



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE
ASESORAMIENTO ESPECIALIZADO EN IMPORTACIONES DE REPUESTOS
AUTOMOTRICES PARA LOS MICROEMPRESARIOS**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas y Negocios

Autor

Villacis Larcos Jhonson Alexander

Tutora

Ing. Sandra Paulina Tejada Moyano Mg.

AMBATO – ECUADOR
2021

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

Yo, Jhonson Alexander Villacis Larcos, declaro ser autor del Trabajo de Titulación con el nombre “CREACIÓN DE UN CENTRO DE ASESORAMIENTO ESPECIALIZADO EN IMPORTACIONES DE REPUESTOS”, como requisito para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas y 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 Ambato, a los 18 días del mes de febrero de 2021, firmo conforme:

Autor: Villacis Larcos Jhonson Alexander

Firma: 

Número de Cédula: 0503883225

Dirección: Cotopaxi, Latacunga, La Matriz, Quito 11-20 y Av. Rumiñahui.

Correo Electrónico: jhonsonvillacislarcos@gmail.com

Teléfono: 099 678 3016

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “CREACIÓN DE UN CENTRO DE ASESORAMIENTO ESPECIALIZADO EN IMPORTACIONES DE REPUESTOS” presentado por Jhonson Alexander Villacis Larcos, para optar por el Título de Licenciado en Administración de Empresas ,

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.

Ambato, 18 de febrero del 2021




Ing. Sandra Paulina Tejada Moyano Mg.

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 Licenciado en Administración de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 18 de febrero del 2021



Jhonson Alexander Villacis Larcos
0503883225


APROBACIÓN DE LECTORES

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “CREACIÓN DE UN CENTRO DE ASESORAMIENTO ESPECIALIZADO EN IMPORTACIONES DE REPUESTOS”, previo a la obtención del Título de Licenciado en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 18 de febrero del 2021



M.Sc. Catalina Alexandra Silva Ordóñez
LECTORA



Econ. Tania Morales Molina.
LECTORA

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico con inmenso amor a Dios por regalarme el don de la Vida, por enseñarme el camino y no dejarme caer en los momentos difíciles.

A mis padres, por su amor, trabajo y gran sacrificio durante todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que ahora soy.

A mi esposa, mi compañera de vida, quien con su amor, paciencia y comprensión ha estado a mi lado apoyándome en todo momento e impulsarme a seguir adelante sin dejarme caer.

A mi hijo, quien ha sido mi gran inspiración y motivación diaria por ser cada día mejor, sin duda alguna es mi mayor tesoro y felicidad.

A mis hermanos por su apoyo incondicional, por su cariño, por hacerme sentir que están junto a mi pese a la distancia que nos separa.

A mis tíos Edgar y Gloria quienes han sido como mis segundos padres, gracias por acogerme como un hijo más y velar por mi bienestar en estos años de mi carrera universitaria.

A mis Abuelitos por sus sabios consejos, por su ternura e infinito amor que me han guiado para ser una persona de bien.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a la Universidad Tecnológica Indoamérica por acogerme en sus aulas y permitirme cumplir una de mis metas mas grandes como es el ser un profesional.

A mi tutora Ing. Sandra Tejada, por guiarme y aportar con sus valiosos conocimientos en la consecución de este trabajo de titulación que con éxito me ha permitido llegar al fin de este proyecto.

A mis docentes que con su experiencia me han impartido su cátedra tanto de manera presencial como virtual formándome como un profesional competente y de excelencia.

A mis compañeros de curso por todas las vivencias compartidas de manera especial a mis dos grandes amigos Marco y Alex por toda su ayuda desinteresada y todas las experiencias que han marcado mi vida.

A mi primo Jhonny por confiar en mí e impulsar a desarrollarme en el ámbito laboral, gracias por todo el apoyo y comprensión para llevar a la par mis estudios y mi trabajo.

A mi tío Gilver por ser un soporte invaluable en esta etapa de mi vida.

Y por último, a mis estimados suegros por su apoyo, palabras de aliento y motivación para seguir adelante y verme convertido como un gran ser humano y profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AUTORIZACIÓN	2
APROBACIÓN DEL TUTOR	3
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	4
APROBACIÓN TRIBUNAL	5
DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTO	7
ÍNDICE DE CONTENIDOS	8
RESUMEN EJECUTIVO	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I	16
1 MERCADO Y COMERCIALIZACIÓN	16
<i>1.1 Objetivo del Capítulo</i>	<i>16</i>
OBJETIVO GENERAL	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
<i>1.2 Antecedentes investigativos del producto o servicio</i>	<i>16</i>
1.2.1 Fundamentación del Servicio o Producto.....	16
1.2.2 Tabla de características del producto o servicio	17
<i>1.3 Mercado</i>	<i>17</i>
1.3.1 Público objetivo de su producto o servicio.....	17
1.3.1.1 Categorización de sujetos	19
1.3.1.2 Estudio de Segmentación	19
1.3.1.3 Plan de muestreo	20
1.3.1.4 Instrumentos para recopilar información	20
1.3.1.5 Diseño y recolección de información	21
Nivel o Tipo de Investigación	21
<i>De Campo</i>	<i>21</i>

<i>Materiales y Herramientas</i>	22
Fuentes de Información	22
<i>Fuentes de Información personales</i>	22
<i>Fuentes de Información Institucionales</i>	22
<i>Fuentes de Información Documentales.</i>	23
<i>Herramientas para obtener información</i>	23
1.3.2 Observación directa	23
1.3.3 Encuesta.....	23
1.3.3.1 Análisis e Interpretación	24
1.4 <i>Análisis del Macro y Micro Ambiente</i>	31
1.4.1 Análisis del micro ambiente	31
1.4.2 Análisis del macro ambiente	32
1.5 <i>Diseño de marca (brandign)</i>	32
1.6 <i>Estrategias de marketing</i>	33
1.7 <i>Publicidad que se realizará</i>	34
CAPITULO II	36
2 OPERACIONES.....	36
2.1 <i>Objetivo del Capítulo</i>	36
<i>Objetivo General:</i>	36
<i>Objetivos Específicos:</i>	36
2.2 <i>Descripción del proceso</i>	36
2.2.1 Descripción de proceso de transformación del bien o servicio.	36
2.2.2 Descripción de instalaciones, equipos y personas	43
A continuación, se incluyen los descriptivos de funciones y perfiles de cargo:.	43
2.2.3 Factores que afectan las operaciones.....	44
2.2.5. Capacidad de producción futura	46
2.2.6. Especificación de materia prima y grado de sustitución	46
2.2.7. Métodos de control de calidad.....	47
2.2.8. Normativa de Instalación, seguridad e higiene ocupacional	48
CAPITULO III	50
3 ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	50
3.1 <i>Objetivo del capítulo</i>	50

3.2	<i>Análisis Estratégico y Definición de Objetivos</i>	50
3.2.1	Visión de la Empresa	50
3.2.2	Misión de la Empresa	51
3.3	<i>Organización Funcional de la Empresa</i>	52
3.3.1	Organización Interna	52
3.3.2	Descripción de puestos.	54
3.4	<i>Control de Gestión</i>	58
3.4.1	Indicadores de gestión	58
3.4.2	Mapa estratégico.....	60
CAPITULO IV		61
4	JURÍDICO LEGAL	61
4.1	<i>Objetivos del capítulo</i>	61
4.2	<i>Determinación de la forma jurídica</i>	61
4.3	<i>Registros de marcas</i>	66
	4.3.1.1 Requisitos Obligatorios:	66
	4.3.1.2 Requisitos Especiales:	66
4.4	<i>Licencias necesarias para funcionar y documentos legales</i>	67
CAPITULO V		69
5	EVALUACIÓN FINANCIERA	69
5.1	<i>Objetivos del capítulo</i>	69
5.2	<i>Plan de inversiones</i>	69
5.3	<i>Cálculo de Costos y Gastos</i>	70
5.4	<i>Plan de Financiamiento</i>	75
5.4.1	Forma de financiamiento	75
5.5	<i>Cálculo de Ingresos</i>	75
5.5.1	Proyección de Ingresos	76
5.6	<i>Punto de equilibrio</i>	77
5.7	<i>Estado de Resultados Proyectado</i>	79
5.8	<i>Flujo de Caja</i>	79
5.9	<i>Evaluación financiera</i>	80
5.9.1	Indicadores.....	80
	5.9.1.1 Valor Actual Neto (VAN)	81

5.9.1.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)	81
5.9.1.3 Beneficio Costo	81
5.9.1.4 Período de Recuperación	82
<i>Anexo 1. Formulación de la visión.</i>	84

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: CREACIÓN DE UN CENTRO DE ASESORAMIENTO ESPECIALIZADO EN IMPORTACIONES DE REPUESTOS.

