de Trabajo
<b>Comercial-Técnico</b>					
Gerente de servicios y consultoría	Revisión General	1	8 h	8 h	Alto
Experto tributario	Asesoría	1	12 h	8 h	Alto
Analista tributario	Asesoría	1	12 h	8 h	Alto
Experto contable	Asesoría	1	12 h	8 h	Alto
Analista contable	Asesoría	1	12 h	8 h	Alto
<b>Administrativo</b>					
Gerente General	Representante legal	1	8 h	8 h	Moderado
Gerente Administrativo Comercial	Administración general	1	8 h	8 h	Moderado
Secretaria – Recepcionista	Atención cliente	1	8 h	8 h	Moderado
Contabilidad	Rendición de cuentas	1	8 h	8 h	Moderado

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

El ritmo de trabajo de M&M está en función de las disposiciones legales que establece el Código de trabajo en cuanto a la jornada laboral normal que está comprendida para cualquier trabajador dentro del país; sin embargo, es importante aclarar que la producción estará bajo la influencia de la demanda de los clientes y por consiguiente, si la carga de trabajo aumenta es posible que se incrementen las horas de trabajo, las cuáles serán reconocidas como horas extras y retribuidas económicamente como establece la legislación vigente. Dependerá mucho de la experiencia de los empleados reducir el tiempo en sus tareas.

**EL VOLUMEN DE LA DEMANDA:** Se debe segregar a los clientes ya que no todos van a tener las mismas necesidades, las mismas que pueden ser por el volumen de su actividad, por el retraso en sus declaraciones, por el mal manejo de la información contable, por la falta de declaraciones o revisiones mensuales

tributarias, etc. Por tal razón se debe coordinar como se van a realizar los trabajos, ya sea por días, horas o minutos y el personal que apoyará en dicha actividad.

Con estos factores se debe determinar la capacidad operativa con que va a contar la empresa, para saber las condiciones que posee y atender a los clientes potenciales.

**Determinación de la capacidad operativa:** Para determinar la capacidad operativa de M&M para ofrecer sus servicios de asesoría debe identificar que, contratará en total 9 empleados para todos los procesos de la compañía; y exclusivamente el área de asesoría tributaria y contable estará conformada de 5 personas que realizarán la parte operativa (Experto tributario, Analista tributario, Experto contable, Analista contable, Gerente de servicios y consultoría) y las 4 restantes realizarán la revisión de cada uno de los procesos administrativos generales (Gerente general, Gerente administrativo y comercial, contador, recepcionista); a continuación se determina la capacidad operativa correspondiente a los 5 colaboradores que llevarán a cabo la actividad de asesoría:

5 trabajadores x 8 horas x 20 días = 800 horas al mes

800 horas al mes x 12 meses = 9.600 horas al año

Al analizar el cálculo anterior se debe establecer en las horas de trabajo por tipo de asesoría que se refleja de la siguiente manera.

**Tabla N.- 46** Ritmo de producción mensual y anual

Descripción	Horas disponibles	Asesoría contable		Asesoría Tributaria	
		Asesoría contable	Outsourcing contable	Asesoría tributaria	Declaración de impuestos
Distribución mensual	800	120	40	600	40
Distribución anual	9.600	1.440	480	7.200	480
Porcentaje	100%	15%	5%	75%	5%

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.



### 2.2.2. Nivel de inventario promedio

Al prestar un servicio, M&M Asesoría tributaria y contable no utilizara ningún tipo de inventarios.

### 2.2.3. Número de trabajadores

El capital humano para M&M es el factor más importante que permite el desarrollo de las actividades de la empresa, es por ello que se realiza un análisis de las funciones y cargos de las personas en la siguiente tabla:

**Tabla N.- 47** Colaboradores de M&M

<b>N</b>	<b>Cargo</b>	<b>Características</b>	<b>Funciones</b>	<b>Tipo de puesto</b>
1	Gerente General	Líder empresarial, excelente relaciones públicas	Representar legalmente a la compañía, desarrollar estrategias de calidad y atención al cliente, administrar los recursos y cumplir con las normativas societarias vigentes y la tributación.	Fijo
1	Gerente de asesoría y consultoría	Capacidad de síntesis, responsable, manejo de personal y experiencia contable, tributaria, gerencial y calidad	Revisar el proceso y productos de los trabajadores y procesos, implementar estrategias de calidad para la atención del cliente.	Fijo
1	Gerente administrativo y comercial	Excelentes relaciones interpersonales y comerciales. Orientación al logro. Capacidad para entender la necesidad del cliente, empáticos	Negociar los servicios con el cliente. Supervisar y controlar el trabajo de los asesores. Planificar el orden de los servicios. Reportar a la gerencia el estado de los servicios	Fijo
2	Experto Tributario Experto contable	Gran predisposición para el trabajo en equipo, gran destreza numérica, conocimientos sólidos contables y tributarios excelentes relaciones interpersonales, trabajo a presión y responsable.	Ejecutar los servicios de administración que se acuerde con los clientes Realizar visitas continuas a los clientes. Reportes al supervisor de área.	Fijo
2	Analista tributario Analista contable	Proactivo, empático, trabajo a presión, trabajo en equipo, excelentes relaciones interpersonales, gran destreza numérica, conocimientos sólidos contables y	Ejecutar los servicios de asesoría que se acuerde con los clientes Realizar capacitaciones a los clientes. Reportes al supervisor de área	Fijo

N	Cargo	Características	Funciones	Tipo de puesto
1	Contador	tributarios Gran predisposición para el trabajo en equipo, gran destreza numérica, conocimientos sólidos contables y tributarios excelentes relaciones interpersonales, trabajo a presión y responsable.	Manejo y registros contables de la información, transacciones y operaciones que maneja la Compañía	
1	Recepcionista -secretario	Proactiva, creativa, conocimientos contables y administrativos, puntual, buena redacción y conocimientos en diseño gráfico y manejo de redes sociales Buena presencia, excelente redacción, calidad en atención al cliente	Dar apoyo en lo necesario al resto de los miembros de la compañía y manejo de publicidad básica Recepción y registro de los clientes, manejo de llamadas y correspondencia y apoyo en revisión de reportes y archivos.	

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

La contratación de asesores es variable debido a que este depende fundamentalmente de la demanda o alcance del trabajo, la cantidad establecida en la tabla anterior para ambos cargos está en función de la capacidad necesaria para afrontar la demanda estimada en un año, pero la contratación de los mismos será paulatina en función de las necesidades de aumentar la capacidad de la empresa a largo plazo.

## 2.3. Capacidad de Producción

### 2.3.1. Capacidad de Producción Futura

**Capacidad instalada de M&M** - Al considerar las características del servicio que presta M&M Asesoría tributaria y contable, la base principal de trabajo lo representan las personas, es por ello que para la proyección de la capacidad de servicio futura se consideran los siguientes parámetros:

Por las características del servicio y las condiciones del Mercado se proyecta que por día se puede atender a 4 clientes, esto puede variar al momento de que la empresa se encuentre en marcha, ya que existirán días en los cuales se podrá atender más clientes que lo pronosticado y otros en los que posiblemente lleve más de un día, con el siguiente detalle se determina la capacidad instalada para el primer año de operaciones de M&M.

4 Clientes en el día x 20 días x 12 meses = 960 clientes

960 clientes x 60% capacidad de producción (1er año) = 576 clientes

576 clientes / (20 días\*12 meses) (1er año) = 2 clientes x día

Dentro del asesoramiento se asignó una mayor carga a las consultas tributarias ya que esa es una excelente fuente de ingreso que no toma mucho tiempo y que ayuda a generar ingresos más rápidos que la contabilidad, esto se debe a las reformas constantes que publica el Servicio de Rentas Internas.

*Proyección de capacidad utilizada de M&M* – la empresa estima participar en el primer año con el 60% de su capacidad instalada, y con un incremento del 10% por cada año proyectado.

**Tabla N.- 48** Capacitación utilizada por horas de trabajo proyectada

Tipo de servicio		% tipo de trabajo a realizar	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Clientes por cubrir			576	672	768	864	960
Capacidad utilizada			60%	70%	80%	90%	100%
Asesoría contable	15%		86	101	115	130	144
Outsourcing contable	5%		29	34	38	43	48
Asesoría tributaria	75%		432	504	576	648	720
Declaración de impuestos	5%		29	34	38	43	48
Total Clientes	100%		576	672	768	864	960

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

## **2.4. Definición de Recursos Necesarios para la Producción**

### ***2.4.1. Especificación de materias primas y grado de sustitución***

Polimeni, Fabozzi y Adelberg (1990) define la materia prima como “materiales que constituyen un elemento fundamental de costo de la producción” (p. 93). Bajo esta conceptualización la empresa M&M Asesoría tributaria y contable en los procesos de servicios de asesoría no utilizará ningún tipo de materia prima.

Por tal razón, no existen proveedores principales o únicos, puesto que los insumos o suministros de oficina son fáciles de conseguir, con varias opciones de compra, y para brindar el servicio de asesoría, es importante contar con el personal competente para asesorar y brindar alternativas de solución inmediata a largo y corto plazo a los clientes.

## **2.5. Calidad**


### ***2.5.1. Método de Control de Calidad***

Las características más relevantes de un servicio de calidad como valor agregado, comprende los cumplimientos en las fechas de entrega, atención al cliente, trabajo personalizado, respuesta inmediata y la optimización de recursos para el cliente en el trabajo realizado. El grado de satisfacción de los clientes, es el resultado de todas las características bien ejecutadas por todo el personal de la empresa M&M.

La función principal del Gerente de Calidad que contratará la empresa al iniciar sus operaciones es la implementación del Modelo de Gestión de Calidad de Malcolm Baldrige, misma que procede a involucrar todos los procesos de las distintas áreas de la empresa. El primer paso es la elaboración de la Guía de Buenas Prácticas, que engloban los siguientes puntos: Liderazgo, Planeación estratégica, Orientación a los clientes, Gestión de conocimiento, Análisis de la

información, Gestión de colaboradores, Gestión de procesos operativos y administrativos y Gestión de resultados y seguimiento.


Entre las herramientas a utilizar para el control de la adecuada calidad en los procesos de la compañía, se procederá a la evaluación de la atención al cliente por medio del envío de correos electrónicos a los representantes de los clientes, y posterior a las respuestas recibidas se determinará planes de acción para mejorar el servicio si es necesario.

<b>Cuestionario de satisfacción</b>		 ASESORÍA TRIBUTARIA CONTABLE
Nosotros desea conocer su opinión sobre las siguientes materias, con el único objetivo de seguir mejorando:		
<p><b>Atención personal:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Muy mala/ muy insatisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Mala insatisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Normal</p> <p><input type="checkbox"/> Buena / satisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Muy buena / muy satisfactoria</p>	<p><b>Recibe información sobre los cambios normativos, novedades legislativas, etc:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Muy mala/ muy insatisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Mala insatisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Normal</p> <p><input type="checkbox"/> Buena / satisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Muy buena / muy satisfactoria</p>	
<p><b>Conoce todos los servicios que ofrece nuestro despacho:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Muy mala/ muy insatisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Mala insatisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Normal</p> <p><input type="checkbox"/> Buena / satisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Muy buena / muy satisfactoria</p>	<p><b>Nos recomendaría:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Muy mala/ muy insatisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Mala insatisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Normal</p> <p><input type="checkbox"/> Buena / satisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Muy buena / muy satisfactoria</p>	
<p><b>Nuestra gama de servicios ofrecidos es suficientemente amplia Relación calidad-precios-servicios:</b></p>		
<p><input type="checkbox"/> Muy mala/ muy insatisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Mala insatisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Normal</p> <p><input type="checkbox"/> Buena / satisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Muy buena / muy satisfactoria</p>	<p><input type="checkbox"/> Muy mala/ muy insatisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Mala insatisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Normal</p> <p><input type="checkbox"/> Buena / satisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Muy buena / muy satisfactoria</p>	
<p><b>Los servicios ofrecidos responden a sus necesidades:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Muy mala/ muy insatisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Mala insatisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Normal</p> <p><input type="checkbox"/> Buena / satisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Muy buena / muy satisfactoria</p>	<p><b>Cumplimiento de sus expectativas:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Muy mala/ muy insatisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Mala insatisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Normal</p> <p><input type="checkbox"/> Buena / satisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Muy buena / muy satisfactoria</p>	
<p><b>Asesoramiento por parte del personal:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Muy mala/ muy insatisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Mala insatisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Normal</p> <p><input type="checkbox"/> Buena / satisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Muy buena / muy satisfactoria</p>	<p><b>Trato recibido:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Muy mala/ muy insatisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Mala insatisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Normal</p> <p><input type="checkbox"/> Buena / satisfactoria</p> <p><input type="checkbox"/> Muy buena / muy satisfactoria</p>	

**Imagen N.- 19** Encuesta de satisfacción al cliente PARTE I

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

<b>Cuestionario de satisfacción</b>		 ASESORÍA TRIBUTARIA CONTABLE
Nosotros desea conocer su opinión sobre las siguientes materias, con el único objetivo de seguir mejorando:		
<b>Actitud del personal frente a las demandas del cliente:</b> <input type="checkbox"/> Muy mala/ muy insatisfactoria <input type="checkbox"/> Mala insatisfactoria <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Buena / satisfactoria <input type="checkbox"/> Muy buena / muy satisfactoria	<b>Nuestro plazo de respuesta a la resolución de sus demandas le parece el adecuado:</b> <input type="checkbox"/> Muy mala/ muy insatisfactoria <input type="checkbox"/> Mala insatisfactoria <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Buena / satisfactoria <input type="checkbox"/> Muy buena / muy satisfactoria	
<b>Imagen de la empresa:</b> <input type="checkbox"/> Muy mala/ muy insatisfactoria <input type="checkbox"/> Mala insatisfactoria <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Buena / satisfactoria <input type="checkbox"/> Muy buena / muy satisfactoria	<b>Nuestro horario de atención a clientes es lo suficientemente amplio:</b> <input type="checkbox"/> Muy mala/ muy insatisfactoria <input type="checkbox"/> Mala insatisfactoria <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Buena / satisfactoria <input type="checkbox"/> Muy buena / muy satisfactoria	
<b>Teniendo en cuenta de forma global los servicios que les prestamos, su valoración sería:</b> <input type="checkbox"/> Muy mala/ muy insatisfactoria <input type="checkbox"/> Mala insatisfactoria <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Buena / satisfactoria <input type="checkbox"/> Muy buena / muy satisfactoria	<b>Nuestro despacho desea conocer su opinión sobre cualquier cuestión que no se haya abordado en este cuestionario con la finalidad de mejorar los servicios que les ofrecemos y la atención que les</b> <input type="checkbox"/> Muy mala/ muy insatisfactoria <input type="checkbox"/> Mala insatisfactoria <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Buena / satisfactoria <input type="checkbox"/> Muy buena / muy satisfactoria	
<b>GRACIAS POR SU COLABORACIÓN</b>		

**Imagen N.- 20** Encuesta de satisfacción al cliente PARTE II

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

**2.6. Normativas y Permisos que Afectan su Instalación**

**2.6.1. Seguridad e higiene ocupacional**

La naturaleza y características del servicio de asesoría tributaria y contable que presta M&M identifica que la presencia de riesgos y la ocurrencia de accidentes es de baja probabilidad; por la razón de que no se requiere de permisos o licencias especiales para operar, no obstante, eso no descarta la implementación de la normativa que asegure la correcta gestión de la seguridad e higiene ocupacional en cualquier ámbito dentro de las instalaciones de la empresa y de los clientes.

El Código del trabajo, en su Artículo 434 Reglamento de higiene y seguridad señala “En todo medio colectivo y permanente de trabajo que cuente con más de diez trabajadores, los empleadores están obligados a elaborar y someter a la aprobación del Ministerio del Trabajo, por medio de la Dirección Regional del Trabajo, un reglamento de higiene y seguridad que será renovado cada dos años.

El Departamento de talento humano con colaboración de la Gerencia de Calidad elaborará el Reglamento de higiene y seguridad ocupacional para la aprobación del Gerente general y Ministerio de Relaciones Laborales, y con la aprobación del documento mediante charlas de capacitación, publicaciones en carteleras y por correo electrónico a los empleados con el objeto de dar a conocer el reglamento.

## CAPÍTULO III

### ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

#### 3.1. Análisis Estratégico y Definición de Objetivos

El análisis estratégico ayuda a comprender hacia y hasta dónde quiere llegar la empresa con el fin de establecer recursos que pueden definir y destacar a la empresa, es decir, precisar su propósito básico con el fin de implantar los objetivos y estrategias para desarrollar sus actividades.

Para iniciar con el análisis estratégico la empresa M&M definirá la misión, visión y matriz FODA en las que desarrollará sus operaciones.

##### 3.1.1. Visión

Para Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) la visión “describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía” (p. 23).

La visión que se plantea la empresa es:

#### VISIÓN

*Al 2023, convertirnos en una empresa de referencia en términos de calidad y compromiso en el servicio de asesoría tributaria y contable de manera abierta, directa y sincera tanto con los clientes externos como internos, favoreciendo una total integración de nuestra actividad con la suya a mediano y largo plazo.*



### **3.1.2. Misión**

Para Thompson, et al. (2012) una declaración de misión bien planteada “comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad” (p. 27).

La misión que se plantea la empresa es:

#### **MISIÓN**


*Asesorar servicios tributarios y contables para la PYME, con el objetivo principal de que nuestros clientes trabajen con mayor eficacia y velocidad de manera que les permita alcanzar una dinámica de innovación permanente al diferenciarse en la práctica de negocio responsable y rentable manteniendo el equilibrio financiero, apoyado de un equipo humano sensible a las necesidades y orientado a la satisfacción de cada cliente.*

### **3.1.3. Análisis FODA**

Thompson, et al. (2012), define el análisis FODA como “una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro” (p. 101).

Como se afirmó arriba, es imprescindible el análisis FODA, de modo que a continuación se procede a reconocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan a la empresa M&M Asesoría tributaria y contable, a más de plantear las estrategias que permitan superar las debilidades y amenazas para el crecimiento de la misma.