AUTOR: Jhonson Alexander Villacis Larcos

TUTOR: Ing. Sandra Paulina Tejada Moyano Mg.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tiene como objetivo fundamentar la creación de un Centro especializado de asesoramiento para microempresarios interesados en importar repuestos, y que debido a la dificultad de tramitología hasta el momento lo realizan mediante terceros, lo que provoca que su costo se eleve y por lo tanto los precios de su producto también. El interés fundamental es que los servicios prestados generen valor y mejoren la rentabilidad de los potenciales clientes, a la par de la rentabilidad propia. Se ha realizado un estudio de mercado por lo que se estima la viabilidad del proyecto, además que mediante la investigación y los análisis financieros se determina una rentabilidad contable con la implementación del Centro de Asesoramiento. Para la puesta en marcha se ha establecido la necesidad de personal, su formación específica y las actividades esenciales a realizar mediante la definición de descriptivos de puestos y perfiles de cargo; además de que se han establecido los flujos de procesos que ayudaran al cumplimiento óptimo de los objetivos estratégicos que se han fijado partiendo del análisis FODA realizado. Se han estructurados los Organigramas de Funciones y Estructurales de acuerdo con los Organigramas levantados. Se han definido cuales son las necesidades relacionadas con instalaciones, materiales y suministros mediante el análisis financiero, así también se establecen las remuneraciones de los empleados para determinar de forma exacta los costos de operación y de esta manera fijar un precio adecuado y atractivo para el cliente. Se puede concluir que este proyecto cubre las necesidades de los potenciales clientes, generando incremento en sus utilidades y además, bringa ganancia efectiva al Centro de Asesoría.

DESCRIPTORES: Asesoramiento, Viabilidad, Mercado, Importación.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

THEME: CREATION OF A SPECIALIZED ADVICE CENTER IN SPARE PARTS IMPORTS.

AUTHOR: Jhonson Alexander Villacís Larcos

TUTOR: Ing. Sandra Paulina Tejada Moyano Mg.

ABSTRACT

The objective of this project is to establish the creation of a specialized advisory center for micro-entrepreneurs interested in importing spare parts, and that due to the difficulty of paperwork so far they do so through third parties, which causes their cost to rise and therefore the prices of your product as well. The fundamental interest is that the services provided generate value and improve the profitability of potential customers, along with their own profitability. A market study has been carried out to estimate the viability of the project, in addition to determining an accounting profitability through research and financial analysis with the implementation of the Advisory Center. For the start-up, the need for personnel, their specific training and the essential activities to be carried out have been established by defining job descriptions and position profiles; In addition, the process flows have been established that will help the optimal fulfillment of the strategic objectives that have been set based on the SWOT analysis carried out. The Function and Structural Organization Charts have been structured in accordance with the established Organization Charts. The needs related to facilities, materials and supplies have been defined through financial analysis, as well as the remuneration of employees to determine exactly the operating costs and in this way to set an appropriate and attractive price for the client. It can be concluded that this project meets the needs of potential clients, generating an increase in their profits and also, bringing an effective profit to the Advisory Center.

KEYWORDS: Advice, Viability, Market, Import.

INTRODUCCIÓN

El Ecuador por la grave crisis económica obliga a sus microempresarios a buscar soluciones que abaraten sus operaciones y les permitan generar mayor rentabilidad; es así que, se incrementa la intención de importaciones de piezas y repuestos para automotores de manera directa, evitando intermediarios y de esta manera bajando los costos de compra. Por lo que dichos microempresarios necesitan el apoyo normativo y metodológico para realizar ellos mismos sus importaciones, generando la imperativa necesidad de que exista una empresa que les asesora con la realización de este trámite por una única ocasión a modo de capacitación y en el seguimiento de importaciones futuras, hasta que el microempresario pueda realizar esa gestión de forma independiente.

A continuación, se describe de forma breve los capítulos que conforman este análisis, el primer capítulo analiza el mercado y la forma de comercialización que será utilizado para la venta del servicio, se evalúa el mercado objetivo y sus necesidades no satisfechas.

El segundo capítulo se enfoca en las operaciones a ejecutarse, se define la necesidad de personal y cómo será la distribución de funciones y la atención a clientes.

En el tercer capítulo se realiza un detalle pormenorizado de la estructura organizacional y el requerimiento de personal, así como también la definición de perfiles que deben cubrir dichas vacantes, se establecen además los flujos de procesos que servirán de base para la ejecución de los servicios.

En el capítulo 4 se establecen las diferentes opciones legales para la creación de la empresa, y se analizan cuáles son las ventajas y desventajas de cada una de ellas para un negocio enfocado a la prestación de servicios de asesoría y capacitación.

Finalmente, en el capítulo 5 se realiza la evaluación financiera, calculando los ingresos proyectados, así como los costos y gastos. Con esta información se realiza la evaluación de índices financieros que demuestran que el negocio es rentable y que se mantendrá en el tiempo, generando utilidades para sus socios y para los empleados de esta manera cumplirá con la misión y la visión establecidas.

Objetivos del trabajo de titulación

Objetivo General

-) Elaborar un plan de negocios para la creación de un centro de asesoramiento especializado en importaciones de repuestos automotrices para los microempresarios.

Objetivos Específicos

-) Realizar un estudio de mercado a partir del análisis de fuentes primarias y secundarias que permitan la identificación de los potenciales consumidores del servicio.
-) Realizar un estudio operativo que permita establecer la capacidad y los recursos necesarios para la implementación del presente plan de negocio.
-) Determinar la viabilidad económica y rentabilidad que podría obtenerse al crear el centro de asesoramiento especializado en importaciones de repuestos automotrices para los microempresarios.
-) Identificar todos los aspectos legales y normativas requeridas para la puesta en marcha del centro de asesoramiento y el proceso de importación.

CAPITULO I

1 Mercado y Comercialización

1.1 Objetivo del Capítulo

Objetivo General

-) Realizar un estudio de mercado a partir del análisis de fuentes primarias y secundarias que permitan la identificación de los potenciales consumidores del servicio.

Objetivos Específicos

-) Identificar la demanda satisfecha e insatisfecha de la población objetivo del servicio que brindaría el centro de asesoramiento.
-) Identificar a la posible competencia y las características diferenciadoras del servicio.
-) Identificar una estrategia de comercialización para la oferta del centro de asesoramiento.

1.2 Antecedentes investigativos del producto o servicio

1.2.1 Fundamentación del Servicio o Producto.

Este servicio tiene como objetivo principal suministrar a los microempresarios toda la información necesaria para la toma de decisiones en el proceso de importación de repuestos.

En el que se intenta presentar los aspectos importantes que hay que tener en cuenta y que se resume en cinco aspectos fundamentales:

-) El plan de negocio de crear un centro de asesoramiento: definir las características del microempresario, las diferentes etapas para formar una empresa, el plan de empresa para asegurarnos el éxito de nuestro objetivo y la toma de decisiones.
-) La elección de la forma jurídica: desarrolla un profundo estudio sobre las diferentes

formas jurídicas que se pueden adoptar haciendo hincapié en las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas.

-) Las obligaciones del empresario: relata las diferentes obligaciones contractuales que conlleva la importación de repuestos tales como la llevanza de una contabilidad, ciertas obligaciones de tipo fiscal, de orden social, formal, etc.
-) Trámites administrativos: la totalidad de actuaciones de ámbito nacional, autonómico y local que implican gestiones con los sujetos de creación de la empresa.
-) Financiación: Toda empresa necesita recursos para asegurar su funcionamiento, por ello estudiaremos las diferentes fuentes, así como las ayudas y subvenciones.

1.2.2 Tabla de características del producto o servicio

Las características del servicio que se planea prestar son los siguientes:

Tabla 1: *Caracterización del producto*

Asesoramiento legal	Dar a conocer toda la normativa legal vigente y aplicable
Asesoramiento operativo	Realizar el proceso de importación
Seguimiento continuo	Acompañamiento en los 3 primeros procesos de importación

Fuente: Elaboración propia

1.3 Mercado

1.3.1 Público objetivo de su producto o servicio

En la preparación y elaboración del presente plan de negocios es fundamental el estudio de mercado como condición fundamental para la determinar la viabilidad de la implementación de un centro de asesoramiento, ya que, la demanda presente y futura bien determinadas mediante dicho estudio, permitirán determinar componentes tales como: tamaño, localización, ingeniería, costos, ingresos, utilidades, etc.

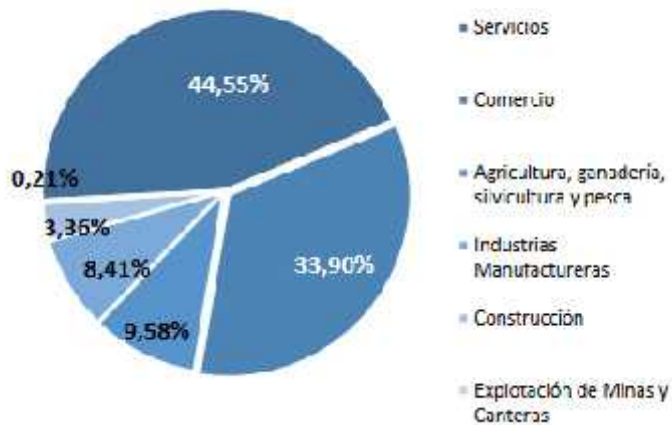
En este estudio de mercado se contemplan dos aspectos que se encuentran vinculados entre sí: por un lado, el aspecto cuantitativo, que se refiere al dimensionamiento de la demanda actual y a sus proyecciones futuras y, por otro lado, el enfoque cualitativo que

considera las diferentes variables que influyen o determinan la demanda, comprende, además, lo referente a comercialización, la cual se refiere al movimiento entre comercializadores y usuarios.

Se respaldará la demanda que existe dentro en el Ecuador, por medio de las encuestas realizadas a los microempresarios que tienen locales comerciales especializados en la venta de repuestos automotrices.

Se estima que el Ecuador al 2020 cuenta con 17 a 17,5 millones de habitantes de los cuales de acuerdo a los datos publicados por el INEC con corte al 2019 tiene 882.766 empresas, las cuales se dedican a las siguientes actividades:

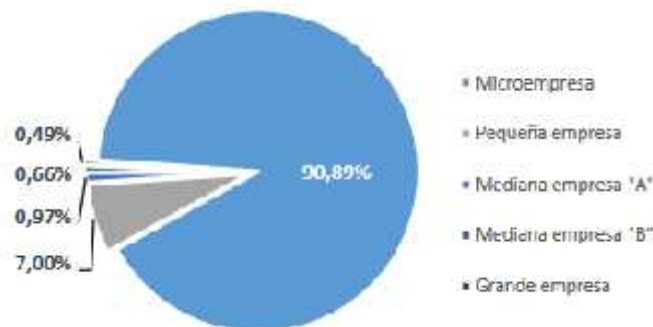
Grafico 1. *Actividades de las empresas ecuatorianas*



Fuente: Elaboración propia

La clasificación de las empresas según su tamaño, muestra que en 2019 la microempresa es el segmento con mayor participación, representando el 90,89%. Por su parte, el número de empresas grandes representa solo el 0,49%; sin embargo, concentra la mayor proporción de ventas y plazas de empleo registrado.

Grafico 2. *Clasificación de empresas por su tamaño*



Fuente: Elaboración propia

1.3.1.1 Categorización de sujetos

Para la elaboración del presente plan de negocios se considera como mercado objetivo a los microempresarios ecuatorianos, y para objeto de detallar la información se explica a continuación:

-) Comprador. Quien compra el producto
-) Decidor: Quien decide comprar el producto
-) Usuario: Quien usa el producto
-) Influyente: quien influye o recomienda la compra del producto

Tabla 2: *Caracterización de sujetos*

Categoría	Sujeto
¿Quién compra?	Microempresarios
¿Quién usa?	Personas que poseen vehículos
¿Quién decide?	Personas que poseen vehículos
¿Qué influye?	El precio del producto

Fuente: Elaboración propia

1.3.1.2 Estudio de Segmentación

El mercado geográfico en el que se implementara el plan de negocios para la creación del Centro de Asesoramiento es el territorio nacional ecuatoriano.

Tabla 3: *Dimensión conductual*

Variable	Descripción
Tipo de necesidad:	Social, Seguridad
Tipo de compra:	Comparación
Relación con la marca:	Si
Actitud frente al producto:	Positiva

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: *Dimensión geográfica*

Variable	Descripción	No. Habitantes 2010	No. Habitantes 2020
País	Ecuador	15'000.000	17'000.000
Empresas	General	634.542	882.766
Microempresarios	Específico	577.433	794489

Fuente: Elaboración propia

1.3.1.3 Plan de muestreo

La encuesta se realizó a una muestra aleatoria de 30. Esto se realizó tomando como base el catastro de microempresas en el SRI y se verificará la actividad económica en la misma institución.

1.3.1.4 Instrumentos para recopilar información

Método general: Método Inductivo

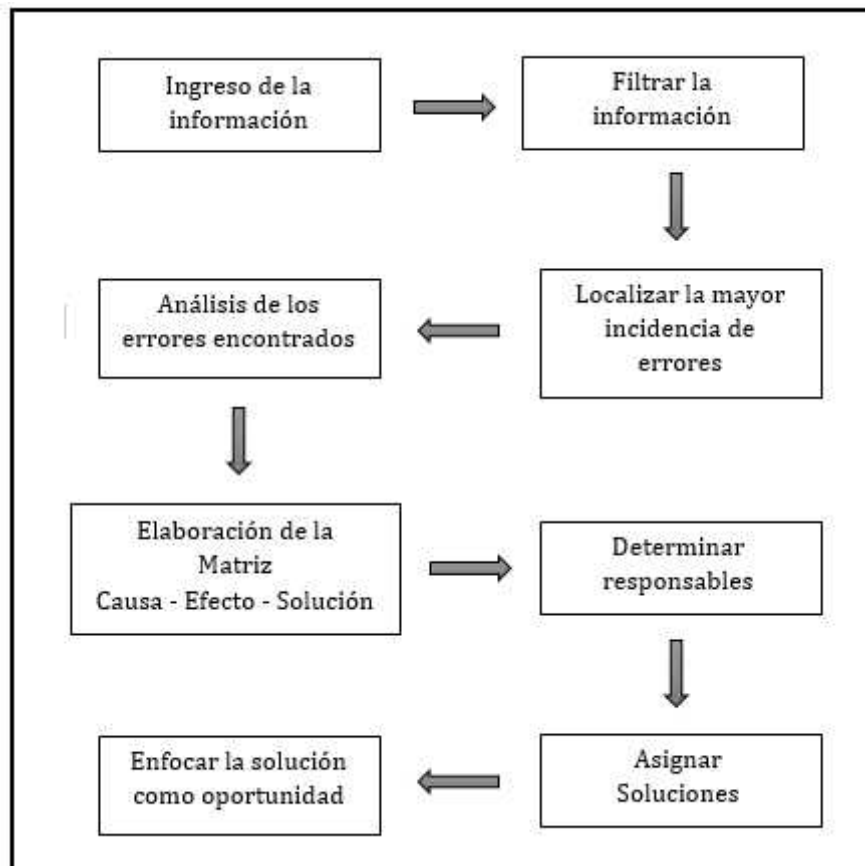
Este método parte de hechos y datos concretos para de allí inferir lógicamente conclusiones o generalizaciones de carácter más universal.

Método específico: Modalidad de Investigación Cuantitativa.

) Se realizan encuestas a los potenciales consumidores del servicio.

Para realizar la recolección de información se considera el proceso que se detalla en el siguiente gráfico:

Gráfico 3. *Matriz de Actividades*



Fuente: Investigación Propia.

1.3.1.5 Diseño y recolección de información.

Nivel o Tipo de Investigación

De Campo

En el presente plan de negocios para la creación de un Centro especializado de asesoramiento se aplicó la investigación de campo, ya que se recopiló información a través de encuestas a los potenciales clientes.

Bibliográfica - Documental

El presente estudio de investigación y desarrollo se fundamenta en la investigación bibliográfica y documental, tomada de libros, folletos, revistas, trabajos investigativos, entre otros

Una vez que la información sea recopilada sirve como guía para estructurar, elaborar y ejecutar los objetivos planteados en el presente plan de negocio.