**Tabla N.- 49 Matriz FODA**

 ASESORÍA TRIBUTARIA CONTABLE	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>1.- F-O</b>	<b>2.- D-O</b>
<b>O1.-</b> Rápido crecimiento de la demanda. <b>O2.-</b> Fomento a la iniciativa privada. <b>O3.-</b> Política de Recaudación (Entes de Control). <b>O4.-</b> Apertura de mercados. <b>O5.</b> Cambio Sociales (Millenials). <b>O6.-</b> Nueva Tecnología.	<b>F1 O5.-</b> Atender a los clientes con valor agregado al servicio, ofrecer personalización y recursos de data variable. <b>F2 O4.-</b> Aprovechar los costos operativos para mantener una participación creciente en el mercado de servicios de asesoría. <b>F6 O2.-</b> Buscar mercados innovadores para sacar provecho del flujo de trabajo, parte de la inversión va ser respaldada por un crédito.	<b>D1 O3.-</b> Concientizar a los clientes la importancia de ser responsable tributaria y contablemente desde el inicio de sus actividades. <b>D2 O1.-</b> Crear alianzas comerciales con empresas pequeñas y medianas con el fin de establecer primero calidad a precio. <b>D3 O6.-</b> Impulsar el uso del software y plataforma Persis para facilitar el posicionamiento en los clientes. <b>D4 O45-</b> Contratar a un Analista de Marketing que facilite la interacción con los nuevos perfiles de comportamiento social (millenials).
<b>AMENAZAS</b>	<b>3.- F-A</b>	<b>4.- D-A</b>
<b>A1.-</b> Competencia. <b>A2.-</b> Desempleo. <b>A3.-</b> Creación, modificación y extinción de políticas económica. <b>A4.-</b> Desastres naturales. <b>A5.-</b> Inestabilidad del gobierno <b>A6.-</b> Recesión económica	<b>F3 A5.-</b> Mantener a los empleados comprometidos con el fin de mantener cada cliente en el tiempo de inestabilidad en el cual estos servicios no son puestos como punto de partida. <b>F4 A1.-</b> Potenciar la cadena de valor al hacer énfasis en la tecnología y conocimiento de procesos y procedimientos. <b>F4 A6.-</b> Trabajar con todos los beneficios de los costos operativos bajos (costo/beneficio) y mercados innovadores que brinda este giro de negocio.	<b>D5 A1.-</b> Mantener capacitaciones contantes al asociar a la empresa a gremios para mantener actualizaciones y recursos de asesoría técnica con fin de estar a la vanguardia. <b>D3 A3.-</b> Promover y practicar las buenas prácticas de competencia leal. <b>D4 A5.-</b> Realizar una gran promoción y publicidad de los servicios de la empresa con énfasis los tres primeros meses de actividad a través de los medios digitales.

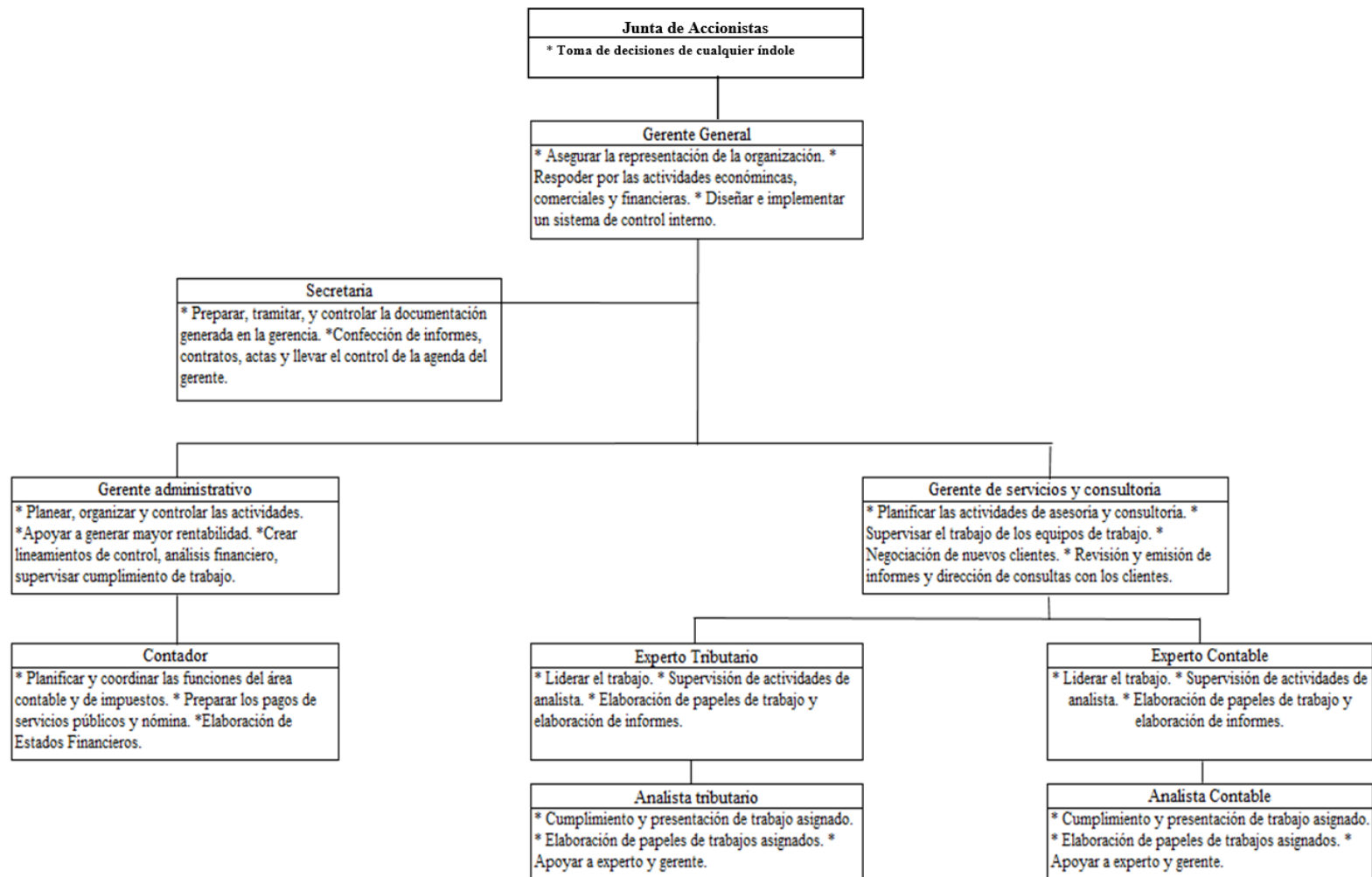
Fuente: Investigación personal  
 Elaborado por: La Autora.

## **3.2. Organización Funcional de la Empresa**

### ***3.2.1. Organigrama de la empresa para definir la organización interna***

Thompson I. (2016), en el artículo Definición del organigrama precisa que "El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría"

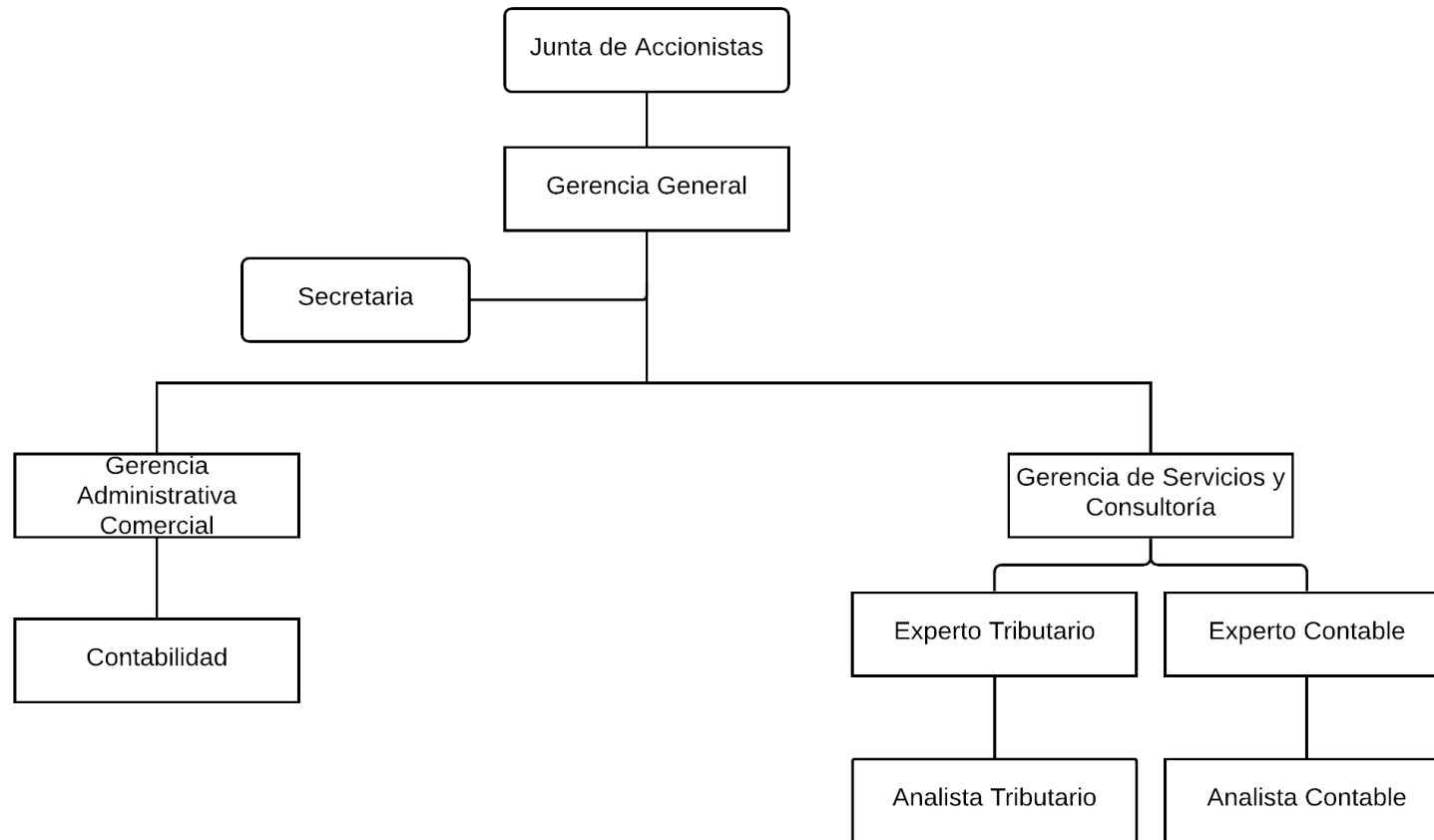
M&M Asesoría Tributaria y Contable está organizada en áreas estratégicas con el fin de que cada cliente tanto interno como externo conozca las funciones y jerarquías de la organización, esto conlleva a definir las tareas para alcanzar los objetivos planteados para cada puesto, en los cuales se describe la estructura y compromiso del cargo y las funciones que tienen asignadas, por cuanto esta herramienta gráfica y descriptiva ayuda focalizar el cumplimiento de la filosofía corporativa.



**Imagen N.- 21** Organigrama funcional de la empresa M&M

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.



**Imagen N.- 22** Organigrama estructural de la empresa M&M  
Fuente: Investigación personal  
Elaborado por: La Autora.

### 3.2.2. Describa brevemente los cargos del organigrama

“Perfil profesional es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que delimitan el ejercicio profesional” (Díaz, 2014).

Para describir los puestos requeridos se despliega una lista de responsabilidades y deberes, es decir, el perfil profesional donde se aprecia la información necesaria para que cada colaborador contribuya al cumplimiento de objetivos, desde las cualidades personales hasta la experiencia requerida por cada puesto.

**Tabla N.- 50** Perfil profesional gerente general

<b>PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS</b>			
<b>PROPÓSITO</b>			
Responsable por la dirección estratégica y representación de la empresa. Planifica el crecimiento a corto y largo plazo de la empresa.			
<b>NIVEL DEL PUESTO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN</b>			
NOMBRE DEL PUESTO		<b>GERENTE GENERAL</b>	
DEPARTAMENTO		Gerencia	
JEFE INMEDIATO		Ninguno	
CAMPO DE ACCIÓN		NACIONAL	
<b>FUNCIONES</b>			
1. Ejercer la representación legal de la empresa. 2. Realizar la administración global de las actividades de la empresa. 3. Garantizar el cumplimiento de reglamentos y políticas de la empresa 4. Controlar y supervisar los reportes financieros como los presupuestos. 5. Manejo de proyectos de la inversión. 6. Diseñar estrategias a incrementar la participación en el Mercado.			
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>			
<b>Grado de estudios:</b>	Ingeniería - Mínimo		Maestría - Deseado
<b>Especialidad:</b>	Lic. Contabilidad / Master Administración de Empresas o afines		
<b>Sexo:</b>	Indistinto	<b>ESTADO. CIVIL</b>	
<b>Nacionalidad</b>	Indistinto		Indistinto
<b>Lugar de residencia</b>	De Preferencia que resida cerca de la plaza de trabajo		
<b>Comisiones, bonos, etc.</b>	Establecidas trimestralmente		
<b>EXPERIENCIA</b>		<b>FORMACIÓN</b>	
<b>5 año, en puestos similares</b> - Administración de empresas - Atención clientes externos - Mención de reportes gerenciales		Actualización – Leyes y Normas Impuestos Actualización – Normas y procesos Contables Actualización - Relaciones humanas Capacitaciones preestablecidas por la empresa	
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>		<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	
Análisis de Problemas Enfoque en Resultados Pensamiento Estratégico e Innovador		Redactar informes y capacidad Negociadora Contabilidad Técnica	
<b>FUNCIONES GENERALES</b>			
<b>ACTIVIDADES ESPECIFICAS</b>		<b>RESPONSABILIDADES</b>	
-Generar reportes de trabajo mensual. -Controlar las actividades de cada área.		-Tomar decisiones de los proceso de asesorías. -Control y Seguimiento de presupuestos.	

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

**Tabla N.- 51 Perfil profesional gerente de cuenta tributario / contable**

<b>PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS</b>			
<b>PROPÓSITO</b>			
Dar un servicio personalizado a los clientes al ofrecer un servicio de alta calidad en forma proactiva para satisfacer sus expectativas con el fin de mantener una comunicación a largo plazo con el cliente.			
<b>NIVEL DEL PUESTO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN</b>			
NOMBRE DEL PUESTO		<b>GERENTE DE CUENTA TRIBUTARIO</b> <b>GERENTE DE CUENTA CONTABLE</b>	
DEPARTAMENTO		Gerencia Servicios al Cliente	
JEFE INMEDIATO		Gerente Comercial	
CAMPO DE ACCIÓN		NACIONAL	
<b>FUNCIONES</b>			
1. Asesora a los clientes acerca de cómo los servicios exhibidos satisfacen sus necesidades y da alternativas de compras, de acuerdo a las necesidades de los clientes. 2. Asesora como utilizar los servicios adecuadamente para que tengan optima experiencia con ellos. 3. Cumple con los presupuestos de ventas definidos por el Gerente Comercial. 4. Establecer un nexo entre cliente y empresa al comunicar oportunamente lo que sucede con el cliente (inquietudes, quejas, sugerencias, reclamos, agradecimientos y otros de relevancia).			
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>			
<b>Grado de estudios:</b>	Ingeniería - Mínimo		Maestría - Deseado
<b>Especialidad:</b>	Lic. Comercial especialidad Fiscal y/Contable o afines		
<b>Sexo:</b>	Indistinto	<b>ESTADO. CIVIL</b>	Indistinto
<b>Nacionalidad</b>	Indistinto		
<b>Lugar de residencia</b>	De Preferencia que resida cerca de la plaza de trabajo		
<b>Horario de trabajo</b>	Lunes a Viernes de 8:30 AM- 18:00 PM		
<b>Comisiones, bonos, etc.</b>	Establecidas trimestralmente		
<b>EXPERIENCIA</b> <b>1 año, En puestos similares</b> - Asistente Contable Senior - Atención clientes externos - Manejo de Reportes Gerenciales		<b>FORMACIÓN</b> Actualización – leyes y procesos contables Actualización – ventas Actualización - relaciones humanas Capacitaciones preestablecidas por la empresa	
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>		<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	
Análisis de Problemas Aprendizaje Operativo Enfoque en Resultados Pensamiento Estratégico e Innovador Capacidad Negociadora Comunicación Efectiva Trabajo en Equipo		Paquetería office Redactar informes Expresarme técnicamente Contabilidad básica Recepción – clientes Entablar charlas	
<b>FUNCIONES GENERALES</b>			
<b>ACTIVIDADES ESPECIFICAS</b>		<b>RESPONSABILIDADES</b>	
-Generar reportes de trabajo mensual. -Registrar documentos entrantes a la Dirección.		-Dar seguimiento a las actividades del proceso de asesorías. -Control y Seguimiento de presupuestos a cumplir.	
<b>INDICADORES DEL DESEMPEÑO</b>			
Volumen de ventas por producto Ventas medias por cliente Beneficio para la empresa Control de gastos		Capacidad de obtener clientela Tiempos invertidos (visitas / tiempos de duración) Costos para la empresa	

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

**Tabla N.- 52 Perfil profesional gerente comercial**

<b>PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS</b>	
<b>PROPÓSITO</b>	
Asesoría al cliente interno (vendedores) mediante el desarrollo de las actitudes apropiadas para el proceso de venta por parte del equipo de trabajo a través de charlas, capacitaciones y proyectar una alta calidad de liderazgo en forma proactiva con el fin de mantener una comunicación a largo plazo y obtener los objetivos preestablecidos.	
<b>NIVEL DEL PUESTO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
NOMBRE DEL PUESTO	<b>GERENTE COMERCIAL</b>
DEPARTAMENTO	Gerencia Comercial
JEFE INMEDIATO	Gerencia General
CAMPO DE ACCIÓN	NACIONAL
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Asesora a los vendedores acerca de cómo los productos exhibidos satisfacen las necesidades y establece prácticas de alternativas de compras, de acuerdo a las necesidades de los clientes.</li> <li>Asesora a los vendedores como utilizar los productos adecuadamente para que transmitan la información a los clientes.</li> <li>Cumple con los presupuestos de ventas definidos por el Departamento de ventas.</li> <li>Elabora curso de capacitación y motivación para el personal.</li> <li>Establecer un nexo entre Gerencia y los vendedores comunicando oportunamente las decisiones o lo que sucede con la empresa (inquietudes, quejas, sugerencias, reclamos, agradecimientos y otros de relevancia).</li> <li>Establecer incentivos de ventas de acuerdo al tipo de producto, cliente o temporada.</li> </ol>	
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
<b>Grado de estudios:</b>	Bachillerato - Mínimo Ingeniería - Deseado
<b>Especialidad:</b>	Lic. Contabilidad especialidad Fiscal y/Contable o afines
<b>Sexo:</b>	Indistinto <b>ESTADO. CIVIL</b> Indistinto
<b>Nacionalidad</b>	Indistinto
<b>Lugar de residencia</b>	De Preferencia que resida cerca de la plaza de trabajo
<b>Horario de trabajo</b>	Lunes a Viernes de 8:30 AM- 18:00 PM
<b>Comisiones, bonos, etc.</b>	Establecidas trimestralmente
<b>EXPERIENCIA</b>	<b>FORMACIÓN</b>
<b>1 año, En puestos similares</b> - Capacitación del personal - Atención clientes externos - Manejo de Reportes Gerenciales	Actualización – servicios nuevos Actualización – motivación ventas Actualización - relaciones humanas Capacitaciones preestablecidas por la empresa
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>	<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>
Análisis de Problemas Aptitud de Liderazgo Capacidad Negociadora Comunicación Efectiva Delegación de Autoridad Enfoque en Resultados Pensamiento Estratégico e Innovador Trabajo en Equipo	Desarrollo de personas Redactar informes Expresarme técnicamente Contabilidad básica Recepción – clientes Entablar charlas Motivador - Liderazgo
<b>FUNCIONES GENERALES</b>	
<b>ACTIVIDADES ESPECIFICAS</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>
-Generar reportes de trabajo mensual. -Registrar documentos entrantes a la Dirección.	-Control y Seguimiento de presupuestos a cumplir. -Dar seguimiento a las actividades de capacitación. -Control y Seguimiento de objetivos. -Manejar incentivos /motivación
<b>INDICADORES DEL DESEMPEÑO</b>	
Volumen de ventas por producto Ventas medias por cliente Beneficio para la empresa Control de gastos	Capacidad de obtener clientela Tiempos invertidos (visitas / tiempos de duración) Costos para la empresa

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.