Esta modalidad permite conocer, ampliar y profundizar sobre el tema investigado, ya que se analizarán los conceptos, puntos de vista y aplicaciones de varios autores, lo que permite estructurar un modelo de un entrenamiento sociopsicológico basado en fundamentos establecidos y verificados.

Materiales y Herramientas

Fuentes de Información

A continuación, se detallan las fuentes de información que se utilizan para el desarrollo del presente plan de negocio.

Fuentes de Información personales

Microempresarios que comercializan repuestos automotrices.

Fuentes de Información Institucionales

En el presente plan de negocio contribuyen con información las siguientes instituciones:

-) INEC
-) Aduana del Ecuador
-) SRI

Fuentes de Información Documentales.

Brinda toda la información documentada, la misma que es comunicada y transmitida. Se hace uso de toda la información bibliográfica que se detallan posteriormente en la bibliografía.

Herramientas para obtener información

En el presente plan de negocio se realiza una investigación de campo y documental; la información obtenida servirá para estructurar el marco teórico, estado del arte y sustentar el tema, para lo cual se utilizan las siguientes técnicas:

1.3.2 Observación directa

La observación directa es una técnica que cual permite al investigador estar en el lugar de los hechos, es decir, puede visualizar directamente lo que sucede, lo que le permite tomar datos y registrarlos para su posterior análisis. Esta técnica le ayuda al investigador a levantar el mayor número de datos.

1.3.3 Encuesta

Es una técnica que permite recolectar información a través de un cuestionario, el mismo que es estructurado por el investigador. Las personas a quienes va dirigida la encuesta son microempresarios dedicados a la comercialización de repuestos automotrices.

Desarrollo de instrumentos

Información Secundaria

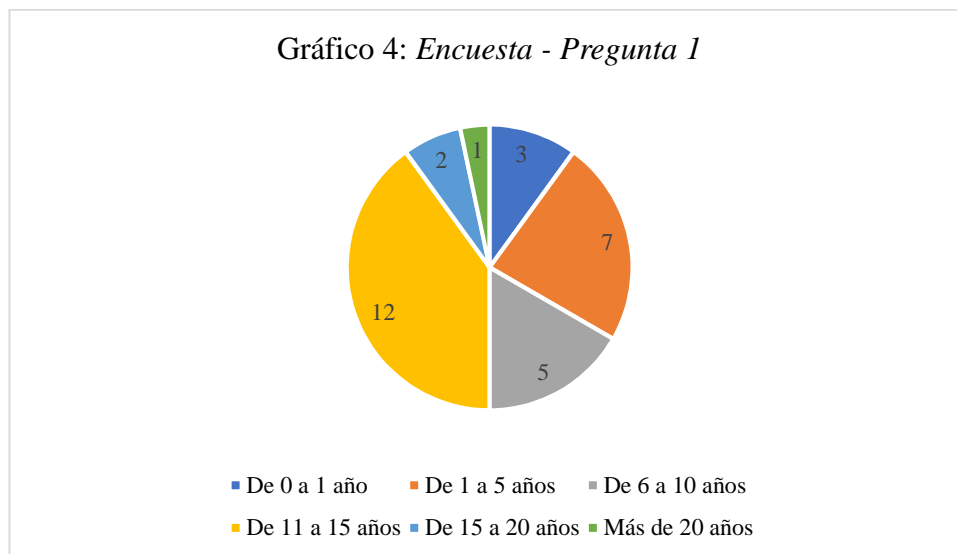
La importancia del proyecto es poder cubrir gran parte de la población que tienen vehículos que no han logrado satisfacer sus necesidades. Las microempresas fueron creadas para la venta y comercialización de repuestos automotrices, se brindará el servicio de

asesoría personal en las ventas, dando a conocer todos los beneficios y el valor agregado que sería la entrega de los pedidos a domicilio de cada cliente, logrando obtener más rentabilidad y por ende mejorar la situación económica. Se debe tomar en cuenta que el proyecto es de carácter económico, las microempresas tienen como política lograr que las ventas sean mayores, por lo que se ha planteado estrategias de marketing adecuado y acorde a la situación actual, así como también la importación de sus productos para la venta.

1.3.3.1 Análisis e Interpretación

La encuesta consta de 14 preguntas las cuales son analizadas de forma independiente a continuación:

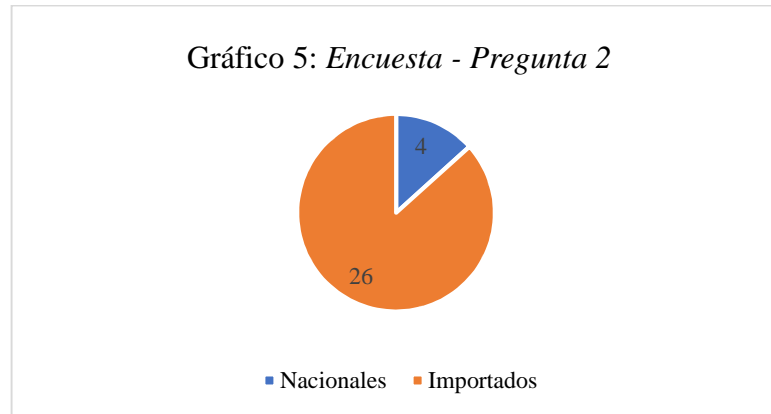
1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en este sector comercial de venta de repuestos automotrices?



Fuente: Investigación Propia.

Análisis: La mayor porción de encuestados ya tiene una experiencia superior a 10 años en el mercado por lo que ya conoce las necesidades de sus clientes y sus preferencias. Por lo que puede ser un factor positivo para la asesoría ya que tienen claro proveedor que necesitan contactar en el extranjero, aspecto que no sucederá con las empresas que apenas están incursionando en este mercado.

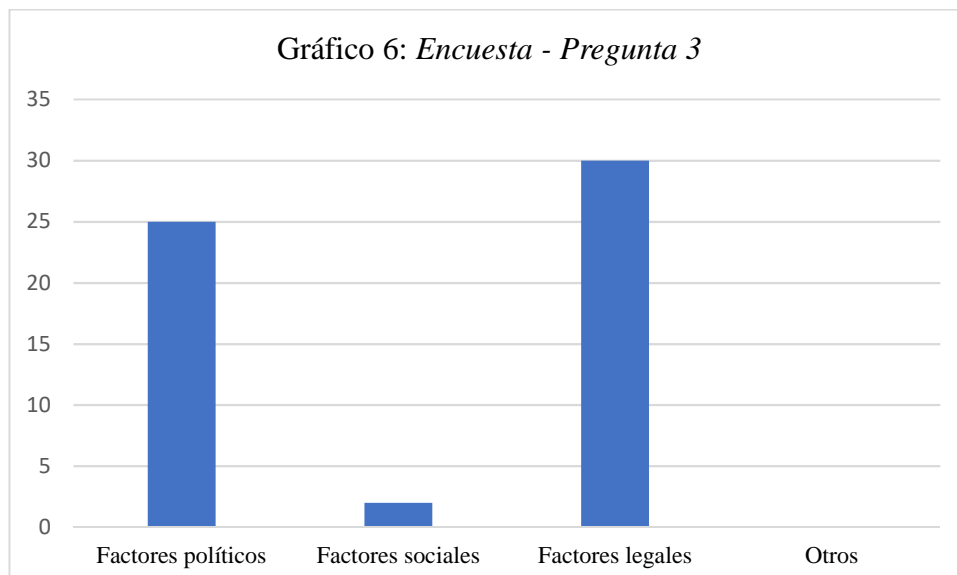
2. ¿Cuál es la procedencia de los repuestos de vehículos que comercializan en su establecimiento?



Fuente: Investigación Propia.

Análisis: En su gran mayoría los repuestos automotrices son importados, en una relación de cinco veces más que las de producción nacional.

3. ¿Qué tipo de factores afectan a las actividades de este sector comercial?