**Tabla N.- 53 Perfil profesional asistente y experto tributario y/o contable**

<b>PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS</b>			
<b>PROPÓSITO</b>			
Realizar actividades contables, financieras, presupuestarias y de control, según sea el área asignada, siguiendo las políticas establecidas y lineamientos estratégicos, dando cumplimiento a los objetivos de la compañía.			
<b>NIVEL DEL PUESTO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN</b>			
NOMBRE DEL PUESTO		<b>ASISTENTE EXPERTO TRIBUTARIO ASISTENTE ANALISTA CONTABLE</b>	
DEPARTAMENTO		Gerencia Servicios al Cliente	
JEFE INMEDIATO		Gerente de Cuenta Tributario Gerente de Cuenta Contable	
CAMPO DE ACCIÓN		NACIONAL	
<b>FUNCIONES</b>			
1. Apoyar de manera eficiente y oportuna la gestión operativa del área contable y/o tributaria de cada cliente. 2. Apoyar en el registro, control y manejo financiero, presupuestario y contable de cada cliente. 3. Elaborar mensual, semestral y anualmente reportes financieros y de gestión de la Unidad de acuerdo a las necesidades de cada cliente. 4. Proveer la información necesaria para la gestión y toma de decisiones de la jefatura.			
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>			
<b>Grado de estudios:</b>	Bachillerato - Mínimo		Ingeniería – Deseado
<b>Especialidad:</b>	Título técnico en áreas de Contabilidad o finanzas		
<b>Sexo:</b>	Indistinto	<b>ESTADO. CIVIL</b>	Indistinto
<b>Nacionalidad</b>	Indistinto		
<b>Lugar de residencia</b>	De Preferencia que resida cerca de la plaza de trabajo		
<b>Comisiones, bonos, etc.</b>	Establecidas trimestralmente		
<b>EXPERIENCIA</b> <b>2 año, En puestos similares</b> - Manejo de plataformas del Sector Público - Atención clientes externos - Manejo de Reportes Gerenciales		<b>FORMACIÓN</b> -Mantener actualizado sus conocimientos teóricos y prácticos en pro de las metas del área. -Conocimiento y manejo del Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado -Conocimientos presupuestarios aplicables al Sector Público (deseable). -Conocimientos tributarios (deseable)	
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>		<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	
Capacidad de trabajo en equipo Orden y rigurosidad Confidencialidad Capacidad analítica Proactividad Responsabilidad Capacidad para trabajar bajo presión.		Manejo de conocimientos computacionales a nivel de usuario (MS Word, MS Excel) Redactar informes Plataformas Gubernamentales Base de datos	
<b>FUNCIONES GENERALES</b>			
<b>ACTIVIDADES ESPECIFICAS</b>		<b>RESPONSABILIDADES</b>	
-Generar reportes de trabajo mensual. -Registrar documentos entrantes a la Dirección.		-Preparar y dar seguimiento a datos. -Análisis base de datos	
<b>INDICADORES DEL DESEMPEÑO</b>			
Eficacia Eficiencia			

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

**Tabla N.- 54 Perfil profesional contador**

<b>PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS</b>			
<b>PROÓSITO</b>			
Registrar y mantener actualizada y controlada la información correspondiente a los trámites y acciones contables y financieras. Analizar las cuentas con el propósito de informar a la gerencia el estado de la situación de las mismas. Realizar actividades administrativas relacionadas.			
<b>NIVEL DEL PUESTO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN</b>			
NOMBRE DEL PUESTO	<b>CONTADOR</b>		
DEPARTAMENTO	Gerencia Administrativo Financiero		
JEFE INMEDIATO	Gerente General		
CAMPO DE ACCIÓN	NACIONAL		
<b>FUNCIONES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración de estados financieros para distintos usuarios.</li> <li>2. Atender de manera ágil, amable y eficaz las llamadas telefónicas.</li> <li>3. Recibir la correspondencia y entregarla, tanto interna como externa</li> <li>4. Atender todas aquellas personas que necesiten información.</li> <li>5. Mantener actualizados los documentos legales de la compañía y entregar al personal que lo requiera.</li> <li>6. Elaborar la nómina y liquidación de seguridad social.</li> <li>7. Revisión de la contabilización de los documentos y caja chica.</li> <li>8. Clasificar adecuadamente de acuerdo a los centros de costos existentes los documentos contables</li> <li>9. Participar en la identificación de los riesgos de su área de trabajo y en la generación de acciones de mejora para su prevención</li> <li>10. Administrar la papelería y elementos de uso de la compañía mediante registros en las planillas.</li> <li>11. Colaboración continua en otras labores asignadas por su jefe inmediato.</li> </ol>			
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>			
<b>Grado de estudios:</b>	Bachillerato - Mínimo Estudiante Técnico - Deseado		
<b>Especialidad:</b>	Lic. Contabilidad especialidad Fiscal y/Contable o afines		
<b>Sexo:</b>	Indistinto	<b>ESTADO. CIVIL</b>	Indistinto
<b>Nacionalidad</b>	Indistinto		
<b>Lugar de residencia</b>	De Preferencia que resida cerca de la plaza de trabajo		
<b>Horario de trabajo</b>	Lunes a Viernes de 8:30 AM- 18:00 PM		
<b>Comisiones, bonos, etc.</b>	Establecidas trimestralmente		
<b>EXPERIENCIA</b> <b>1 año, En puestos similares</b> - Asistente Contable Senior - Atención clientes externos - Manejo de Reportes Gerenciales	<b>FORMACIÓN</b> -Actualización – Tributaria y contable -Conocimiento y manejo del Sistema de información para la Gestión Financiera del Estado -Conocimientos presupuestarios aplicables al Sector Privado (deseable). -Conocimientos tributarios (deseable)		
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>	<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>		
Análisis de Problemas Aprendizaje Operativo Enfoque en Resultados Comunicación Efectiva Trabajo en Equipo Prudencia y productividad.	Manejo de los programas de Office (Word, Excel) Manejo de herramientas de oficina Redactar y presentación de informes Expresarme técnicamente Contabilidad básica Recepción – clientes		
<b>FUNCIONES GENERALES</b>			
<b>ACTIVIDADES ESPECIFICAS</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>		
-Generar reportes. -Registrar documentos contables. -Caja Chica.	-Direccionar la central telefónica. -Control y Seguimiento de nómina y registros contables.		
<b>INDICADORES DEL DESEMPEÑO</b>			
Beneficio para la empresa	Costos para la empresa	Control de gastos	

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

### 3.3. Control de Gestión

#### 3.3.1. Listado de los indicadores de gestión necesarios para la empresa

Según varios autores se entiende por indicadores de gestión a la medición cuantitativa del desempeño de una parte o toda la organización en la cual al ser comparada con un horizonte de referencia ayudará a tomar acciones correctivas o preventivas, mismas que permiten medir cambios a través del tiempo, a más de orientar a la empresa de cómo alcanzar la excelencia en los objetivos que se ha planteado.

Cabe indicar que los indicadores deben estar plasmados bajo los criterios de mensurabilidad, análisis, relevancia, no deben ser ambiguos, sin olvidar establecer una periodicidad para garantizar su enfoque.

Con ello, M&M Asesoría tributaria y contable establece la medición de los indicadores en los procesos de servicio y manejo financiero, por ende, los resultados son una guía para alcanzar los objetivos de venta y mejorar los mismos. Los indicadores de gestión que se utilizarán son los siguientes:

**Tabla N.- 55** Indicadores de gestión

ÁREA	INDICADORES
<p><b>SERVICIOS</b></p> <p>Al ser el servicio de asesoría el producto estrella es imprescindible aplicar indicadores que identifiquen la efectividad y eficiencia para cuantificar el logro de las metas y maximizar los resultados con el menor uso de recursos es por ello que se establece indicadores por los procesos que implica el brindar una asesoría.</p>	<p><b>A. ACTIVIDAD DEL ASESOR</b></p> <p>1. <math>\frac{\text{N}^\circ \text{ de asesorías concretadas}}{\text{N}^\circ \text{ de entrevistas}}</math></p> <p>2. <math>\frac{\text{Asesorías en unidades}}{\text{N}^\circ \text{ de asesorías concretadas}}</math></p> <p>3. <math>\frac{\text{Hs de visita}}{\text{Hs Trabajadas}}</math></p> <p>4. <math>\frac{\text{N}^\circ \text{ de visitas}}{\text{Periodo (1 mes)}}</math></p> <p>5. <math>\frac{\text{Causas de no asesoría concretada}}{\text{N}^\circ \text{ de visitas}}</math></p>
	<p><b>B. CAPACIDAD DE OBTENER CLIENTES</b></p> <p>6. <math>\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{N}^\circ \text{ total de clientes}}</math></p> <p>7. <math>\frac{\text{Crecimiento de la clientela}}{\text{N}^\circ \text{ total de clientes}}</math></p>

ÁREA SERVICIOS	INDICADORES
	<b>C. ANÁLISIS POR PRODUCTOS</b>
	8. $\frac{\text{Unidades de Servicio}}{\text{N}^\circ \text{ total de unidades}}$
	<b>D. VENTAS MEDIAS POR CLIENTE</b>
	9. $\frac{\text{Servicios vendidos (\$)}}{\text{N}^\circ \text{ total de clientes}}$
	<b>E. TIEMPOS INVERTIDOS</b>
	10. $\frac{\text{Hs. De visita (MES)}}{\text{N}^\circ \text{ total de entrevistas}}$
11. $\frac{\text{Hs. De espera}}{\text{N}^\circ \text{ total de entrevistas}}$	
<b>COMERCIAL</b>  Es de importancia determinar los costos y gastos puesto que este servicio incurre en movilización, impresión de presentaciones y reportes.	<b>F. BENEFICIO PARA LA EMPRESA</b>
	12. $\frac{(\text{Ventas} - \text{Gatos de vendedor})}{\text{Venta l totales netas}}$
	<b>G. COSTOS PARA LA EMPRESA</b>
	13. $\frac{\text{Gastos del vendedor}}{\text{Ventas netas}}$
	<b>H. CONTROL DE GASTOS</b>
	14. $\frac{\text{Viáticos y gastos de representación}}{\text{N}^\circ \text{ de visitas realizadas}}$
	<b>I. CONTROL GENERAL DE LAS VENTAS</b>
	15. $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{N}^\circ \text{ total de vendedores}}$
	16. $\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Ventas previstas}}$
	<b>J. CONTROL DE RENTABILIDAD</b>
<b>FINANZAS</b>  Es necesario determinar la rentabilidad y liquidez con el fin de determinar la capacidad que tiene la empresa al medir el efectivo necesario para pagar sus obligaciones y compromisos.	17. $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total Promedio}} * 100$
	18. $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$
	<b>H. CONTROL DE LIQUIDEZ</b>
	19. $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$
	20. $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$

Fuente: Lezama (2007)  
 Elaborado por: La Autora.

### 3.3.2. Necesidades de Personal

La necesidad de recursos humanos se desarrolla de acuerdo a los propósitos de crecimiento, por ello, de acuerdo a un horizonte de duración de un año se especifica la necesidad de personal para la empresa M&M Asesoría tributaria y contable, es decir, cuando la organización produzca en su máxima capacidad.

De este modo se empleará el equipo de trabajo necesario:

**Tabla N.- 56** Necesidades de personal

NÚM. DE EMPLEADO	CARGO	INICIO HASTA 1 AÑO	A PARTIR DEL SEGUNDO AÑO
1	Gerente General	1	1
1	Secretaría - Recepcionista	1	1
1	Gerente Administrativo	1	1
1	Contador	1	1
1	Gerente de servicios y consultoría	1	1
1	Experto Tributario	1	1
1	Analista Tributario	1	2
1	Experto Contable	1	1
1	Analista Contable	1	2
<b>TOTAL PERSONAL HASTA 1 AÑO</b>		<b>9</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PERSONAL DESPUÉS DE 1 AÑO</b>		<b>----</b>	<b>11</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: La Autora.

A partir del segundo año se contará con 2 personas adicionales en apoyo al departamentos de consultoría tributaria y contable.

## **CAPÍTULO IV**

### **ÁREA JURÍDICO LEGAL**

#### **4.1. Determinación de la Forma Jurídica**

Se define a la Sociedad Anónima (S.A.) como una compañía cuyo capital está dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de sociedad anónima “S.A.”, de tal forma podrá ser constituida como M&M ASESORES TRIBUTARIOS Y CONTABLES S.A.

Por consiguiente, M&M Asesores Tributarios Y Contables S.A. se constituirá como una Sociedad Anónima ya que cuenta con varios beneficios a nivel societario, es decir, se constituirá mediante escritura pública que, previa Resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción.

El capital social será de \$13.675,00 dólares, que integra los aportes de los 3 accionistas. Debe ser suscrito en su totalidad al momento de la celebración del contrato ante Notario Público y Privado.

**Tabla N.- 57 Pasos para constituir una sociedad anónima**

No.	PASOS	Trámites, seguros y valores
1	Reservar una Denominación	El trámite se realiza en la página web de la Superintendencia de Compañías
2	Elaborar los estatutos	Validar mediante una minuta firmada por un abogado.
3	Abrir una cuenta de integración de capital	Se realiza en cualquier banco del país. Capital mínimo: \$ 800; carta de socios detallando la participación con copia de cédula y papeleta de votación de cada socios.
4	Elevar a escritura pública	Con un notario público con el nombre de la empresa: certificado de cuenta de integración de cuenta y la minuta con los estatutos.
5	Aprobar el estatuto	Llevar la escritura pública a la Superintendencia de Compañías para revisar y aprobar mediante resolución.
6	Publicar en un diario	Publicar extracto entregado por la Superintendencia de Compañías en un diario de circulación nacional.
7	Obtener los permisos municipales	Pagar la patente municipal y pedir el certificado de cumplimiento de obligaciones.
8	Inscribir la compañía	En el Registro Mercantil del Cantón Quito.
9	Realizar la Junta General de Accionistas	Nombrar a los representantes de la empresa según los estatutos (Gerente).
10	Obtener los documentos habilitantes	Después de inscribir en el Registro Mercantil abrir el RUC de la empresa.
11	Inscribir el nombramiento del representante	En las oficinas del Registro Mercantil dentro de los 30 días después de su designación.
12	Obtener el RUC	En el SRI con los requisitos pertinentes.
13	Obtener la carta para el banco	Con el RUC, en la Superintendencia de Compañías entregan una carta dirigida al Banco para disponer del valor depositado.

Fuente: (SUPERINTENDENCIA-DE-COMPAÑIAS, 2016)

Elaborado por: La Autora.

## 4.2. Patentes Y Marcas

El logo de M&M fue escogido por ser sencillo, didáctico y funcional, a más que los colores vivos reflejan la dinámica del trabajo.



ASESORÍA TRIBUTARIA CONTABLE

### Imagen N.- 23 Logotipo empresarial

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

#### 4.2.1. Proceso para registro de marca

A continuación se detalla el proceso para registro de la marca:

**Tabla N.- 58** Proceso para registro de marca

PASOS	DESCRIPCIÓN
1.	Ingresar en la página del IEPI: <a href="http://www.propiedadintelectual.gob.ec">www.propiedadintelectual.gob.ec</a> .
2.	Seleccione PROGRAMA/SERVICIOS.
3.	Ingrese opción CASILLERO VIRTUAL.
4.	Llene los datos que le solicitan en el CASILLERO VIRTUAL (Si es persona natural ponga sus datos con su número de cédula de ciudadanía y si es persona jurídica coloque los datos con el RUC de la empresa).
5.	Una vez que haya dado este procedimiento le llegara a su correo el usuario y contraseña; así como un enlace de MI CASILLERO para proceder a cambiar la contraseña; obteniendo su casillero Virtual.
6.	Después de haber realizado este procedimiento; regresar a la página principal; y, usted podrá ingresar a SOLICITUDES EN LINEA.
7.	Ingrese con su usuario y contraseña.
8.	Ingrese a la opción PAGOS.
9.	Opción TRAMITES NO EN LINEA.10. Opción GENERAR COMPROBANTE.
10.	Se despliega una plantilla que usted tiene que llenar los datos; le solicitan que Ingrese el código o al menos 3 caracteres de la descripción de la Tasa de Pago: (Ingrese el código 1.1.10.).
11.	Ingrese los datos y Botón GENERAR COMPROBANTE.
12.	Imprima el comprobante.
13.	Y asista el BANCO DEL PACIFICO a pagar la tasa de \$16,00.
14.	Escanee los comprobantes de pago (tanto el que imprimió del IEPI, como el que le entregaron en el Banco del Pacífico después de haber pagado).
15.	Envíe vía mail a la siguiente dirección <a href="mailto:foneticoquito@iepi.gob.ec">foneticoquito@iepi.gob.ec</a> , así como el NOMBRE EXACTO DE LA MARCA, que desea verificar.
16.	Se le enviará el informe de búsqueda a su correo.

Fuente: IEPI, Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual

Elaborado por: La Autora.

#### 4.2.2. Trámite para el Registro de Marca

A continuación se detalla el trámite para registro de la marca:



**Tabla N.- 59** Trámite para registro de marca

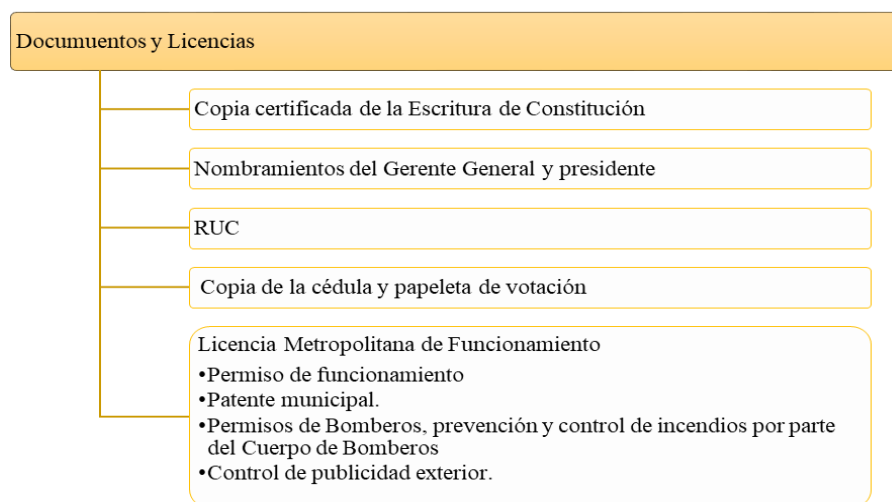
PASOS	DESCRIPCIÓN
1.	Una vez que usted verifique en el listado de marcas, que no esté registrado o en trámite de registro el nombre de su marca.
2.	Ingrese a solicitudes en línea con su usuario y contraseña
3.	Opción REGISTRO
4.	Del listado escoja la opción SOLICITUD DE SIGNOS DISTINTIVOS
5.	Y proceda a llenar la plantilla que se va a desplegar en el sistema con los datos de su marca
6.	Después de haber ingresado los datos
7.	Botón GUARDAR
8.	Botón VISTA PREVIA
9.	Botón GENERAR COMPROBANTE DE PAGO, que tiene un costo de \$208,00
10.	Cancele en el Banco del Pacífico
11.	Icono INICIO DE PROCESO.

Fuente: IEPI, Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual

Elaborado por: La Autora.

### 4.3. Licencias y Documentos Legales necesarias para Funcionar

Los documentos y licencias que necesita M&M Asesores Contables Y Tributarios S.A. son:



**Imagen N.- 24** Documentos y licencias necesarias para el funcionamiento.

Fuente: Municipio de Quito

Elaborado por: La Autora.

Cabe hacer nota, si se inicia con nómina en la empresa, tiene la obligación de afiliarse a su personal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y registrar en el Ministerio de Relaciones Laborales (El Comercio, 2010).

## CAPÍTULO V

### ÁREA FINANCIERA

#### 5.1. Plan de inversiones

La empresa M&M Asesoría tributaria y contable detalla en el plan de inversión, la infraestructura, equipos y etc., que son necesarios para poner en marcha el proyecto, como se presenta en el siguiente cuadro.

**Tabla N.- 60** Inversión activos fijos

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	TOTAL (USD)
<b>Muebles y Enseres</b>			<b>3.775,00</b>
8	Escritorios	100,00	800,00
2	Mesa de trabajo	280,00	560,00
1	Mesa de reuniones	400,00	400,00
1	Sillas gerenciales	80,00	80,00
7	Sillas de escritorio giratorias	65,00	455,00
6	Sillas para mesas de reuniones	55,00	330,00
4	Sillas para mesa de trabajo rígidas	40,00	160,00
1	Mesas pequeñas para impresoras	40,00	40,00
1	Mesa de centro de recepción redonda	60,00	60,00
1	Sillón para recepción	200,00	200,00
1	Pizarra tiza líquida	70,00	70,00
3	Archivadores grandes	90,00	270,00
4	Archivadores pequeños	50,00	200,00
1	Librero	150,00	150,00
<b>Equipos de oficina</b>			<b>2.520,00</b>
1	Central telefónicas	420,00	420,00
9	Teléfonos	60,00	540,00
1	Dispensador de agua	100,00	100,00
1	Impresoras láser Xerox A4-B/N	250,00	250,00
1	Infocus	450,00	450,00
1	Microondas	200,00	200,00
8	Cámaras de seguridad	70,00	560,00
<b>Equipo de computación</b>			<b>6.200,00</b>
6	Laptops	400,00	2.400,00
3	Computadoras PC	600,00	1.800,00
1	PC Servidor i7-Rip	600,00	600,00
<b>Software</b>			<b>1.200,00</b>
1	Sistema contable PERSIS	1.200,00	1.200,00
<b>T O T A L</b>			<b>12.295,00</b>

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: La Autora.

**Tabla N.- 61** Inversión activos diferidos

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	TOTAL (USD)
<b>Costos de Constitución</b>			<b>1.380,00</b>
1	Servicios Profesionales Abogado por Constitución	280,00	280,00
1	Escritura Pública de Constitución	400,00	400,00
1	Inscripción Registro Mercantil, Permiso de Funcionamiento	300,00	300,00
1	Patente Municipal	300,00	300,00
1	Otros gastos de Constitución	100,00	100,00
<b>T O T A L</b>			<b>1.380,00</b>

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: La Autora.

El total de la inversión inicial se cuantifica en \$13,675 constituido por activos fijos de \$12.295 y gastos de constitución de la empresa valorado por \$1,380. En el cuadro inversión de activos fijos, los equipos de computación conforman el 50% del total de la inversión inicial por ser la herramienta principal para los asesores contables y tributarios, en las actividades de actualización de información y capacitación, procesamiento de información para procesos operativos y técnicos de las asesorías.

## 5.2. Plan de financiamiento

Morales y Morales (2014) define planeación financiera como “el rumbo que tiene que seguir una empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos, tiene como propósito mejorar la rentabilidad, establecer la cantidad adecuada de efectivo (...)”. (p. 17)

La Empresa M&M Asesoría Contable y Tributaria al iniciar sus actividades operacionales incurrirá en gastos de operación, administración y ventas para que el negocio en un corto, mediano o largo plazo genere por si solo ingresos que cubran los gastos mencionados y reflejen utilidades para la empresa; es por ello que mediante la siguiente fórmula la empresa determina el Financiamiento o Capital de Trabajo necesario para comenzar sus actividades.

Fórmula para la calcular el Capital de trabajo:

$$C. T. = \frac{\text{Costo Total del Servicio} - (\text{Depreciacion de A. F.} + \text{Amortizacion de A. I.})}{365} \times 180$$

En donde:

***Costo Total del Servicio = Costo del Servicio + Costos de Distribución***

Costo del Servicio = Sueldos + Costos Indirectos del Servicio

Costo de Distribución = Gastos de Administración + Gastos Financieros + Gasto de Ventas + Gastos de Publicidad ± Intereses

Se representa la fórmula con los valores calculados correspondientes, a continuación:

***Costo de servicio = Sueldos de Área de Asesoría + Costos Indirectos de Asesoría***

***Costo de servicio*** = (Sueldos + Provisiones de beneficios sociales) + Costos Indirectos de Asesoría (Operacionales)

***Costo de servicio*** = 26.664 + 8.232 + 11.544

***Costo de servicio*** = 46.440 (Anual)

Los cálculos que constituyen el Costo de servicios, están detallados a continuación:

*Sueldos de Área de Asesoría:* En la Tabla N.- 62 se calcula los sueldos por pagar mensual y anual a las 5 personas que colaboran en el área de asesoría, cada uno de los sueldos están determinados de acuerdo a la legislación laboral vigente del Ecuador.

*Provisiones de beneficios sociales:* En la Tabla N.- 63 se presenta el cálculo de las provisiones de los beneficios sociales que tienen derecho todos los empleados de la Compañía.

*Costos Indirectos del servicio de Asesoría:* En la Tabla N.- 64 se presenta la distribución de los Costos indirectos del servicio, de la siguiente manera: Operativo (56%), Administrativo (22%), Financiero (22%).

**Tabla N.- 62 Rol de pagos de área de asesoría (proyección anual)**

<b>Sueldos de equipo de asesoría</b>						
No. Empleados	Cargos	Sueldo Nominal	Aporte IESS 9.45%	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Aporte IESS 9.45% Anual
1	Gerente de servicios y consultoría	550,00	51,98	498,03	6.600,00	624,00
1	Experto tributario	450,00	42,53	407,48	5.400,00	510,00
1	Experto contable	450,00	42,53	407,48	5.400,00	510,00
1	Analista tributario	386,00	36,48	349,52	4.632,00	438,00
1	Analista contable	386,00	36,48	349,52	4.632,00	438,00
<b>TOTAL</b>		<b>2.222,00</b>	<b>209,98</b>	<b>2.012,02</b>	<b>26.664,00</b>	<b>2.520,00</b>

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: La Autora.

**Tabla N.- 63 Cálculo de provisiones de área de asesoría (proyección anual)**

<b>Provisiones de equipo de asesoría</b>									
No. Empleados	Cargos	PAT RONAL 11,05%	SECAP 0,05%	IECE 0,05%	Décimo Tercer sueldo	Décimo Cuarto sueldo	Vacaciones	Total Provisión Mensual	Total Provisión Anual
1	Gerente de servicios y consultoría	60,78	0,28	0,28	45,83	32,17	22,92	162,00	1.944,00
1	Experto tributario	49,73	0,23	0,23	37,50	32,17	18,75	139,00	1.668,00
1	Experto contable	49,73	0,23	0,23	37,50	32,17	18,75	139,00	1.668,00
1	Analista tributario	42,65	0,19	0,19	32,17	32,17	16,08	123,00	1.476,00
1	Analista contable	42,65	0,19	0,19	32,17	32,17	16,08	123,00	1.476,00
<b>TOTAL</b>		<b>245,53</b>	<b>1,11</b>	<b>1,11</b>	<b>185,17</b>	<b>160,83</b>	<b>92,58</b>	<b>686,00</b>	<b>8.232,00</b>

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: La Autora.

**Tabla N.- 64** Distribución de gastos por área (mensual y anual)

<b>Costos Indirectos del servicio</b>						
<b>Cargos</b>	<b>Mensual</b>	<b>Total mensual</b>	<b>Departamentos</b>			<b>Gasto anual</b>
			<b>Operativos</b>	<b>Administrativos</b>	<b>Financiero</b>	
			<b>56%</b>	<b>22%</b>	<b>22%</b>	
Agua	40,00	40,00	22,22	8,89	8,89	480,00
Luz	80,00	80,00	44,44	17,78	17,78	960,00
Teléfono	80,00	80,00	44,44	17,78	17,78	960,00
Internet	75,00	75,00	41,67	16,67	16,67	900,00
Limpieza	50,00	50,00	27,78	11,11	11,11	600,00
Suministros de oficina	50,00	50,00	27,78	11,11	11,11	600,00
Arrendamiento	400,00	400,00	222,22	88,89	88,89	4.800,00
Gastos generales	20,00	20,00	11,11	4,44	4,44	240,00
Impuestos municipales	17,00	17,00	-	17,00	-	204,00
Gastos de capacitación tributaria y contable	150,00	150,00	83,33	33,33	33,33	1.800,00
<b>TOTAL</b>	<b>962,00</b>	<b>962,00</b>	<b>525,00</b>	<b>227,00</b>	<b>210,00</b>	<b>11.544,00</b>

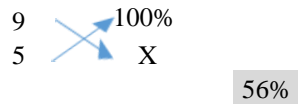
Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: La Autora.

El cálculo de distribución de los gastos que incurrirá la empresa, está en base a al número de colaboradores de cada área, como se presenta a continuación:

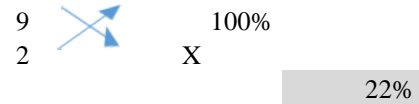
Distribución de costos y gastos

Operativo



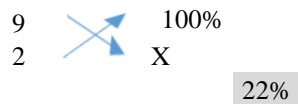
Distribución de costos y gastos

Financiero



Distribución de costos y gastos

Administrativo



Una vez identificado los costos de servicios, se explica la determinación del Costo de Distribución:

***Costo de Distribución = Gastos de Administración + Gastos de Publicidad + Intereses***

***Costo de servicio = (Sueldos + Provisiones) + Publicidad + Intereses de préstamos***

***Costo de Distribución = (22.632 + 6.896) + 1.800 + 14.824***

***Costo de Distribución = 46.152 (Anual)***

El Costos de Distribución, está constituido de los siguientes rubros:

*Sueldos de Área administrativa:* En la Tabla N.- 65 se calcula los sueldos por pagar mensual y anual a las 5 personas que colaboran en el área administrativa, cada uno de los sueldos están determinados de acuerdo a la legislación laboral vigente del Ecuador.

*Provisiones de beneficios sociales:* En la Tabla N.- 66 se presenta el cálculo de las provisiones de los beneficios sociales que tienen derecho todos los empleados de la Compañía.

*Gastos de publicidad:* En la Tabla N.- 67 se presenta la distribución de los gastos incurridos para la optimización las ventas.

*Gastos de interés de préstamos:* Constituye los intereses determinados por el préstamo que la empresa efectúa para poner en marcha las actividades, se toma los datos de la Tabla N.- 73 Tabla de Amortización de Préstamo.



**Tabla N.- 65 Rol de pagos de áreas administrativas (proyección anual)**

<b>Sueldos de equipo de administrativo</b>						
<b>No. Empleados</b>	<b>Cargos</b>	<b>Sueldo Nominal</b>	<b>Aporte IESS 9.45%</b>	<b>Sueldo Mensual</b>	<b>Sueldo Anual</b>	<b>Aporte IESS 9.45% Anual</b>
1	Gerente General	600,00	56,70	543,30	7.200,00	680,00
1	Secretaria - recepcionista	386,00	36,48	349,52	4.632,00	438,00
1	Contador	400,00	37,80	362,20	4.800,00	454,00
1	Gerente administrativo	500,00	47,25	452,75	6.000,00	567,00
<b>TOTAL</b>		<b>1.886,00</b>	<b>178,23</b>	<b>1.707,77</b>	<b>22.632,00</b>	<b>2.139,00</b>

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: La Autora.

**Tabla N.- 66 Cálculo de provisiones área administrativa (proyección anual)**

<b>Sueldos de equipo de administrativo</b>									
<b>No. Empleados</b>	<b>Cargos</b>	<b>PAT 11,05%</b>	<b>SECAP 0,05%</b>	<b>IECE 0,05%</b>	<b>Décimo Tercer sueldo</b>	<b>Décimo Cuarto sueldo</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Total Provisión Mensual</b>	<b>Total Provisión Anual</b>
1	Gerente General	66,30	0,30	0,30	50,00	32,17	25,00	174,07	2.089,00
1	Secretaria - recepcionista	42,65	0,19	0,19	32,17	32,17	16,08	123,46	1.481,00
1	Contador	44,20	0,20	0,20	33,33	32,17	16,67	126,77	1.521,00
1	Gerente administrativo	55,25	0,25	0,25	41,67	32,17	20,83	150,42	1.805,00
<b>TOTAL</b>		<b>208,40</b>	<b>0,94</b>	<b>0,94</b>	<b>157,17</b>	<b>128,67</b>	<b>78,58</b>	<b>574,71</b>	<b>6.896,00</b>

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: La Autora.

Los gastos de comercialización, son determinados en base al plan de medios de la Empresa, como se presenta en la tabla siguiente:

**Tabla N.- 67 Gastos de promoción y ventas (proyección anual)**

<b>Gastos de promoción y ventas</b>		
Cargos	Mensual	Anual
Impresos	25,00	300,00
Digital impreso	75,00	900,00
Digital	50,00	600,00
<b>TOTAL</b>	<b>150,00</b>	<b>1.800,00</b>

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: La Autora.

### **Gastos de depreciación**

“Depreciación es parte de los costos de los activos fijos que se deduce de los ingresos anuales a través del tiempo”

“Vida depreciable es el periodo en el que se deprecia un activo” (Gitman, L., & Zutter, C. (2012), p. 108).

De acuerdo a la Ley Orgánica de Régimen Tributario del SRI<sup>1</sup> se calcula el porcentaje de depreciación correspondiente a los años de vida útil, como se presenta a continuación:

**Tabla N.- 68 Cuadro de cálculo de depreciación**

<b>Gastos depreciación de bienes</b>					
Detalle del Bien	Vida útil	Valor	% Depreciación	Depreciación anual	Depreciación mensual
Muebles y Enseres	10	3.775,00	10%	377,50	31,46
Equipos de oficina	10	2.520,00	10%	252,00	21,00
Equipo de computación	3	4.800,00	33,33%	1.599,84	133,32
Software	3	1.200,00	33,33%	399,96	33,33
<b>TOTAL</b>		<b>12.295,00</b>		<b>2.629,30</b>	<b>219,11</b>

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

<sup>1</sup> Servicio de Rentas Internas

**Tabla N.- 69** Cuadro de cálculo de amortización

Detalle del Bien	Vida útil	Valor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de constitución	5	1.380,00	800,00	400,00	200,00	100,00	-

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

Calculados los valores necesarios para el cálculo del capital de trabajo, se desarrolla la siguiente fórmula:

$$C. T. = \frac{\text{Costo Total del Servicio} - (\text{Depreciacion de A. F.} + \text{Amortizacion de A. I.})}{365} \times 180$$

Cálculo:

$$C. T. = \frac{92.592,00 - ( 3.095,92 + 800,00 )}{365} \times 180$$

$$C. T. = \frac{92.592,00 - ( 3.895,92 )}{365} \times 180$$

$$C. T. = \frac{88.696,08}{365} \times 180$$

$$C. T. = 243,00 \times 180$$

$$C. T. = 43.740,53$$

$$C. T. = 44.000,00$$

El tiempo de desfase de 180 días se determina para posicionar el proyecto en el mercado, el mismo debe ser aprovechado con publicidad por redes sociales, página web y con previa cita a reuniones de presentación de los servicios con posibles clientes, una vez determinado el Capital de trabajo productivo, se resumen el total de inversión para poner en marcha a M&M.