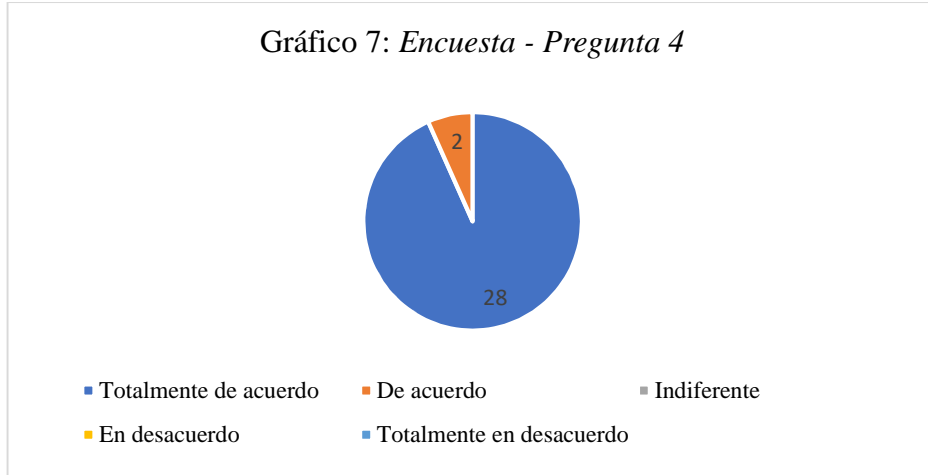


Fuente: Investigación Propia.

Análisis: Todos los encuestados consideran que el factor legal afecta directamente al proceso de importación de repuestos automotrices, mientras que 25 de ellos consideran

también que los factores políticos también afectan gravemente a este sector.

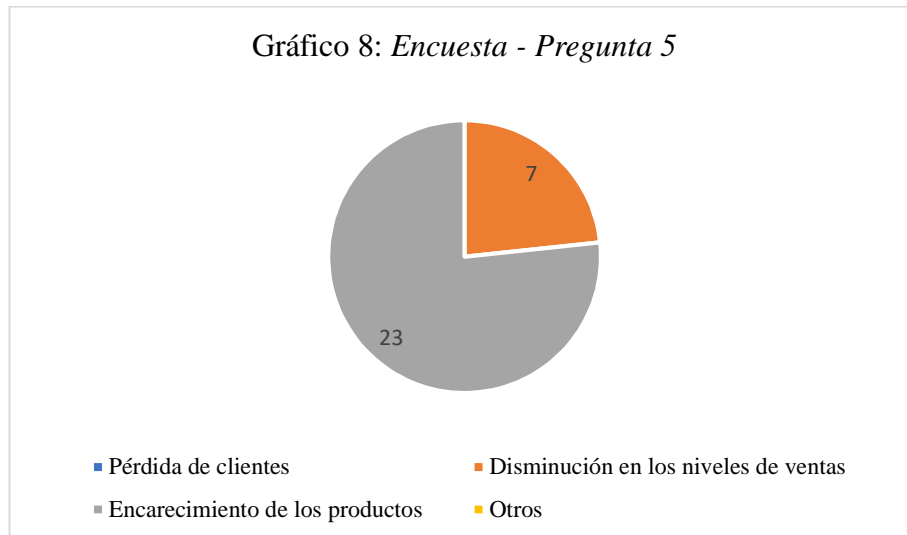
4. ¿Las barreras a las importaciones han incidido en sus actividades comerciales?



Fuente: Investigación Propia.

Análisis: 28 de los 30 encuestados están totalmente de acuerdo con que las barreras de importación inciden directamente en las actividades comerciales del sector importador.

5. ¿Cuáles son las principales desventajas ocasionadas a partir de la implementación de barreras a las importaciones?

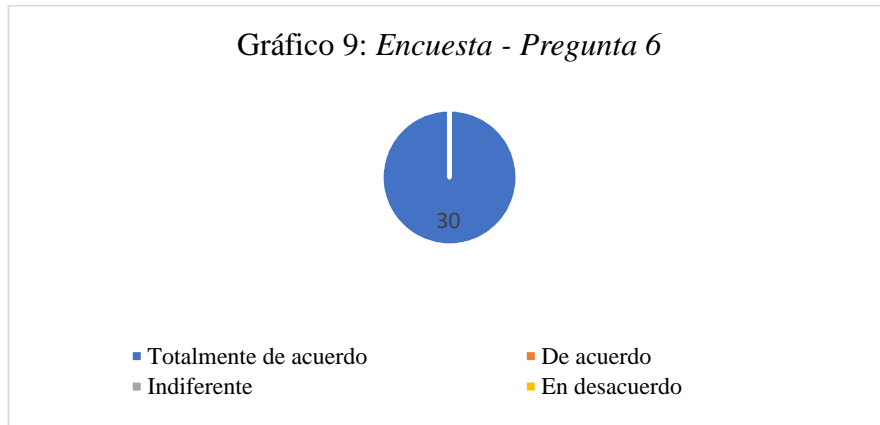


Fuente: Investigación Propia.

Análisis: 23 de los 30 encuestados consideran que las barreras de importación encarecen los productos; mientras que, 7 de los encuestados creen que las barreras provocan la

disminución en ventas.

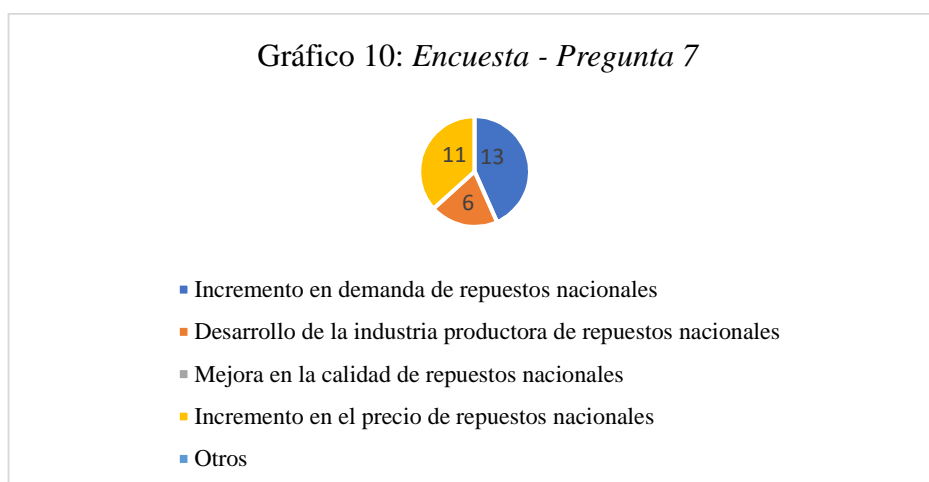
6. ¿Considera que su rentabilidad se ha visto afectada a causa de las barreras establecidas a las importaciones de repuestos de vehículos?



Fuente: Investigación Propia.

Análisis: La totalidad de los encuestados se han visto afectados por las barreras de importación para repuestos automotrices.

7. Según su perspectiva ¿De qué forma considera que las barreras establecidas a las importaciones de repuestos de vehículos han incidido en la comercialización de repuestos nacionales?

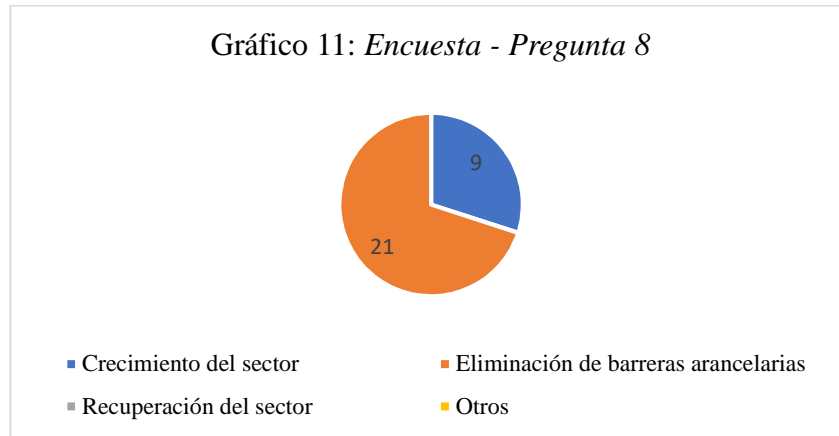


Fuente: Investigación Propia.

Análisis: De los encuestados 13 consideran que se incrementa la demanda de repuestos nacionales, 11 consideran que se incrementa el precio de repuestos nacionales y 6

encuestados creen que se desarrolló la industria de repuestos nacionales.

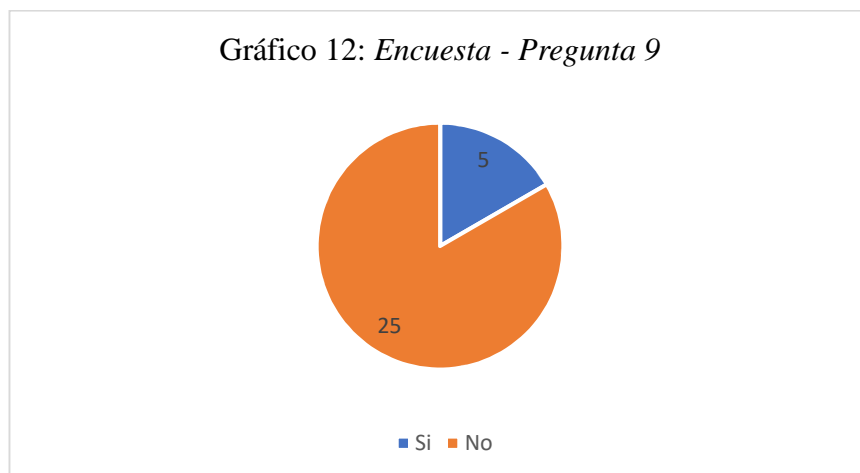
8. ¿Cuáles son las perspectivas que tienen estos comerciantes para proyecciones futuras?



Fuente: Investigación Propia.

Análisis: De los encuestados 21 microempresarios consideran que se proyectó la eliminación de barreras arancelarias, y 9 de encuestados considera que se dará un crecimiento en el sector importador de repuestos.

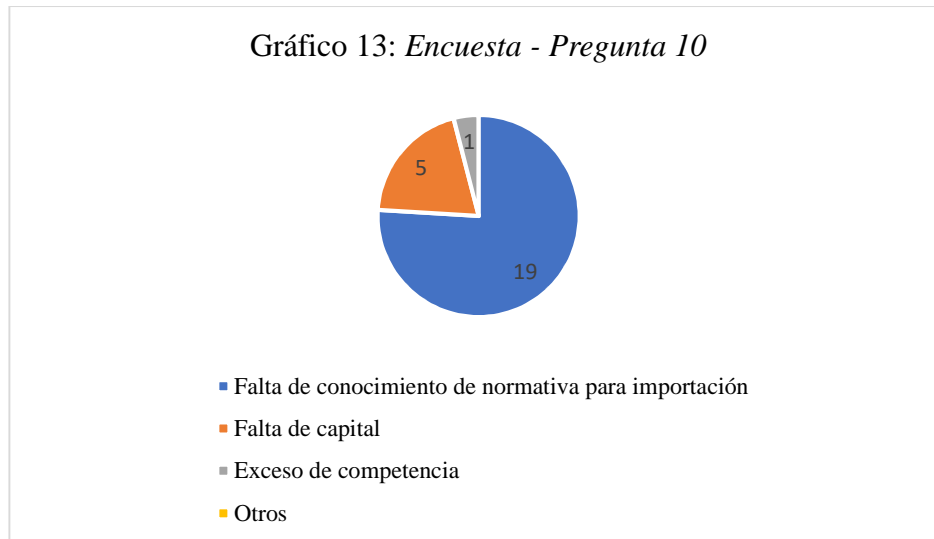
9. ¿Actualmente usted importa repuestos de vehículos?



Fuente: Investigación Propia.

Análisis: De los encuestados 25 no importan al momento; mientras que 5 ya lo hacen.

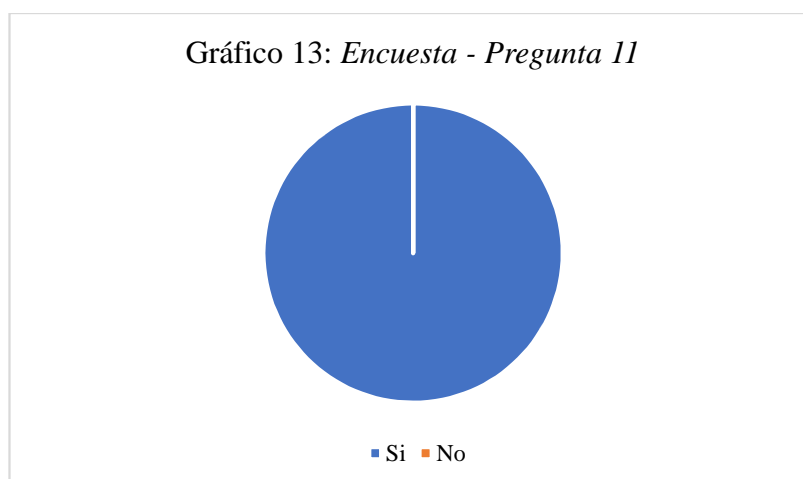
10. ¿Cuáles son los motivos para no importar?



Fuente: Investigación Propia.

Análisis: 19 encuestados indican que no importan por falta de conocimiento, 5 consideran que existe falta de capital y solamente 1 cree que existe exceso de competencia.

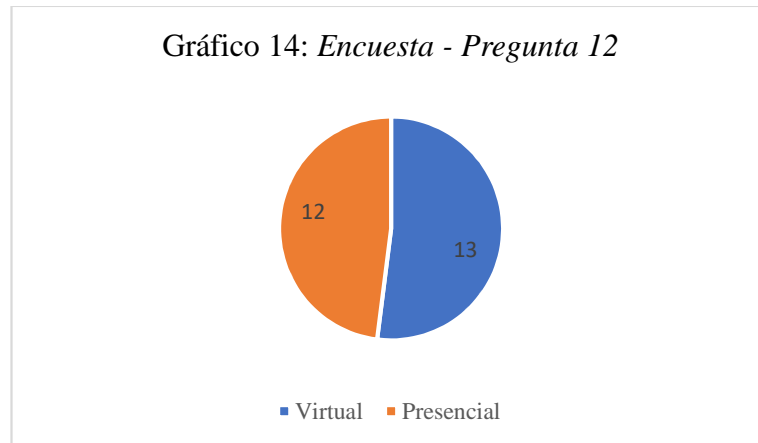
11. Si existiera un servicio de asesoramiento para importaciones, ¿Usted lo utilizaría?



Fuente: Investigación Propia.

Análisis: La totalidad de los encuestados considera que si accederían a un servicio de asesoramiento si existiera.

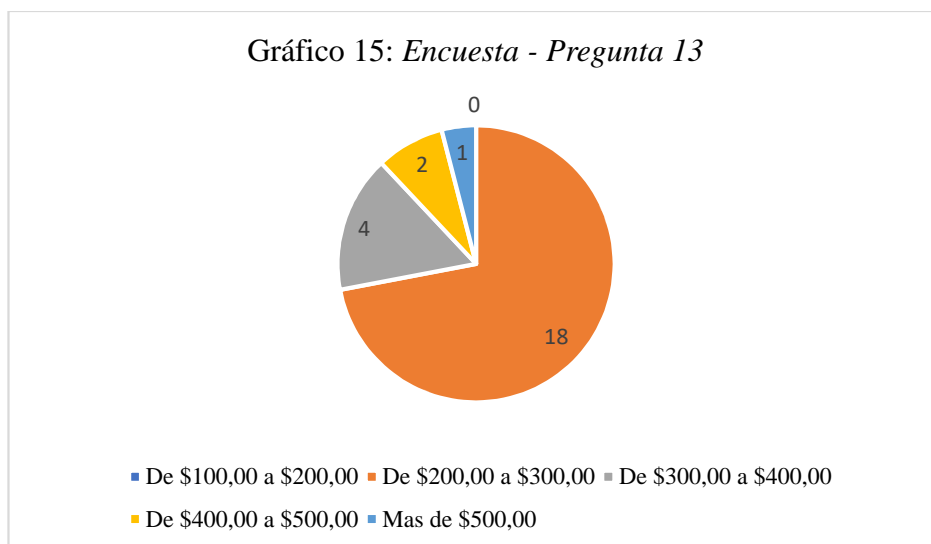
12. ¿Cuál es el medio por el cual preferiría acceder a la capacitación?



Fuente: Investigación Propia.

Análisis: 13 encuestados prefieren una capacitación presencial y 12 accederían a capacitarse de forma virtual.