**Tabla N.- 70** Cuadro resumen de inversión total

<b>Inversión</b>	<b>Total</b>
Activos Fijos	12.295,00
Activos Intangibles	1.380,00
Capital de Trabajo	43.971,00
<b>Total de Inversión</b>	<b>57.646,00</b>
Aporte de Socios	(13.675,00)
Total Requerimiento Para Financiamiento	43.971,00
Total Requerimiento Para Financiamiento	44.000,00

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

El aporte de los socios para iniciar el proyecto es de US\$13.675 los cuales serán entregados a los 5 años de operaciones de M&M y se determina que US\$44.000 es necesario para cubrir los 180 días de desfase para las operaciones, para ello M&M busca fuentes de financiamiento.

### Forma de Financiamiento

Para que funcione el proyecto es indispensable obtener un plan de financiamiento puesto que el valor total para poner en marcha a la empresa es de US\$58.824, misma que será financiada mediante el aporte de sus 3 socios quienes aportarán un capital de \$13.675 y, lo restante se obtendrá con un préstamo bancario en la Corporación Financiera Nacional –CFN, según se presenta el resumen en el cuadro siguiente:

**Tabla N.- 71** Plan de financiamiento

<b>Descripción</b>	<b>Capital</b>	<b>Gasto Interés</b>	<b>Monto</b>	<b>Concentración</b>
<b>Recursos Propios</b>				
Efectivo	13.675,00	-	13.675,00	19%
<b>Recursos de terceros</b>				
Préstamo bancario	44.000,00	14.824,00	58.824,00	81%
<b>T O T A L</b>	<b>59.075,00</b>	<b>14.824,00</b>	<b>73.899,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

Préstamo Financiero – Corporación Financiera Nacional CFN, las condiciones de la operación financiera es la siguiente:

**Tabla N.- 72** Condiciones de préstamo financiero

Capital	44.000,00	Tasa de interés	11.23%
Fecha de inicio	01/01/19	Plazo en meses	36

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

**Tabla N.- 73** Tabla de amortización - Corporación Financiera Nacional

Período	Fecha de cuota	Pago	Capital	Interés	Saldo insoluto de capital
0					\$44.000,00
1	31/1/2019	1.445,31	\$1.033,53	\$411,78	\$42.966,47
2	2/3/2019	1.454,98	\$1.043,21	\$411,78	\$41.923,26
3	1/4/2019	1.464,75	\$1.052,97	\$411,78	\$40.870,29
4	1/5/2019	1.474,60	\$1.062,82	\$411,78	\$39.807,47
5	31/5/2019	1.484,55	\$1.072,77	\$411,78	\$38.734,70
6	30/6/2019	1.494,59	\$1.082,81	\$411,78	\$37.651,89
7	30/7/2019	1.504,72	\$1.092,94	\$411,78	\$36.558,95
8	29/8/2019	1.514,95	\$1.103,17	\$411,78	\$35.455,78
9	28/9/2019	1.525,27	\$1.113,49	\$411,78	\$34.342,28
10	28/10/2019	1.535,69	\$1.123,91	\$411,78	\$33.218,37
11	27/11/2019	1.546,21	\$1.134,43	\$411,78	\$32.083,94
12	27/12/2019	1.556,83	\$1.145,05	\$411,78	\$30.938,89
13	26/1/2020	1.567,54	\$1.155,76	\$411,78	\$29.783,13
14	25/2/2020	1.578,36	\$1.166,58	\$411,78	\$28.616,55
15	26/3/2020	1.589,28	\$1.177,50	\$411,78	\$27.439,05
16	25/4/2020	1.600,29	\$1.188,52	\$411,78	\$26.250,53
17	25/5/2020	1.611,42	\$1.199,64	\$411,78	\$25.050,89
18	24/6/2020	1.622,64	\$1.210,87	\$411,78	\$23.840,02
19	24/7/2020	1.633,98	\$1.222,20	\$411,78	\$22.617,83
20	23/8/2020	1.645,41	\$1.233,64	\$411,78	\$21.384,19
21	22/9/2020	1.656,96	\$1.245,18	\$411,78	\$20.139,01
22	22/10/2020	1.668,61	\$1.256,83	\$411,78	\$18.882,18
23	21/11/2020	1.680,37	\$1.268,60	\$411,78	\$17.613,58
24	21/12/2020	1.692,24	\$1.280,47	\$411,78	\$16.333,12
25	20/1/2021	1.704,23	\$1.292,45	\$411,78	\$15.040,67
26	19/2/2021	1.716,32	\$1.304,55	\$411,78	\$13.736,12
27	21/3/2021	1.728,53	\$1.316,75	\$411,78	\$12.419,37
28	20/4/2021	1.740,85	\$1.329,08	\$411,78	\$11.090,29
29	20/5/2021	1.753,29	\$1.341,51	\$411,78	\$9.748,78
30	19/6/2021	1.765,85	\$1.354,07	\$411,78	\$8.394,71
31	19/7/2021	1.778,52	\$1.366,74	\$411,78	\$7.027,97
32	18/8/2021	1.791,31	\$1.379,53	\$411,78	\$5.648,44
33	17/9/2021	1.804,22	\$1.392,44	\$411,78	\$4.256,00
34	17/10/2021	1.817,25	\$1.405,47	\$411,78	\$2.850,53
35	16/11/2021	1.830,40	\$1.418,62	\$411,78	\$1.431,90
36	16/12/2021	1.843,68	\$1.431,90	\$411,78	\$0,00
<b>TOTAL</b>		<b>58.824,00</b>	<b>44.000,00</b>	<b>14.824,00</b>	

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: La Autora.

### 5.3. Cálculo de costos y gastos

#### 5.3.1. Detalle de costos

Costos es “el conjunto de pagos, obligaciones contraídas, consumos, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones atribuibles a un periodo determinado, relacionadas con las funciones de producción, distribución, administración y financiamiento” según lo define Pérez, Orte. (p. 39)

Los costos de la empresa son operacionales, administrativos, ventas y financieros. Para la determinación del capital de trabajo se determinó los costos operaciones, administrativos, financieros y de distribución dada la naturaleza de la empresa, en la siguiente tabla se muestra los costos con valores referenciales de proveedores, además se detalla cada uno:

**Tabla N.- 74** Detalle de costos

Detalle	Mensual	Anual
<b>Costo de servicios</b>	<b>3.433,34</b>	<b>41.200,04</b>
Gastos sueldos	2.012,02	24.144,25
Gastos aportes al IESS	209,98	2.519,75
Gastos aporte patronal	247,75	2.973,04
Gastos beneficios sociales	438,58	5.263,00
Agua	22,22	266,67
Luz	44,44	533,33
Teléfono	44,44	533,33
Internet	41,67	500,00
Limpieza	27,78	333,33
Suministros de oficina	27,78	333,33
Arrendamiento	222,22	2.666,67
Gastos generales	11,11	133,33
Gastos de capacitación tributaria y contable	83,33	1.000,00

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: La Autora.

#### 5.3.2. Proyección de costos

Se aprecia al proyectar los costos un incremento de los valores sostenido aunque es de importancia recordar que es referencial, puesto que el precio es

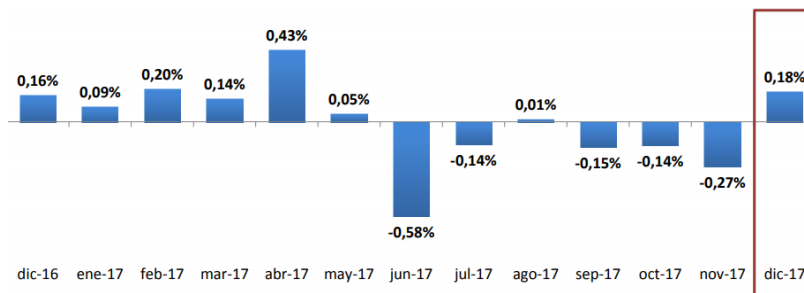
sensible a los niveles de inflación y se sujeta a los impuestos que la política económica imponga al pasar de los años. Para proyectar los costos se toma como referencia los datos del INEC (2016) de la tasa de inflación del año 2012 al 2017, se obtiene un promedio de 2,47%, como se presenta a continuación:

**Tabla N.- 75 Promedio Inflación para proyección de costos y gastos**

Años		Inflación
2012	0	4,16%
2013	1	2,70%
2014	2	3,67%
2015	3	3,38%
2016	4	1,12%
2017	5	-0,20%
<b>Promedio</b>		<b>2,47%</b>

Fuente: Investigación personal  
Elaborado por: La Autora.

**Inflación: diciembre 2017**



MES	ÍNDICE	MENSUAL	ANUAL	ACUMULADA
Diciembre-16	105,21	0,16%	1,12%	1,12%
Octubre-17	105,10	-0,14%	-0,09%	-0,10%
Noviembre-17	104,82	-0,27%	-0,22%	-0,38%
<b>Diciembre-17</b>	<b>105,00</b>	<b>0,18%</b>	<b>-0,20%</b>	<b>-0,20%</b>

**Imagen N.- 25 Índice de inflación**

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: La Autora.

**Tabla N.- 76 Proyección de costos de operación**

Descripción	Costo inicial	Costos		Total Año 1	Costos		Total Año 2	Costos		Total Año 3	Costos		Total Año 4	Costos		Total Año 5
		Fijos	Variable		Fijos	Variable		Fijos	Variable		Fijos	Variable				
<b>Costo de servicios</b>																
Gastos sueldos	24.144,25	24.144,25		24.741,02	24.741,02	-	25.352,53	25.352,53	-	25.979,16	25.979,16	-	26.621,28	26.621,28	-	27.279,27
Gastos aportes al IESS	2.519,75	2.519,75		2.582,03	2.582,03	-	2.645,85	2.645,85	-	2.711,24	2.711,24	-	2.778,26	2.778,26	-	2.846,93
Gastos aporte patronal	2.973,04	2.973,04		3.046,52	3.046,52	-	3.121,82	3.121,82	-	3.198,98	3.198,98	-	3.278,05	3.278,05	-	3.359,07
Gastos beneficios sociales	5.263,00	5.263,00		5.393,08	5.393,08	-	5.526,38	5.526,38	-	5.662,98	5.662,98	-	5.802,95	5.802,95	-	5.946,38
Agua	266,67		266,67	273,26	-	273,26	280,01	-	280,01	286,93	-	286,93	294,02	-	294,02	301,29
Luz	533,33		533,33	546,52	-	546,52	560,02	-	560,02	573,87	-	573,87	588,05	-	588,05	602,58
Teléfono	533,33		533,33	546,52	-	546,52	560,02	-	560,02	573,87	-	573,87	588,05	-	588,05	602,58
Internet	500,00		500,00	512,36	-	512,36	525,02	-	525,02	538,00	-	538,00	551,30	-	551,30	564,92
Limpieza	333,33		333,33	341,57	-	341,57	350,01	-	350,01	358,67	-	358,67	367,53	-	367,53	376,62
Suministros de oficina	333,33		333,33	341,57	-	341,57	350,01	-	350,01	358,67	-	358,67	367,53	-	367,53	376,62
Arrendamiento	2.666,67	2.666,67		2.732,58	2.732,58	-	2.800,12	2.800,12	-	2.869,33	2.869,33	-	2.940,25	2.940,25	-	3.012,92
Gastos generales	133,33		133,33	136,63	-	136,63	140,01	-	140,01	143,47	-	143,47	147,01	-	147,01	150,65
Gastos de capacitación tributaria y contable	1.000,00	1.000,00		1.024,72	1.024,72	-	1.050,04	1.050,04	-	1.076,00	1.076,00	-	1.102,59	1.102,59	-	1.129,85
<b>Totales</b>	<b>41.200,04</b>	<b>38.566,70</b>	<b>2.633,33</b>	<b>42.218,36</b>	<b>39.519,94</b>	<b>2.698,42</b>	<b>43.261,86</b>	<b>40.496,74</b>	<b>2.765,12</b>	<b>44.331,15</b>	<b>41.497,69</b>	<b>2.833,46</b>	<b>45.426,87</b>	<b>42.523,37</b>	<b>2.903,49</b>	<b>46.549,67</b>

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.



### 5.3.3. Detalle de gastos

Según varios autores los gastos son desembolsos necesarios para ofrecer y mantener las operaciones de la empresa tanto administrativos, comerciales y financieros de la organización, por ello se detalla cada uno de los rubros necesarios para la operación de la empresa:

**Tabla N.- 77** Detalle de gastos administrativos

Detalle	Gasto Mensual	Frecuencia del gasto en el año	Gasto Anual
Gastos sueldos	1.707,77	12,00	20.493,28
Gastos aportes al IESS	178,23	12,00	2.138,72
Gastos aporte patronal	210,29	12,00	2.523,47
Gastos beneficios sociales	364,42	12,00	4.373,00
Agua	17,78	12,00	213,33
Luz	35,56	12,00	426,67
Teléfono	35,56	12,00	426,67
Internet	33,33	12,00	400,00
Limpieza	22,22	12,00	266,67
Suministros de oficina	22,22	12,00	266,67
Arrendamiento	177,78	12,00	2.133,33
Gastos generales	8,89	12,00	106,67
Impuestos municipales	17,00	12,00	204,00
Gastos de capacitación	66,67	12,00	800,00
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>2.897,71</b>		<b>34.772,47</b>

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

**Tabla N.- 78** Detalle de gastos comerciales

Detalle	Gasto Mensual	Frecuencia del gasto en el año	Gasto Anual
Impresos	25,00	12	300,00
Digital impreso	75,00	12	900,00
Digital	50,00	12	600,00
<b>Total Gastos comerciales</b>	<b>150,00</b>		<b>1.800,00</b>

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

**Tabla N.- 79** Detalle de gastos financieros

Detalle	Gasto Mensual	Frecuencia del gasto en el año	Gasto Anual
Intereses financieros préstamo financiero	411,78	12	4.941,33
<b>Total Gastos Financieros</b>	<b>411,78</b>		<b>4.941,33</b>

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

**Tabla N.- 80 Proyección de gastos**

Descripción	Costo inicial	Costos		Total Año 1	Costos		Total Año 2	Costos		Total Año 3	Costos		Total Año 4	Costos		Total Año 5
		Fijos	Variable		Fijos	Variable		Fijos	Variable		Fijos	Variable				
Gastos sueldos	20.493,28	20.493,28		20.999,80	20.999,80	-	21.518,85	21.518,85	-	22.050,72	22.050,72	-	22.595,74	22.595,74	-	23.154,23
Gastos aportes al IESS	2.138,72	2.138,72		2.191,59	2.191,59	-	2.245,75	2.245,75	-	2.301,26	2.301,26	-	2.358,14	2.358,14	-	2.416,43
Gastos aporte patronal	2.523,47	2.523,47		2.585,84	2.585,84	-	2.649,75	2.649,75	-	2.715,25	2.715,25	-	2.782,36	2.782,36	-	2.851,13
Gastos beneficios sociales	4.373,00	4.373,00		4.481,09	4.481,09	-	4.591,84	4.591,84	-	4.705,34	4.705,34	-	4.821,64	4.821,64	-	4.940,81
Agua	213,33		213,33	218,61	-	218,61	224,01	-	224,01	229,55	-	229,55	235,22	-	235,22	241,03
Luz	426,67		426,67	437,21	-	437,21	448,02	-	448,02	459,09	-	459,09	470,44	-	470,44	482,07
Teléfono	426,67		426,67	437,21	-	437,21	448,02	-	448,02	459,09	-	459,09	470,44	-	470,44	482,07
Internet	400,00		400,00	409,89	-	409,89	420,02	-	420,02	430,40	-	430,40	441,04	-	441,04	451,94
Limpieza	266,67		266,67	273,26	-	273,26	280,01	-	280,01	286,93	-	286,93	294,02	-	294,02	301,29
Suministros de oficina	266,67		266,67	273,26	-	273,26	280,01	-	280,01	286,93	-	286,93	294,02	-	294,02	301,29
Arrendamiento	2.133,33	2.133,33		2.186,06	2.186,06	-	2.240,09	2.240,09	-	2.295,46	2.295,46	-	2.352,20	2.352,20	-	2.410,34
Gastos generales	106,67		106,67	109,30	-	109,30	112,00	-	112,00	114,77	-	114,77	117,61	-	117,61	120,52
Impuestos municipales	204,00	204,00		209,04	209,04	-	214,21	214,21	-	219,50	219,50	-	224,93	224,93	-	230,49
Gastos de capacitación tributaria y contable	800,00	800,00		819,77	819,77	-	840,04	840,04	-	860,80	860,80	-	882,07	882,07	-	903,88
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<b>34.772,47</b>	<b>32.665,80</b>	<b>2.106,67</b>	<b>35.631,93</b>	<b>33.473,19</b>	<b>2.158,74</b>	<b>36.512,63</b>	<b>34.300,54</b>	<b>2.212,09</b>	<b>37.415,10</b>	<b>35.148,33</b>	<b>2.266,77</b>	<b>38.339,88</b>	<b>36.017,08</b>	<b>2.322,80</b>	<b>39.287,51</b>
Impresos	300,00	300,00		307,42	307,42	-	315,01	315,01	-	322,80	322,80	-	330,78	330,78	-	338,95
Digital impreso	900,00	900,00		922,25	922,25	-	945,04	945,04	-	968,40	968,40	-	992,33	992,33	-	1.016,86
Digital	600,00	600,00		614,83	614,83	-	630,03	630,03	-	645,60	645,60	-	661,56	661,56	-	677,91
<b>COMERCIAL</b>	<b>1.800,00</b>	<b>1.800,00</b>	<b>-</b>	<b>1.844,49</b>	<b>1.844,49</b>	<b>-</b>	<b>1.890,08</b>	<b>1.890,08</b>	<b>-</b>	<b>1.936,80</b>	<b>1.936,80</b>	<b>-</b>	<b>1.984,67</b>	<b>1.984,67</b>	<b>-</b>	<b>2.033,72</b>
Intereses financieros préstamo financiero	4.941,33	4.941,33		4.941,33	4.941,33	-	4.941,33	4.941,33	-	4.941,33	4.941,33	-	-	-	-	-
<b>FINANCIEROS</b>	<b>4.941,33</b>	<b>4.941,33</b>	<b>-</b>	<b>4.941,33</b>	<b>4.941,33</b>	<b>-</b>	<b>4.941,33</b>	<b>4.941,33</b>	<b>-</b>	<b>4.941,33</b>	<b>4.941,33</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTALES</b>	<b>41.513,80</b>	<b>39.407,13</b>	<b>2.106,67</b>	<b>42.417,75</b>	<b>40.259,01</b>	<b>2.158,74</b>	<b>43.344,04</b>	<b>41.131,95</b>	<b>2.212,09</b>	<b>44.293,23</b>	<b>42.026,46</b>	<b>2.266,77</b>	<b>40.324,54</b>	<b>38.001,75</b>	<b>2.322,80</b>	<b>41.321,23</b>

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: La Autora.