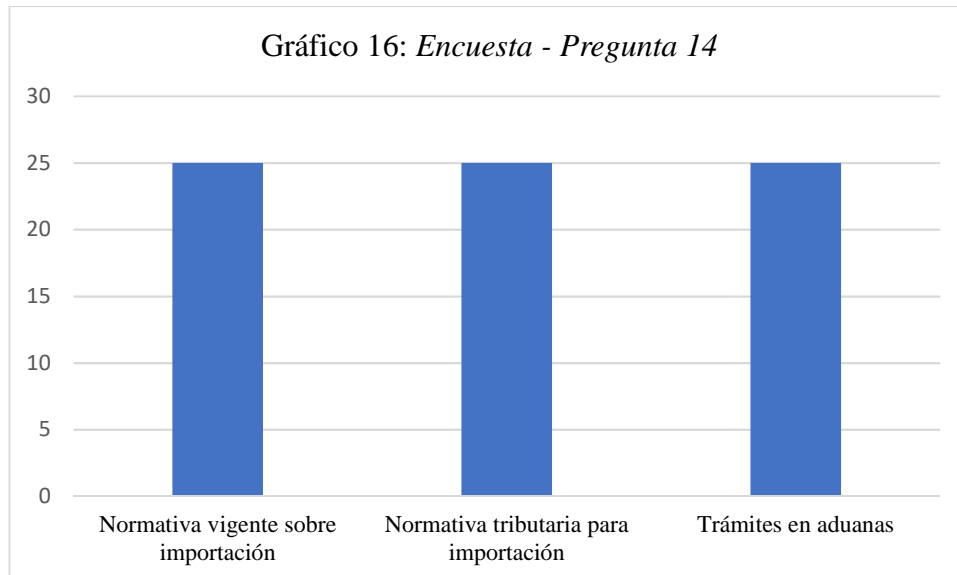
13. ¿Cuál es el costo que usted estaría dispuesto a pagar por la capacitación?



Fuente: Investigación Propia.

Análisis: La mayoría de los encuestados prefieren cancelar entre un costo de \$200,00 a \$300,00 por el servicio de asesoría para importación.

14. De las siguientes temáticas, indique cuales le interesan para la capacitación.



Fuente: Investigación Propia.

Análisis: El total de los encuestados seleccionan los tres ámbitos de capacitación para la asesoría.

1.4 Análisis del Macro y Micro Ambiente

1.4.1 Análisis del micro ambiente

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de

esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Dado a que el modelo se desarrolló en 1979, es cuestionable si las fuerzas siguen siendo relevantes. Parece dudoso que el modelo de Porter, que está disponible por más de 41 años sin ningún cambio, siga siendo relevante para analizar el equilibrio de poder dentro de una industria en particular.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

1.4.2 Análisis del macro ambiente

El mercado ecuatoriano está constituido por varias empresas de diferentes tamaños y que se dedican a diversas actividades, las cuales están reguladas por Organismos de Control que emiten leyes, reglamentos y resoluciones para su adecuado desempeño dentro del mercado en donde se vienen desempeñando.

En el Ecuador la actividad relacionada con las importaciones de todo tipo, está regulada por tasas, contribuciones y documentos que deben ser llenados y cumplidos de conformidad con lo establecido en sus normativas vigentes. Es así que esta normativa dificulta estos procedimientos.

1.5 Diseño de marca (branding)

A continuación, se incluye la información elaborada para el Centro de Asesoramiento:

) Nombre de la marca:
QUALITY Centro Especializado de Capacitación

) Logotipo:



) Eslogan:

“Excelencia en servicio, si lo necesitas, te ayudamos a traerlo”

) Percepción y posicionamiento:

Ser la primera empresa especializada en la capacitación y asesoramiento en importaciones de repuestos automotrices.

) Diferenciación:

Existen empresas que importan; sin embargo, no existe en el mercado una empresa que ayuden con el asesoramiento para que sean los empresarios los que importen.

1.6 Estrategias de marketing

La estrategia de marketing para el Centro de Asesoramientos es la publicidad en línea, además de la búsqueda personal de cada microempresario según la base de datos levantada en la página del Servicio de Rentas Interna, en donde se les dará a conocer todas ventajas de los servicios que se ofertan.

Estrategias de marketing sobre Posicionamiento

El posicionamiento de marca es el espacio que el producto ocupa en la mente de los consumidores respecto de sus competidores. Para establecer correctamente nuestra estrategia de posicionamiento debemos tener en cuenta ciertos aspectos como saber los atributos que aportan valor a los consumidores, nuestro posicionamiento actual y el de nuestra competencia o el posicionamiento al que aspiramos y su viabilidad.

Las principales estrategias de marketing sobre posicionamiento de marca son:

Beneficio: esta estrategia se basa en posicionar el producto por el beneficio que ofrece.

Calidad/Precio: ofrecer la mayor calidad posible a un precio competitivo o posicionarse por precios altos o por precios bajos.

Atributos: se trata de posicionar el producto por los atributos que ofrece. Si intentas posicionar varios atributos será más complicado, puesto que pierdes efectividad.

Uso/Aplicación: otra opción es posicionarse en base al uso o la aplicación que se le puede dar al producto.

Categorías: posicIÓNate como líder en una categoría de productos.

Competidor: comparar nuestros atributos con los de otros competidores es un clásico en productos como detergentes, dentífricos, etc.

1.7 Publicidad que se realizará

Publicidad exterior

Otra de las formas de publicidad tradicionales es sin duda la publicidad exterior. Vallas publicitarias, carteles, luminosos, banderolas... este tipo de publicidad es de mucha proximidad al cliente potencial y debe destacar por su gran fuerza visual para llamar la atención.

Publicidad online

La irrupción de Internet nos ha mostrado también nuevas formas de llegar a nuestro público objetivo. En este campo, encontramos múltiples modelos de publicidad: anuncios en buscadores (Google Ads) o en redes sociales (Facebook Ads, Twitter Ads...), banners en webs, artículos patrocinados en periódicos...

En este tipo de publicidad, podemos segmentar y medir los datos con mucha mayor

precisión que en la publicidad convencional. Incluso, podemos optimizar nuestros presupuestos mediante las llamadas campañas PPC (Pay-Per-Clic), donde sólo pagamos cada vez que un cliente potencial entra en nuestra página de venta.

Las posibilidades que abre este tipo de publicidad son inmensas, si tenemos en cuenta el potencial del Big Data para poder segmentar mejor nuestros públicos y personalizar al máximo nuestros anuncios. No hay que olvidar tampoco técnicas como la publicidad contextual o el remarketing, que permiten enviar nuevos mensajes publicitarios al usuario que ya ha visto nuestra publicidad.

Publicidad telefónica y e-mail

Este tipo de publicidad consiste en la comunicación del producto o servicio por vía telefónica a nuestros clientes potenciales. El e-mail se utiliza también como medio publicitario (distinto del e-mail marketing) cuando realizamos publicidad directa sobre las personas interesadas en nuestro producto o servicio.

Estos tipos de publicidad sólo son aceptables cuando el receptor ha dado previamente su permiso para que la empresa pueda utilizar sus datos con los fines establecidos, en las condiciones que marca el nuevo Reglamento General de Protección de Datos (RGPD).

CAPITULO II

2 Operaciones

2.1 Objetivo del Capítulo

Objetivo General:

-) Establecer el procedimiento que seguirá el Centro de asesoramiento especializado en importaciones de repuestos automotrices para los microempresarios ecuatorianos.

Objetivos Específicos:



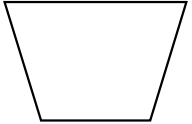
-) Definición de los diagramas de procesos.
-) Identificar el requerimiento de personal.
-) Establecer funciones para cada cargo.

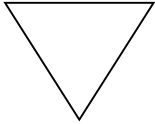


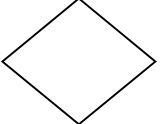
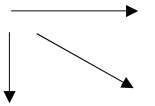

2.2 Descripción del proceso

2.2.1 Descripción de proceso de transformación del bien o servicio.

El diagrama de flujo de proceso es la representación más simple y general de cualquier proceso. Por lo que es importante para la determinación del proceso que seguirá el asesoramiento brindado.

A continuación, se detallan los componentes que serán utilizados en los siguientes procesos:

<u>Símbolo</u>	<u>Representación</u>
	Terminal. Da inicio y fin a cada proceso
	Documento. Indica cualquier documento que sea utilizado o que se genere dentro del proceso
	Disparador. Indica el inicio de una actividad o proceso específicos Indica además una actividad manual realizada

<u>Símbolo</u>	<u>Representación</u>
	Archivo. Indica cualquier tipo de archivo dentro de una oficina
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad
	Conector. Se utiliza para conectar diferentes procesos que pueden ser lejanos entre si
	Decisión o alternativa. Indica un punto en el proceso en el que existen diferentes caminos que dependen de la ejecución del proceso
	Indicador. Señala la dirección que toma el flujo de proceso
	Espera. Indica una demora en el proceso

Fuente: Investigación Propia.