### 5.3.4. Proyección de la depreciación

De acuerdo a los datos obtenidos en la depreciación se procede a proyectar el mismo, como se observa los cinco primeros años se destina una gran cantidad de efectivo para solventar el desgaste de los activos fijos y diferidos. M&M determina que el Gasto de constitución se devengará en los últimos 4 años.

**Tabla N.- 81** Proyección de la depreciación activos fijos y diferidos

Detalle del Bien	Tipo	Vida útil	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Muebles y Enseres	Depreciación	10	377,50	377,50	77,50	377,50	377,50
Equipos de oficina	Depreciación	10	252,00	252,00	252,00	252,00	252,00
Equipo de computación	Depreciación	3	1.599,84	1.599,84	1.599,84	-	-
Software	Depreciación	3	399,96	399,96	399,96	-	-
Gastos de constitución	Amortización	5	800,00	400,00	200,00	100,00	-
<b>T O T A L</b>			<b>3.429,30</b>	<b>3.029,30</b>	<b>2.829,30</b>	<b>729,50</b>	<b>629,50</b>

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: La Autora.

### 5.4. Cálculo de ingresos

“Ingreso es la corriente real de las operaciones de producción y comercialización de bienes, prestaciones de servicios u otro tipo de operaciones similares que se enmarca en la actividad económica de una empresa” (Junta de Andalucía, 2017, p. 1)

Es de relevancia tomar en cuenta que la empresa M&M se dedica a servicios tributarios y contables, además que su oferta en base a precios se rige de acuerdo a las necesidades de control tributario y contable de cada cliente, como se puede corroborar en la encuesta desarrollada (tabla N.-10 Pregunta referencial al precio).

Valga la pena recalcar que la empresa además se desenvuelve en el tipo de oferta de competencia perfecta, misma que se identifica porque existen varios compradores y vendedores, además de poseer un servicio idéntico y homogéneo puesto que sus lineamientos se basan en entes de control a nivel estatal, por

consiguiente, “las empresas son precio-aceptante”, ya que ningún ofertante puede influir en el precio de mercado a razón que el número de oferentes y demandantes es grande, es decir, los oferentes se ven obligados a vender a un precio similar, ya que si cobraran más perderían ventas ante sus competidores al poseer productos homogéneos.

Es importante tomar en cuenta que el precio referente se determinó de acuerdo a un estudio de entrevistas de campo a la competencia cercana a la ubicación de M&M, considerando varios parámetros que tiene impacto en el precio, en el cual se concluyó:

**Tabla N.- 82** Estudio de campo, parámetros estándar de servicios ofertados

Línea de servicio	Características de los servicios ofertados	Frecuencia del servicio	Parámetros de determinación de precios	Valor de servicio estándar
Asesoría contable	Revisión de estados financieros en conjunto mensual (razonabilidad de saldos y documentación)	Mensual Trimestral Semestral	- Revisión inmediata de información - Uso de Programa Excel para revisión - Revisión en oficinas del cliente	150,00
Outsourcing contable	Tenencia de Libros contables (Análisis, registro de transacciones y custodia de archivos documentales de bancos, cxc, cxp, ingresos, nómina, impuestos)	Mensual	- Uso de software contable - Volumen de transacciones de 20 a 100 transacciones mensuales - Trabajo desde oficina M&M	250,00
Asesoría tributaria	Revisión de transacciones de compras, ventas, retenciones y elaboración de formularios y anexos	Mensual Semestral	- Revisión inmediata de información - Uso de Programa Excel y plataformas SRI	200,00
Declaración de impuestos	Elaboración de formularios de IVA y Retención en Plataforma SRI de acuerdo a la información proporcionada por contribuyente	Mensual Semestral	-Carga de información documental en formularios del SRI	25,00

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: La Autora.

Por consiguiente, a razón del estudio señalado y puesto que la generación de ingresos es directamente proporcional a la cantidad de asesorías y al talento humano a cargo en el cumplimiento de ventas se establece precios estándar de mercado para los servicios de M&M, los cuales se señalan a continuación:

<b>PRODUCTOS</b>	<b>HONORARIO POR SERVICIO</b>
Asesoría contable	\$ 150.00
Outsourcing contable	\$ 250.00
Asesoría tributaria	\$ 200.00
Declaración de impuestos	\$ 25.00

Las características del portafolio producto ofertado son los siguientes:

- **Asesoría contable:** Revisión y reporte de estados financieros en conjunto mensual (razones e índices financieros de saldos y documentación – reporte gerencial).
- **Outsourcing contable:** todas las actividades de la gestión contable (Tenencia de libros contables, registro de transacciones, elaboración de inventarios y arqueos de caja, liquidación de cargas impositivas, gestión de nómina y custodia de archivos documentales de bancos, cxc, exp, ingresos, nómina, impuestos).
- **Asesoría tributaria:** revisión de notificaciones y transacciones de compras, ventas, retenciones y elaboración de anexos.
- **Declaración de impuestos:** Elaboración de formularios de IVA, Retención, Patentes, IESS, Otros impuestos en la plataforma de entes de control de acuerdo a la información proporcionada por el contribuyente.

#### **5.4.1. Proyección de ingresos**

En la tabla siguiente se proyecta los ingresos de acuerdo al porcentaje estimado para cada línea de servicio, el mismo se estima al tomar los datos del cálculo realizado en el capítulo 2 del presente plan, además se toma como referencia los datos del INEC (2016) de la tasa de inflación del año 2012 al 2017, se obtiene un promedio de 2,47%.

Los resultados demuestran un crecimiento constante, cabe recalcar que para el giro del negocio interfieren factores externos e internos de importancia, mismos que definen el crecimiento de la empresa.

**Tabla N.- 83** Proyección de ingresos

Tipo de servicios	%	No. Asesorías	Honorario por servicio	Total Honorario por asesorías
<b>AÑO 0</b>		<b>576</b>		<b>107.280</b>
Asesoría contable	15%	86	150,00	12.960
Outsourcing contable	5%	29	250,00	7.200
Asesoría tributaria	75%	432	200,00	86.400
Declaración de impuestos	5%	29	25,00	720
<b>AÑO 1</b>		<b>576</b>	<b>2,47%</b>	<b>109.932</b>
Asesoría contable	15%	86	153,71	13.280
Outsourcing contable	5%	29	256,18	7.378
Asesoría tributaria	75%	432	204,94	88.536
Declaración de impuestos	5%	29	25,62	738
<b>AÑO 2</b>		<b>672</b>	<b>2,47%</b>	<b>131.424</b>
Asesoría contable	15%	101	157,51	15.877
Outsourcing contable	5%	34	262,51	8.820
Asesoría tributaria	75%	504	210,01	105.844
Declaración de impuestos	5%	34	26,25	882
<b>AÑO 3</b>		<b>768</b>	<b>2,47%</b>	<b>153.911</b>
Asesoría contable	15%	115	161,40	18.593
Outsourcing contable	5%	38	269,00	10.330
Asesoría tributaria	75%	576	215,20	123.955
Declaración de impuestos	5%	38	26,90	1.033
<b>AÑO 4</b>		<b>864</b>	<b>2,47%</b>	<b>177.429</b>
Asesoría contable	15%	130	165,39	21.434
Outsourcing contable	5%	43	275,65	11.908
Asesoría tributaria	75%	648	220,52	142.896
Declaración de impuestos	5%	43	27,56	1.191
<b>AÑO 5</b>		<b>960</b>	<b>2,47%</b>	<b>202.016</b>
Asesoría contable	15%	144	169,48	24.405
Outsourcing contable	5%	48	282,46	13.558
Asesoría tributaria	75%	720	225,97	162.698
Declaración de impuestos	5%	48	28,25	1.356

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: La Autora.

## 5.5. Flujo de caja

“El estado de flujo de efectivo presenta información acerca de las entradas y salidas de efectivo de una entidad económica, clasificando estas como actividades de operación, financiamiento e inversión” y a más de referenciar este concepto es importante también tomar en cuenta este enunciado “las deducciones por

depreciación no representan un desembolso en efectivo” (Asian, E., Mariscal, F. Toussaint, I. & Quesada, J. (2007), p.45).

En las siguientes tablas se establece los Flujos de Efectivo, es decir los ingresos y salidas de efectivo en el horizonte de 5 años, misma que demuestran la liquidez del proyecto.

Los resultados de los Flujos Netos de Caja generados por la operación, el financiamiento e inversión evidencian que los ingresos son mayores a los gastos y proyecta un valor positivo, reflejando un incremento en el patrimonio. Cabe recordar que estos resultados no incluyen los costos y gastos contables como depreciaciones y amortizaciones debido a que no representan un desembolso.

**Tabla N.- 84** Proyección de caja

DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>B.</b> FLUJOS DE INGRESOS	-	109.931,60	131.423,54	153.910,73	177.429,25	202.016,35
<b>C.</b> FLUJOS DE COSTOS Y GASTOS	57.646,00	84.636,11	86.605,90	88.624,38	85.751,41	87.870,90
<b>C.1</b> Costos de servicios		35.762,65	36.646,58	37.552,36	38.480,53	39.431,64
<b>C.2</b> Costos indirectos de servicio		6.455,72	6.615,28	6.778,79	6.946,34	7.118,03
<b>C.3</b> Gastos administrativos		30.258,31	31.006,20	31.772,57	32.557,88	33.362,60
<b>C.4</b> Gastos comerciales		-	-	-	-	-
<b>C.5</b> Gastos operativos		7.218,10	7.396,51	7.579,33	7.766,66	7.958,63
<b>C.6</b> Gastos interés		4.941,33	4.941,33	4.941,33		
<b>I.1</b> Inversiones en activos fijos	12.295,00					
<b>I.2</b> Inversiones en activos diferidos	1.380,00					
<b>I.3</b> Inversión Capital de trabajo	43.971,00					
<b>D.</b> FLUJO ECÓNOMICO (A - C)	(57.646,00)	25.295,49	44.817,63	65.286,35	91.677,84	114.145,45
<b>E.1</b> (+) Crédito a largo plazo	44.000,00	-	-	-		
<b>E.2</b> (-) Amortización de crédito a largo plazo		13.061,11	14.605,77	16.333,12	-	-
<b>E.3</b> (-) 15% Participación trabajadores		3.279,93	6.268,25	9.368,56	13.642,25	17.027,39
<b>E.4</b> (-) Impuesto a la renta 25%		4.646,57	8.880,02	13.272,12	19.326,52	24.122,14
<b>FLUJO NETO EFECTIVO</b>		4.307,89	15.063,59	26.312,55	58.709,07	72.995,92
<b>A.</b> SALDO INICIAL DE CAJA	-	44.000,00	48.307,89	63.371,47	89.684,03	148.393,10
<b>E.</b> SALDO FINAL DE CAJA (G + H)	(13.646,00)	48.307,89	63.371,47	89.684,03	148.393,10	221.389,01

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: La Autora.



## 5.6. Estados financieros proyectados

**Tabla N.- 85** Estados financieros proyectados

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>					
ACTIVO CORRIENTE	48.307,89	63.371,47	89.684,03	148.393,10	221.389,01
Efectivo	48.307,89	63.371,47	89.684,03	148.393,10	221.389,01
ACTIVO NO CORRIENTE	10.245,70	7.216,40	4.387,10	3.657,60	3.028,10
Muebles y Enseres	3.775,00	3.775,00	3.775,00	3.775,00	3.775,00
Equipos de oficina	2.520,00	2.520,00	2.520,00	2.520,00	2.520,00
Equipo de computación	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Software	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Depreciación acumulada	(2.629,30)	(5.258,60)	(7.887,90)	(8.517,40)	(9.146,90)
Activos intangibles	1.380,00	1.380,00	1.380,00	1.380,00	1.380,00
Amortización acumulada	(800,00)	(1.200,00)	(1.400,00)	(1.500,00)	(1.500,00)
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>58.553,59</b>	<b>70.587,87</b>	<b>94.071,13</b>	<b>152.050,70</b>	<b>224.417,11</b>
<b>PASIVOS</b>					
PASIVO CORRIENTE	14.605,77	16.333,12	-	-	-
Préstamos a corto plazo	14.605,77	16.333,12			
PASIVO NO CORRIENTE	16.333,12	-	-	-	-
Préstamos a largo plazo	16.333,12	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>30.938,89</b>	<b>16.333,12</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	13.675,00	13.675,00	13.675,00	13.675,00	13.675,00
Resultados acumulados	-	13.939,70	40.579,76	80.396,13	138.375,70
Resultados del ejercicio	13.939,70	26.640,06	39.816,37	57.979,57	72.366,42
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>27.614,70</b>	<b>54.254,76</b>	<b>94.071,13</b>	<b>152.050,70</b>	<b>224.417,11</b>
<b>TOTAL PASIVOS MÁS PATRIMONIO</b>	<b>58.553,59</b>	<b>70.587,87</b>	<b>94.071,13</b>	<b>152.050,70</b>	<b>224.417,11</b>

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: La Autora.

**Tabla N.- 86** Estados de resultados proyectados

DESCRIPCION		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Ingresos por ventas	109.931,60	131.423,54	153.910,73	177.429,25	202.016,35
(-)	Costo de Ventas	42.218,36	43.261,86	44.331,15	45.426,87	46.549,67
(=)	<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	67.713,24	88.161,68	109.579,58	132.002,38	155.466,68
(-)	Gastos de venta	1.844,49	1.890,08	1.936,80	1.984,67	2.033,72
(=)	<b>UTILIDAD NETA EN VENTAS</b>	65.868,75	86.271,60	107.642,79	130.017,72	153.432,96
(-)	Gastos Administrativos	35.631,93	36.512,63	37.415,10	38.339,88	39.287,51
(-)	Gastos Depreciaciones	2.629,30	2.629,30	2.629,30	629,50	629,50
(-)	Gastos Amortizaciones	800,00	400,00	200,00	100,00	-
(=)	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	26.807,52	46.729,67	67.398,38	90.948,34	113.515,95
(-)	Gastos Financieros	4.941,33	4.941,33	4.941,33	-	-
(+)	Otros Ingresos					
(-)	Otros Egresos					
(=)	<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES</b>	21.866,19	41.788,33	62.457,05	90.948,34	113.515,95
(-)	15% Participación trabajadores	3.279,93	6.268,25	9.368,56	13.642,25	17.027,39
(=)	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	18.586,26	35.520,08	53.088,49	77.306,09	96.488,55
(-)	Impuesto a la renta 25%	4.646,57	8.880,02	13.272,12	19.326,52	24.122,14
(=)	<b>UTILIDAD Ó PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>13.939,70</b>	<b>26.640,06</b>	<b>39.816,37</b>	<b>57.979,57</b>	<b>72.366,42</b>

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: La Autora.

## 5.7. Punto de equilibrio

“Punto de equilibrio conocido también como análisis de costos, volumen y utilidad (...); es el nivel de ventas que se requiere para cubrir todos los costos operativos; punto en el que la  $UAII^2 = \$0$ ”. (Gitman, L., & Zutter, C. (2012), p. 456).

Para determinar aquella situación, en que la empresa M&M debe generar las unidades exactamente necesarias para no tener pérdidas ni utilidades se aplica el cálculo de la siguiente fórmula:

$$PE(\$) = \frac{\text{Costos Fijos (CF)}}{1 - \frac{\text{Costos variables (CV)}}{\text{ventas (I)}}} \quad PE(Q) = \frac{\text{Costos Fijo (CF)}}{\text{PV unit} - \text{Costo Variable unit (CVu)}}$$

En donde:

Pe= (PE\$) Punto de Equilibrio Dólares y (PEQ) Punto de Equilibrio Dólares.

Cf= Costos Fijos.

CV= (CVt) Costo Variable Total o (CVu) Costo Variable unitario.

I= Ventas Totales o Ingresos.

**Tabla N.- 87** Resumen anual y mensual del costo fijo, variable e ingresos.

	Valor Anual	Valor Mensual
<b>Costo Fijo Total</b>	<b>78.825,72</b>	<b>6.568,81</b>
Costo Fijos	38.566,70	
Gastos Fijos	40.259,01	
<b>Costo Variable Total</b>	<b>4.792,07</b>	<b>399,34</b>
Costos variables	2.633,33	
Gastos Variables	2.158,74	
<b>Ingresos por ventas</b>	<b>109.931,60</b>	<b>9.160,97</b>
<b>Capacidad de Producción</b>	<b>576</b>	<b>48</b>

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: La Autora.

El cálculo del PE para la empresa M&M, se presenta a continuación:

La empresa M&M debe asesorar a 36 clientes que representan un total de ingresos de \$6.868 para no perder ni ganar, a partir de este punto se obtendrán beneficios para la empresa, como se muestra en las siguientes tablas y gráfico.

<sup>2</sup> UAI: Utilidad antes de los intereses e impuestos

**Tabla N.- 88** Cálculo del punto de equilibrio

PE \$ (Dólares)		PE(Q) ASESORÍAS	
Costo fijo	6.568,81	Unidades Mensual	48,00
Costo variable	399,34	Costo fijo	6.568,81
Ingresos por venta	9.160,97	CVU =CV/UND	8,32
		PVU =PV/UND	190,85
<b>PE \$ (Dólares) MENSUAL</b>	<b>6.868,20</b>	<b>PE(Q) MENSUAL</b>	<b>36</b>
<b>PE \$ (Dólares) ANUAL</b>	<b>82.418,45</b>	<b>PE(Q) ANUAL</b>	<b>432</b>

Fuente: Investigación personal.

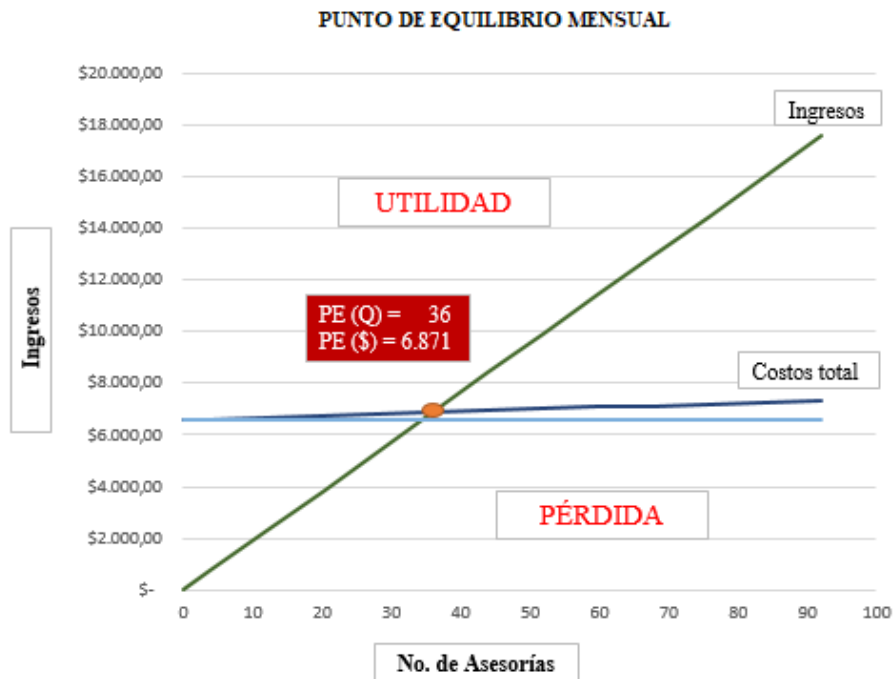
Elaborado por: La Autora.

**Tabla N.- 89** Cálculo del punto de equilibrio gráfico

Unidades Asesorías	Costo Total	Ingreso
0	\$ 6.568,81	\$ -
4	\$ 6.602,09	\$ 763,41
12	\$ 6.668,64	\$ 2.290,24
20	\$ 6.735,20	\$ 3.817,07
28	\$ 6.801,76	\$ 5.343,90
<b>36</b>	<b>\$ 6.868,31</b>	<b>\$ 6.870,73</b>
44	\$ 6.934,87	\$ 8.397,55
52	\$ 7.001,43	\$ 9.924,38
60	\$ 7.067,98	\$ 11.451,21
68	\$ 7.134,54	\$ 12.978,04
76	\$ 7.201,10	\$ 14.504,86
84	\$ 7.267,65	\$ 16.031,69
92	\$ 7.334,21	\$ 17.558,52

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: La Autora.



**Imagen N.- 26** Punto de equilibrio

Elaborado por: La Autora.

## 5.8. Estado de resultados proyectado

El reporte financiero proyectado muestra de manera detallada los ingresos, gastos y el beneficio que generará la empresa en un periodo de 5 años, misma que refleja una utilidad considerable desde el primer año, la misma que se da al cumplir el 100% de las metas de ventas proyectadas, se puede concluir que la empresa puede seguir operando y garantizando su presencia en el mercado al obtener estos resultados.

**Tabla N.- 90** Estado de resultados proyectado

	DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Ingresos por ventas	109.931,60	131.423,54	153.910,73	177.429,25	202.016,35
(-)	Costo de Ventas	42.218,36	43.261,86	44.331,15	45.426,87	46.549,67
(=)	<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	67.713,24	88.161,68	109.579,58	132.002,38	155.466,68
(-)	Gastos de venta	1.844,49	1.890,08	1.936,80	1.984,67	2.033,72
(=)	<b>UTILIDAD NETA EN VENTAS</b>	65.868,75	86.271,60	107.642,79	130.017,72	153.432,96
(-)	Gastos Administrativos	35.631,93	36.512,63	37.415,10	38.339,88	39.287,51
(-)	Gastos Depreciaciones	2.629,30	2.629,30	2.629,30	629,50	629,50
(-)	Gastos Amortizaciones	800,00	400,00	200,00	100,00	-
(=)	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	26.807,52	46.729,67	67.398,38	90.948,34	113.515,95
(-)	Gastos Financieros	4.941,33	4.941,33	4.941,33	-	-
(+)	Otros Ingresos					
(-)	Otros Egresos					
(=)	<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES</b>	21.866,19	41.788,33	62.457,05	90.948,34	113.515,95
(-)	15% Participación trabajadores	3.279,93	6.268,25	9.368,56	13.642,25	17.027,39
(=)	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	18.586,26	35.520,08	53.088,49	77.306,09	96.488,55
(-)	Impuesto a la renta 25%	4.646,57	8.880,02	13.272,12	19.326,52	24.122,14
(=)	<b>UTILIDAD Ó PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>13.939,70</b>	<b>26.640,06</b>	<b>39.816,37</b>	<b>57.979,57</b>	<b>72.366,42</b>

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: La Autora.

## 5.9. Evaluación financiera

Al ser la evaluación financiera un paso elemental en el plan de negocio, es indispensable establecer este apartado puesto que se analiza la rentabilidad del negocio, además de definir la finalidad del proyecto, es decir contrasta los efectos de costo y beneficio en diferentes incidencias, por ello se define y plantea a continuación los siguientes índices y razones financieras.

### 5.9.1. Indicadores financieros

“Los indicadores financieros son herramientas que se diseñan utilizando la información financiera de la empresa, y son necesarias para medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, la capacidad de generar liquidez, los rendimientos y las utilidades de la entidad, a través de la interpretación de las cifras, de los resultados y de la información en general. Los indicadores financieros permiten el análisis de la realidad financiera, de manera individual, y facilitan la comparación de la misma con la competencia y con la entidad u organización que lidera el mercado.” (Actualícese (s.f., 2015), Blog Finanzas).

#### 5.9.1.1 Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)

“TMAR representa el costo del financiamiento de una compañía y es la tasa mínima de rendimiento que debe ganar un proyecto para incrementar el valor de la empresa, es el costo del capital” (Gitman, L., & Zutter, C. (2012), p. 333).

Al invertir en un proyecto es necesario conocer el porcentaje de retorno de la inversión, para el presente plan de negocios se plantea y calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de descuento} = \text{Costo promedio ponderado} + \text{Tasa de riesgo país} + \text{Tasa de inflación promedio}$$

Para el cálculo de la TMAR del presente plan de negocios se requiere calcular el Costo Promedio Ponderado del Capital (CCPP) que “refleja el costo futuro promedio esperado de los fondos a largo plazo; se calcula al ponderar el costo de cada tipo específico de capital de acuerdo con su proporción en la estructura de capital de la compañía”. (Gitman, L., & Zutter, C. (2012), p. 334).

El costo promedio ponderado del capital se calcula en relación a la estructura de la empresa, como se presenta en la tabla siguiente:

**Tabla N.- 91** Cálculo del costo promedio ponderado del capital

Fuente de financiamiento	Valor (a)	Estructura (b)	Tasa % (c)	C.P.P.C (d = b x c)
Socios	13.675	24%	15,00%	3,56%
Préstamo bancario	44.000	76%	11,23%	8,57%
<b>TOTAL</b>	<b>57.675</b>	<b>100%</b>	<b>26%</b>	<b>12,12%</b>

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: La Autora.

Una vez calculado el mismo, se calcula el indicador:

**Tabla N.- 92** Cálculo TMAR

Costo promedio ponderado de capital (+)	12.12%
Tasa de riesgo país (+)	13.30% <sup>(1)</sup>
tasa de inflación promedio (+)	-0.23% <sup>(2)</sup>
<b>TMAR</b>	<b>25.19%</b>
<b>Notas</b>	
(1) <a href="http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5">http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5</a>	
(2) <a href="http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Diciembre-2017/01%20ipc%20Presentacion_IPC_diciembre2017.pdf">http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Diciembre-2017/01%20ipc%20Presentacion_IPC_diciembre2017.pdf</a>	

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: La Autora.

Para el proyecto la inversión de los socios junto con el préstamo bancario, es decir la TMAR del capital total resulto ser de 25,19%, esto significa que es el rendimiento mínimo que la empresa debe generar para cancelar el interés de la deuda.

### 5.9.1.2 Valor actual neto (VAN)

VAN es “la técnica más desarrollada de elaboración del presupuesto de capital; se calcula restando la inversión inicial de un proyecto del valor presente de sus flujos de entrada de efectivo descontados a una tasa equivalente al costo de capital de la empresa” (Gitman, L., & Zutter, C. (2012), p. 368).

“Cuando el proyecto es financiado solo con recursos propios, entonces el VAN del Proyecto es un VAN económico o VANE y la TIR del proyecto es una TIR económica o TIRE. Por tanto, cuando un proyecto es financiado con recursos propios y ajenos, entonces el VAN del proyecto es un VAN financiero o VANF y la TIR del proyecto es una TIR financiera o TIRF” (Falcón D., Luis E. (2013), p. 83-86).

A razón que el plan de negocios posee una fuerte cifra en financiamiento externo es necesario determinar el VAN FINANCIERO (VANF) con mayor énfasis que el VAN ECONÓMICO (VANE), a razón que los recursos provienen de fuentes tanto ajenas como propias, por ello es necesario precisar sus definiciones:

- VANF, incluye la devolución del financiamiento externo de parte de la inversión inicial, lo que nos indica que la inversión es recomendable.
- VANE, que no incluye la devolución del financiamiento externo de parte de la inversión inicial, en este caso los flujos de caja netos se descuentan a la tasa de interés requerida por la empresa.

Para determinar si el plan de negocios a lo largo de su ciclo de vida tendrá ganancias, luego de compensar la inversión inicial, se mide los flujos financieros futuros para obtener el resultado, para ello se emplea la siguiente fórmula:

$$VAN = -P + FNE_1 \times \frac{1}{(1+i)^1} + FNE_2 \times \frac{1}{(1+i)^2} \dots \dots + FNE_n \times \frac{1}{(1+i)^n}$$

Donde:

P=	Inversión Inicial	57.646,00
FNE=	Flujo Neto de Efectivo	48.307,89
K=	TMAR	25.19%
n=	años	5



**Tabla N.- 93** Cálculo VAN financiero y económico

**VAN FINANCIERO**

Tasa de descuento	<b>25,19%</b>
Años	Flujo Fondo Financiero
0	57.646,00
1	13.939,70
2	26.640,06
3	39.816,37
4	57.979,57
5	72.366,42
<b>VANF</b>	<b>153.200,41</b>

**VAN ECONÓMICO**

Tasa de descuento	<b>25,19%</b>
Años	Flujo Fondo Financiero
0	(57.646,00)
1	25.295,49
2	44.817,63
3	65.286,35
4	91.677,84
5	114.145,45
<b>VANE</b>	<b>98.858,73</b>

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: La Autora.

Como se observa en el resultado, el VAN en ambos casos es mayor a Cero ( $V > 0$ ), lo que significa que el plan de negocios es recomendable para llevar a cabo. Donde el VANF es de 153.200,41 y el VANE es de \$98.858,73 lo que significa que los flujos económicos actualizados al momento inicial o año 0, son superiores a la inversión, por lo que se puede señalar que el plan de negocios ha cumplido la tasa de descuento y ha generado ganancia adicional.

En conclusión, la comparación de los indicadores económico y financiero se ha efectuado para un análisis más detallado de los efectos de la tasa de descuento, donde no solo el costo del crédito es el parámetro decisivo, sino también la liquidez que puede proporcionar la alternativa de financiamiento.

A continuación se muestra el reemplazo de la fórmula para mejor comprensión:

### VAN FINANCIERO

#### VAN FINANCIERO

$$\text{VANF} = 57.646,00 + 13.939,70 \times \frac{1}{(1 + 0,2519)^1} + 26.640,06 \times \frac{1}{(1 + 0,227)^2} + 39.816,37 \times \frac{1}{(1 + 0,227)^3} + 57.979,57 \times \frac{1}{(1 + 0,227)^4} + 72.366,42 \times \frac{1}{(1 + 0,227)^5}$$

$$\text{VANF} = 57.646,00 + 13.939,70 \times \frac{1}{1,2519} + 26.640,06 \times \frac{1}{1,5674} + 39.816,37 \times \frac{1}{1,9622} + 57.979,57 \times \frac{1}{2,4566} + 72.366,42 \times \frac{1}{3,0755}$$

$$\text{VANF} = 57.646,00 + 13.939,70 \times 0,7988 + 26.640,06 \times 0,6380 + 39.816,37 \times 0,5096 + 57.979,57 \times 0,4071 + 72.366,42 \times 0,3252$$

$$\text{VANF} = 57.646,00 + 11.134,49 + 16.996,87 + 20.291,41 + 23.601,66 + 23.529,98$$

$$\text{VANF} = 57.646,00 + 95.554,41$$

$$\text{VANF} = 153.200,41$$

**Imagen N.- 27** Cálculo de fórmula VAN Financiero.

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

## VAN ECONOMICO

### VAN ECONOMICO

$$\begin{aligned} \text{VANF} &= (57.646,00) + 25.295,49 \times \frac{1}{(1+0,227)^1} + 44.817,63 \times \frac{1}{(1+0,227)^2} + 65.286,35 \times \frac{1}{(1+0,227)^3} + 91.677,84 \times \frac{1}{(1+0,227)^4} + 114.145,45 \times \frac{1}{(1+0,227)^5} \\ \text{VANF} &= (57.646,00) + 25.295,49 \times \frac{1}{1,2519} + 44.817,63 \times \frac{1}{1,5674} + 65.286,35 \times \frac{1}{1,9622} + 91.677,84 \times \frac{1}{2,4566} + 114.145,45 \times \frac{1}{3,0755} \\ \text{VANF} &= (57.646,00) + 25.295,49 \times 0,7988 + 44.817,63 \times 0,6380 + 65.286,35 \times 0,5096 + 91.677,84 \times 0,4071 + 114.145,45 \times 0,3252 \\ \text{VANF} &= (57.646,00) + 20.205,05 + 28.594,51 + 33.271,55 + 37.319,17 + 37.114,45 \\ \text{VANF} &= (57.646,00) + 156.504,73 \end{aligned}$$

$$\text{VANE} = 98.858,73$$

### **Imagen N.- 28** Cálculo de fórmula VAN Económico

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

### 5.9.1.3 Tasa interna de retorno (TIR)

“TIR es la tasa de descuento que iguala el VAN de una oportunidad de inversión con \$0 (...); es la tasa de rendimiento que genera la empresa si invierte en el proyecto y recibe las entradas de efectivo esperadas” (Gitman, L., & Zutter, C. (2012), p. 372).

Para determinar la Tasa Interna de Retorno se debe plantear la siguiente fórmula:

$$TIR = i_1 + (i_2 - i_1) \left( \frac{VAN_1}{VAN_1 + VAN_2} \right)$$

Donde:

i1 = Tasa de descuento

i2= Tasa de descuento que hace en VAN Negativo

Cabe indicar que el cálculo de la TIR nos llevará a igualar el VAN a cero, es decir, la tasa de descuento inicial iguala la futura corriente de cobros con la de pagos, para lo cual se plantea el reemplazo de las ecuaciones con su respectivo cálculo en la tabla siguiente:

#### ECUACIÓN TIR FINANCIERO

$$TIR F = 0 = 58.816 + \frac{13.939,70}{(1+i)^1} + \frac{40.579,76}{(1+i)^1} + \frac{80.396,13}{(1+i)^1} + \frac{138.375,70}{(1+i)^1} + \frac{210.742,11}{(1+i)^1}$$

#### ECUACIÓN TIR ECONÓMICO

$$TIR E = 0 = (58.816) + \frac{13.939,70}{(1+i)^1} + \frac{40.579,76}{(1+i)^1} + \frac{80.396,13}{(1+i)^1} + \frac{138.375,70}{(1+i)^1} + \frac{210.742,11}{(1+i)^1}$$

Al Despejar las respectivas ecuaciones como se muestra en la tabla siguiente, se obtiene los resultados TIR F= 45,39% y TIR E= 78,96% > 25,19% que muestran que la TIR es mayor a la Tasa de descuento (TIR>K), lo que significa

que se acepta el proyecto, es decir la tasa de rendimiento interno que se obtendrá es mayor a la tasa mínima de rentabilidad que demanda la inversión.

**Tabla N.- 94** Cálculo TIR financiero y económico

Tasa de descuento		25,19%	Tasa de descuento		25,19%
Años	Flujo Fondo Financiero		Años	Flujo Fondo Financiero	
0	(57.646,00)		0	(57.646,00)	
1	13.939,70		1	13.939,70	
2	26.640,06		2	40.579,76	
3	39.816,37		3	80.396,13	
4	57.979,57		4	138.375,70	
5	72.366,42		5	210.742,11	
<b>TIR F</b>	<b>46,71%</b>		<b>TIR E</b>	<b>80,74%</b>	

Fuente: Investigación personal.  
Elaborado por: La Autora.

#### 5.9.1.4 Beneficio-costo (b/c)

“B/C es un método complementario, utilizado generalmente cuando se hace análisis de valor actual y valor anual (...); para determinar la viabilidad de los proyectos en base a la razón de los beneficios a los costos asociados al proyecto.”(Aching, J. (2005). sp.)

Para el presente proyecto se calcula de forma directa la relación entre los beneficios y los costes, para ello se determinan mediante los datos traídos al presente tanto de la suma de los beneficios que se divide sobre la suma de los costes, como se muestra la siguiente tabla:

**Tabla N.- 95** Cálculo relación B/C

	Beneficios	Costos
0	-	57,646.00
1	109,931.60	83,124.08
2	131,423.54	84,693.87
3	153,910.73	86,512.35
4	177,429.25	86,480.91
5	202,016.35	88,500.40
<b>Valor Presente (VNA)</b>	<b>\$ 309,925.81</b>	<b>\$ 228,563.13</b>

**Relación Beneficio /costo** **1.36**

Fuente: Investigación personal.  
Elaborado por: La Autora.

Se concluye que por cada dólar que se invierte en el plan de negocios se va a recuperar ese dólar, además habrá una ganancia aproximada de 36 centavos de dólar.

### 5.9.1.5 Periodo de recuperación de la inversión (pri)

“PRI es el tiempo requerido para que una compañía recupere su inversión inicial en un proyecto, calculado a partir de las entradas de efectivo (...); se calcula dividiendo la inversión inicial entre la entrada de efectivo anual. (Gitman, L., & Zutter, C. (2012), p. 364).

Para el presente plan de negocios es importante medir en cuanto tiempo se recuperará el total de la inversión a valor presente, para ello se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$$

Donde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b = Inversión Inicial.

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de Efectivo del año en el que se recupera la inversión.

**Tabla N.- 96 Cálculo PRI**

Período	Año	Flujo Netos de Efectivo proyectados	Recuperación de inversión	Sumatoria FNE
0	2017	57.646,00		
1	2018	13.939,70	13.939,70	13.939,70
2	2019	26.640,06	40.579,76	40.579,76
3	2020	39.816,37	17.066,24	80.396,13
4	2021	57.979,57		138.375,70
5	2022	72.366,42		210.742,11

<b>Inversión Inicial:</b>	57.646,00
<b>Último flujo:</b>	26.640,06
<b>Por recuperar:</b>	17.066,24
<b>Cuota por mes:</b>	2.220,01
<b>PR: años Cuota final:</b>	43%

**PR** 2,48

2 años  
5 meses  
22 días  
1 horas

Fuente: Investigación personal.  
Elaborado por: La Autora.

Se reemplaza los valores de la fórmula:

**MESES**

$$\frac{100}{48} \rightarrow 12 = \frac{(48 \cdot 12)}{100} = 5,76$$

**DÍAS**

$$\frac{100}{76} \rightarrow 30 = \frac{(76 \cdot 30)}{100} = 22,8$$

**HORAS**

$$\frac{100}{8} \rightarrow 24 = \frac{(8 \cdot 24)}{100} = 1,92$$

**MINUTOS**

$$\frac{100}{92} \rightarrow 60 = \frac{(92 \cdot 60)}{100} = 55,2$$

**Imagen N.- 29** Cálculo de tiempo de recuperación de inversión

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora.

Para el presente plan de negocios la recuperación de la inversión es de 2 años 5 mes 22 días 1 hora con 55 minutos.

**5.9.2. Razones financieras**

“El análisis de razones financieras incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el desempeño de la empresa. Las entradas básicas para el análisis de las razones son el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa. (...); es muy importante para las diversas partes interesadas que necesitan conocer con regularidad medidas relativas del desempeño (...); porque el análisis de los estados financieros se basa en el uso de las razones o valores relativos. (Gitman, L., & Zutter, C. (2012), p. 61).

**5.9.2.1. Liquidez**

“Las Razones de Liquidez miden la capacidad que tiene la entidad de generar dinero efectivo para responder por sus compromisos y obligaciones con vencimientos a corto plazo (...); sirven para determinar la solidez de la base financiera de una entidad, es decir, si cuenta con músculo financiero para dar respuesta oportuna al pago de sus deudas asumidas a corto plazo.” (Actualícese (2015), Blog Finanzas).

Para determinar cuál es la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas en base a su disponible, se calcula la siguiente fórmula:

$$\text{Razón de Liquidez} = \frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

**Tabla N.- 97** Cálculo de la razón de liquidez

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo corriente</b>	48.307,89	63.371,47	89.684,03	148.393,10	221.389,01
<b>Pasivo corriente</b>	14.605,77	16.333,12	-	-	-
<b>Liquidez</b>	<b>3,31</b>	<b>3,88</b>	-	-	-

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: La Autora.

En esta relación del año 1, se concluye que por cada dólar que se adeuda en el corto plazo, se tendrán \$2,31 dólares como medida de respaldo.

### 5.9.2.1. Rentabilidad

“Las razones de Rentabilidad: miden la capacidad que tiene la entidad de mantenerse en el tiempo; es decir, la sostenibilidad que ha de ser producto de la efectividad que tiene al administrar los costos y gastos y convertirlos en utilidad. (Actualícese (2015), Blog Finanzas).

El Margen de utilidad bruta es la razón financiera que se utilizará para calcular la rentabilidad del plan de negocios, el cual “mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que la empresa paga sus bienes” según lo define Gitman y Zutter (2012, p. 74).

Para determinar cuál es el Margen de Utilidad bruta, se calcula la siguiente fórmula:

$$\text{Margen de Utilidad Bruta de Operación} = \frac{\text{Utilidad Bruta de Ventas}}{\text{Ventas}} \times 100$$



**Tabla N.- 98** Cálculo de la razón de rentabilidad

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	67.713,24	88.161,68	109.579,58	132.002,38	155.466,68
<b>Ventas</b>	109.931,60	131.423,54	153.910,73	177.429,25	202.016,35
<b>Rentabilidad</b>	<b>62%</b>	<b>67%</b>	<b>71%</b>	<b>74%</b>	<b>77%</b>

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: La Autora.

La razón de rentabilidad del Margen de Utilidad Bruta de Venta obtenida después de descontar los costos de venta es para el primer año de 62%, por lo cual se observa que presenta un margen elevado para este periodo, por lo que se puede concluir que cubrirá los gastos operacionales y la financiación de la organización, es decir, el proyecto es viable para iniciar su operación.

## Conclusiones

- La investigación de mercados muestra que en el sector norte existe mayor presencia de empresas de tamaño pequeño y mediano, esto debido a que en los últimos años se ha presenciado un crecimiento en el nivel de emprendimiento, conjuntamente también se presencia una alta oferta de servicios de asesoría orientadas a nuestro giro comercial, no obstante las empresas encuestadas muestran una gran solicitud de servicio de asesoría e interés por el plan de negocios, lo que manifiesta un negocio viable para trabajar en el sector norte de Quito.
- La infraestructura a implementar es bastante simple para ofrecer un correcto servicio de asesoría tributaria y contable, ya que los servicios demandados solicitan ser ejecutados en las propias instalaciones del cliente en la mayoría de casos.
- La capacidad operativa e instalada se basa en conocer a precisión cada proceso con el fin de priorizar la eficiencia y eficacia, a más del uso del Software PERSIS y los paquetes informáticos que permiten el procesamiento y presentación de información oportuna, lo que muestra que por las características del servicio y las condiciones del mercado se proyecta a que por día se puede atender a 4 clientes, esto puede variar al momento de que la empresa se encuentre en marcha, ya que existirán días en los cuales se podrá atender más clientes que lo pronosticado y otros en los que posiblemente lleve más de un día.
- El Plan de Negocios presente asegura la viabilidad y rentabilidad de las operaciones, debido a que las empresas que buscan asesoría demandan parámetros flexibles de precio, es decir, motiva a que el proyecto se mantenga bajo la estrategia de precio de penetración que consiste en establecer precios bajos, en este caso flexibles según la necesidad y volumen de cada empresa a comparación de los precios fijos estándar que no estiman la necesidad de cada negocio.
- La inversión realizada es recuperable en 3 años aproximadamente, lo que manifiesta que la empresa podrá disponer de recursos para su crecimiento.

## Recomendaciones

- Mantener como estrategia de negocio la innovación para reforzar la estrategia de precios con el fin de conseguir atraer rápidamente a un gran número de empresas y alcanzar una cuota alta en el mercado, en base a la demanda alta de Pymes en la provincia de Pichincha.
- Garantizar los procesos, resultados y las perspectivas de calidad a los clientes es lo que el equipo de trabajo debe ostentar, misma que será la clave para ingresar en el mercado al existir una alta oferta, ya que la oportunidad de iniciativa en esta actividad económica es inmediata sin requisito alguno; sin embargo, se debilita pausadamente por la carencia de conocimiento actualizado y continuo de colegas de la materia, que mal relacionan la experiencia con conocimiento, por lo que es imprescindible no desatender la capacitación, investigación y las últimas tendencias en los temas que competen al giro del negocio.
- No descuidar la presentación de la infraestructura al igual que el clima organizacional puesto que son el reflejo del compromiso de la empresa hacia sus clientes, para lo cual es oportuno implementar recursos necesarios tanto tecnológicos como equipos para agilizar el trabajo, con flexibilidad de cambio de en base a los posibles escenarios.
- Se recomienda que cada asesoría sea una oportunidad de implementación o reestructuración de esquemas de trabajo, proceso o aplicación para mejorar la producción y calidad del servicio, con el fin que a mediano y largo plazo sea dominado por la empresa, a más se exhorta incentivar la participación, apoyo y aprendizaje al personal interno de la Compañía lo cual será imprescindible para ampliar la capacidad operativa e instalada.
- Implementar un manejo adecuado de los recursos financieros de la empresa y definir el valor agregado en la cadena de valor ofertada es parte de los recursos y capacidades (conocimiento, personal, tiempo y procesos) que necesita para efectuar estrategias de posicionamiento de la marca y ampliar su personal calificado.
- Crear alianzas estratégicas con empresas, formadores, blogger o canales financieros para ampliar la apertura al mercado.

## ANEXO

### SERVICIOS DE ASERORIA TRIBUTARIA Y CONTABLE

ENCUESTA PARA DETERMINAR OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SERVICIO DE ASERORIA TRIBUTARIA Y CONTABLE.

**\*Obligatorio**

1. ¿Cuál es el tamaño de su Empresa? \*

SI

NO

2. ¿En qué Sector de la Economía se encuentra su empresa? \*

Producción

Comercio

Servicio

3. ¿Aproximadamente que tiempo viene realizando su Actividad? \*

0 - 1 años

1 - 3 años

3 - 5 años

5 - en adelante

4. ¿Considera usted que su empresa requiere el servicio Tributario Contable? \*

SI

NO Fin de la encuesta ¿Por que? \_\_\_\_\_

5. ¿El servicio que su empresa tiene es garantizado? \*

SI

NO

6. ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de asesoría contable y tributaria? \*

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

7. ¿Dónde prefiere recibir los servicios que usted contrate? \*

En su Empresa

En las oficinas de la empresa que le oferta el servicio

7. ¿Dónde prefiere recibir los servicios que usted contrate? \*

En su Empresa

En las oficinas de la empresa que le oferta el servicio

8. ¿Cuales son los requisitos que exigiria en el servicio de asesoría contable y tributaria? \*

Eficiencia

Atención rápida y oportuna

Cumplimiento de plazos

Confidencialidad

Precios accesibles

Todas las anteriores

9. Para conocer los servicios tributarios contables que medios de comunicación prefiere: \*

Correo electrónico

Radio

Revistas especializadas

Redes Sociales

Televisión

Otros ¿Cuáles?

10. ¿Está de acuerdo que el precio a convenir por la prestación del servicio sea flexible de acuerdo a las necesidades del control tributario y contable de su negocio? \*

SI

NO

**Gracias por su colaboración**

Todos los datos entregados son almacenados con total confidencialidad

Página 1 de 1

Google no creó ni aprobó este contenido. Denunciar abuso - Condiciones del servicio

Google Formularios

### Anexo 1. Encuesta Online



ASESORÍA TRIBUTARIA CONTABLE



ASESORÍA  
TRIBUTARIA  
CONTABLE



#### ★ ASESORÍA CONTABLE

Revisión y reporte de estados financieros en conjunto mensual (razones e índices financieros de saldos y documentación).

#### ★ OUTSOURCING CONTABLE

Todas las actividades de la gestión contable (Tenencia de libros contables, registro de transacciones, la elaboración de inventarios y arqueos de caja, la liquidación de cargas impositivas, la gestión de nómina y custodia de archivos documentales de bancos, cxc, exp, ingresos, nómina, impuestos



#### ★ ASESORÍA TRIBUTARIA

Revisión de notificaciones y transacciones de compras, ventas, retenciones y elaboración de anexos.

#### ★ DECLARACIÓN DE IMPUESTOS

Elaboración de formularios de IVA, Retención, Patentes, IESS, Otros impuestos en la plataforma de entes de control de acuerdo a la información proporcionada por el contribuyente.



## Anexo 2. Infografía de portafolio de productos

## Bibliografía

- Aching, J. (2005). Matemáticas Financieras para la toma de decisiones empresariales. Editorial: Eumed.net. Obtenido de:  
[http://www.adizesca.com/site/assets/me-matematicas\\_financieras\\_para\\_toma\\_de\\_decisiones\\_empresariales-ca.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/me-matematicas_financieras_para_toma_de_decisiones_empresariales-ca.pdf)
- Actualícese. (26 de 02 de 2015). Definición de indicadores financieros. Obtenido de: <https://actualicese.com/2015/02/26/definicion-de-indicadores-financieros/>
- Asian, E., Mariscal, F. Toussaint, I. & Quesada, J. (23 de 09 de 2007). Estado de Flujo de Efectivo. Obtenido de PWC:  
[https://www.pwc.com/es/es\\_MX/eventos-webcast](https://www.pwc.com/es/es_MX/eventos-webcast)
- Banco Mundial. (2016). Tasa de crecimiento. Obtenido de [https://www.indexmundi.com/es/ecuador/tasa\\_de\\_crecimiento.html](https://www.indexmundi.com/es/ecuador/tasa_de_crecimiento.html)
- BCE, 2. (s.f. de s.f. de 2017). Indicadores Económicos. Obtenido de BCE:  
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- CFN. (s.f. de s.f. de 2017). Tasas de interés. Obtenido de CFN:  
<https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/tasas-interes-Nov-2017.pdf>
- Cruz, L., Guzmán, O., & Noboa, P. (s.f. de s.f. de 2002). Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión CFN. Obtenido de CFN:  
<https://es.slideshare.net/byronvillavicencio172/libro-proyectos-cfn>
- Díaz, F. (01 de 11 de 2014). Perfiles Profesionales y Valores relativos al trabajo. Obtenido de Scielo Uruguay:  
[http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-42212014000200003](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212014000200003)
- Directorio de Empresas y Establecimientos, 2. (s.f de s.f. de 2014). Estadísticas Económicas. Recuperado el 30 de 12 de 2017, de Ecuadorencifras: •  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2014/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf)
- El Comercio. (10 de 07 de 2010). Claves para montar un negocio propio. Obtenido de El Comercio:  
<http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/claves-montar-negocio-propio.html>
- Fisher, L., & Espejo, J. (2011). Mercadotecnia (Cuarta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Franklin, E. (2009). Organización de Empresas (Tercera ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Fondo Monetario Internacional. (05 de 2018). Perspectivas Económicas regionales: Aprovechar el ímpetu. Obtenido de:

<https://www.imf.org/es/Publications/REO/WH/Issues/2018/05/09/wreo0518>

- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). Principios de Administración Financiera (Décimosegunda ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de: <http://icg-uagrm.com/wp-content/uploads/2015/08/LIBRO.pdf>
- IEPI. (s.f. de s.f. de 2014). Propiedad Intelectual. Obtenido de IEPI: <https://www.iepi.gob.ec/propiedad-intelectual/>
- INEC. (01 de 08 de 2011). Censo Nacional Económico. Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- INEC. (s.f. de s.f. de 2016). Indices de inflación. Recuperado el 30 de 12 de 2017, de Inec: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2018). Reglamento de Reformas Salariales. Obtenido de: <https://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>  
<http://sut.trabajo.gob.ec/publico/Normativa%20Legal/Resoluciones/Resoluci%C3%B3n%20del%20IESS%20513.pdf>
- Instituto Nacional de Contadores Públicos. (2012). Principales indicadores financieros y de gestión. Obtenido de:
- Junta de Andalucía. (s.f de s.f. de 2017). Curso E-contabilidad Financiera: Nivel I. Obtenido de: [https://www.juntadeandalucia.es/empleo/recursos/material\\_didactico/especialidades/materialdidactico\\_econtabilidad\\_financiera/modulos/Modulo6.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/empleo/recursos/material_didactico/especialidades/materialdidactico_econtabilidad_financiera/modulos/Modulo6.pdf)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing (Décimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Lancetalent. (17 de 09 de 2014). Como hacer Plan de Medios: 9 pasos. Obtenido de Lancetalent: <https://www.lancetalent.com/blog/como-hacer-plan-de-medios-9-pasos/>
- Lezama, C. (01 de 11 de 2007). Indicadores de Gestión. Obtenido de Monografias.com: <https://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion3.shtml>
- Malhotra, N. (2008). Investigación de Mercados (Quinta ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Martínez, C. (2011). Estadística y Muestreo. Colombia: Eco.
- Monferrer, D. (2013). Fundamentos de Marketing (Primera ed.). España: L'UNE.
- Morales, A., & Morales, J. (2014). Planeación Financiera (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Mankiw, G. (2004). Principios de Economía: cómo funcionan los mercados. Obtenido de: <http://www.jaimedv.com/eco/1c1-micro/mankiw-principios-eco-ed6.pdf>
- Perez De Leon, Armando Ortega. (2005) Contabilidad de costos, UTEHA.

- Perfil Comercial Ekos. (s.f. de s.f. de 2017). Ekos. Obtenido de Ekos:  
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/especiales/documentos/perfilcomercial/1.pdf>
- Porter, M. E. (1980). *CompetitiveStrategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.
- Ramírez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México: Mc-Graw Hill.
- SRI. (s.f. de s.f. de 2014). *Deducciones*. Obtenido de SRI:  
[www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/.../Art.+10+Deducciones.pdf](http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/.../Art.+10+Deducciones.pdf)
- SRI-Renta. (s.f. de s.f. de 2017). *Impuesto a la Renta*. Obtenido de SRI:  
<http://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-renta>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (Décimocuarta ed.). Mexico: McGrawn Hill-Interamericana.
- Superintendencia-De-Compañías. (s.f. de s.f. de 2016). *Informe al usuario*. Obtenido de Superintendencia de Compañías:  
[www.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/portalCapacitacion.zul#](http://www.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/portalCapacitacion.zul#)
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica* (Décimoctava ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.