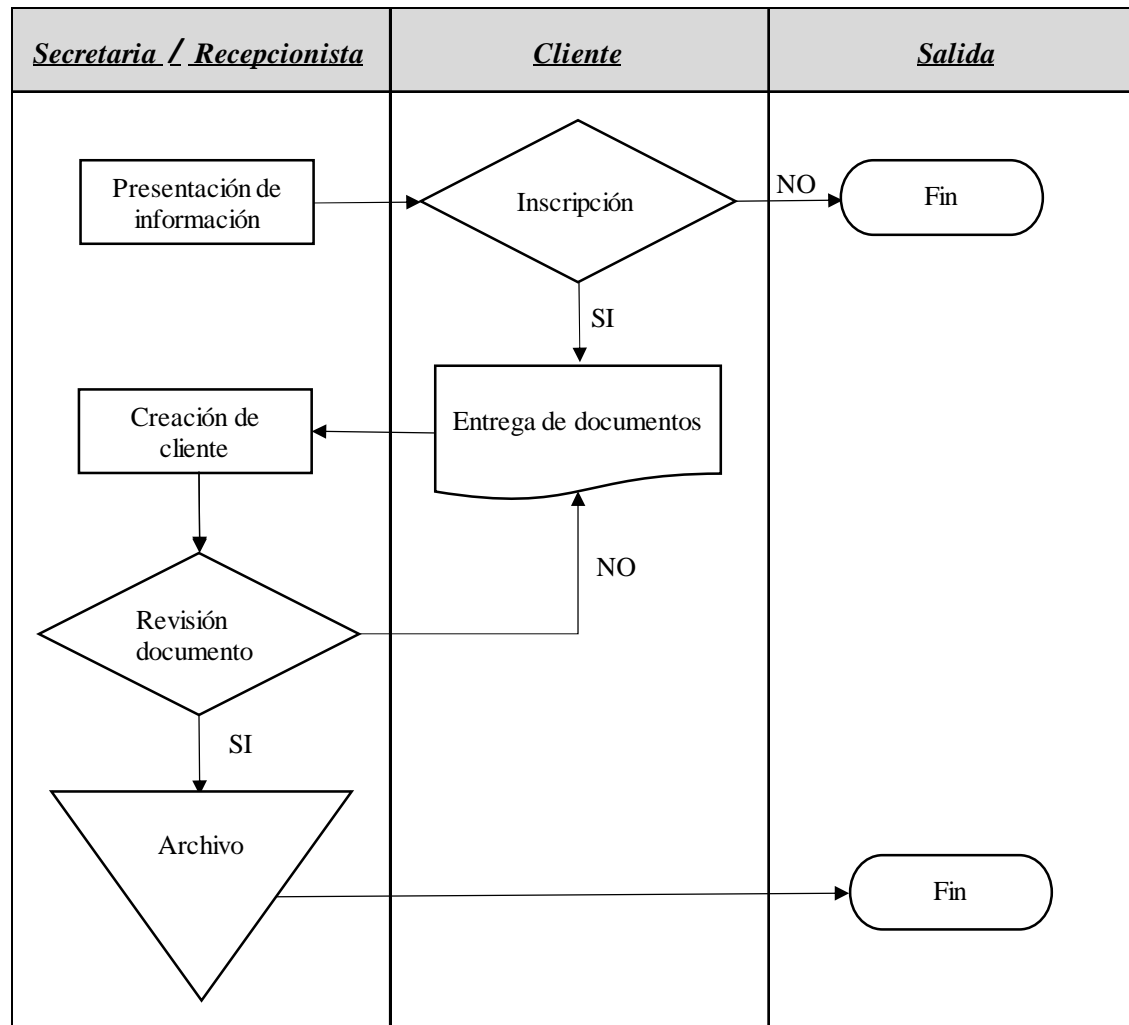
Con los elementos indicados en el cuadro anterior, se definen tres procesos a ser ejecutados en el Centro de Asesoramiento que son los siguientes:

1. Inscripción

2. Asesoramiento/Capacitación
3. Seguimiento

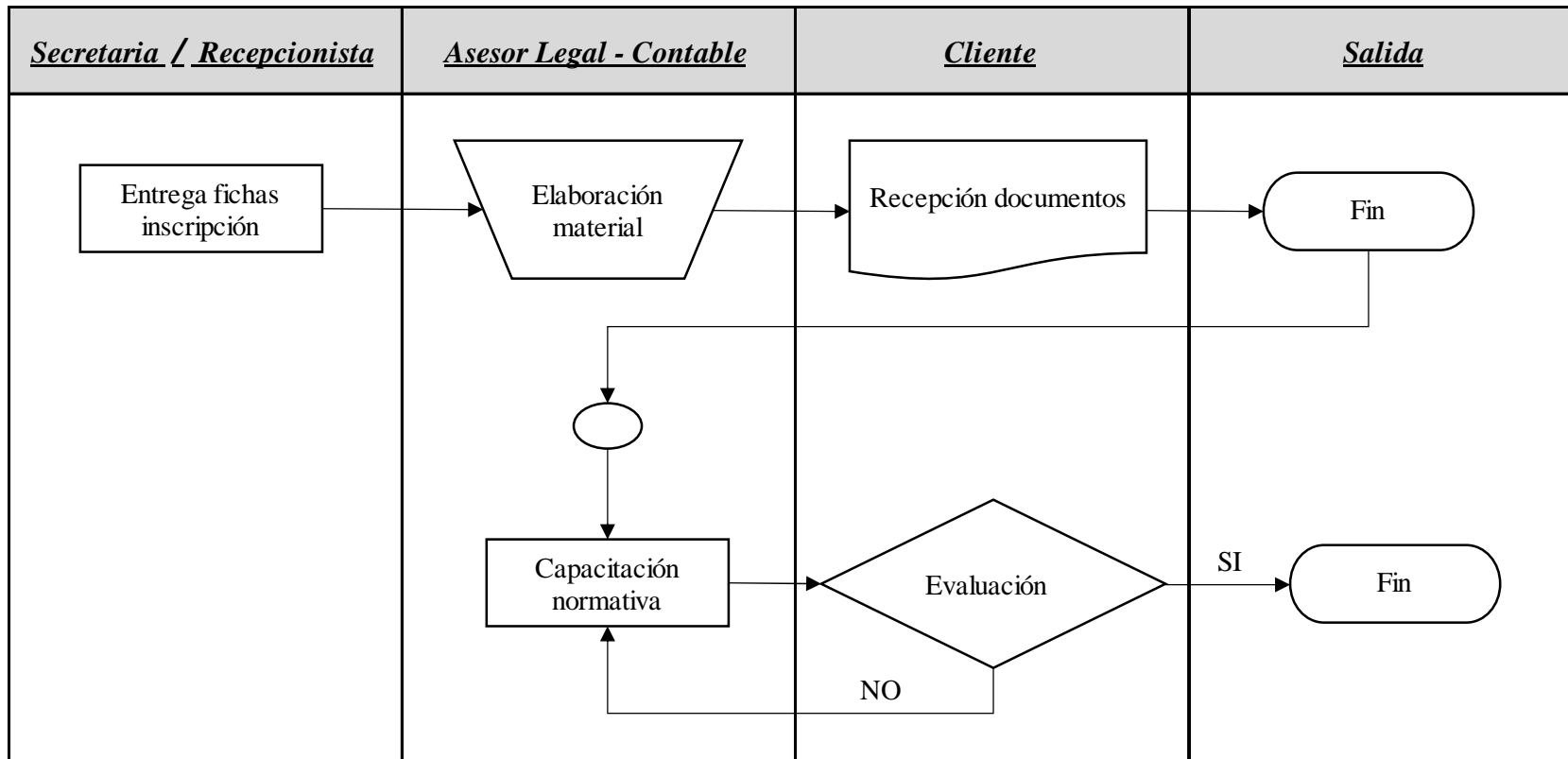
A continuación, se detallan los flujos de procesos que se indicaron en el punto anterior:

1. Inscripción



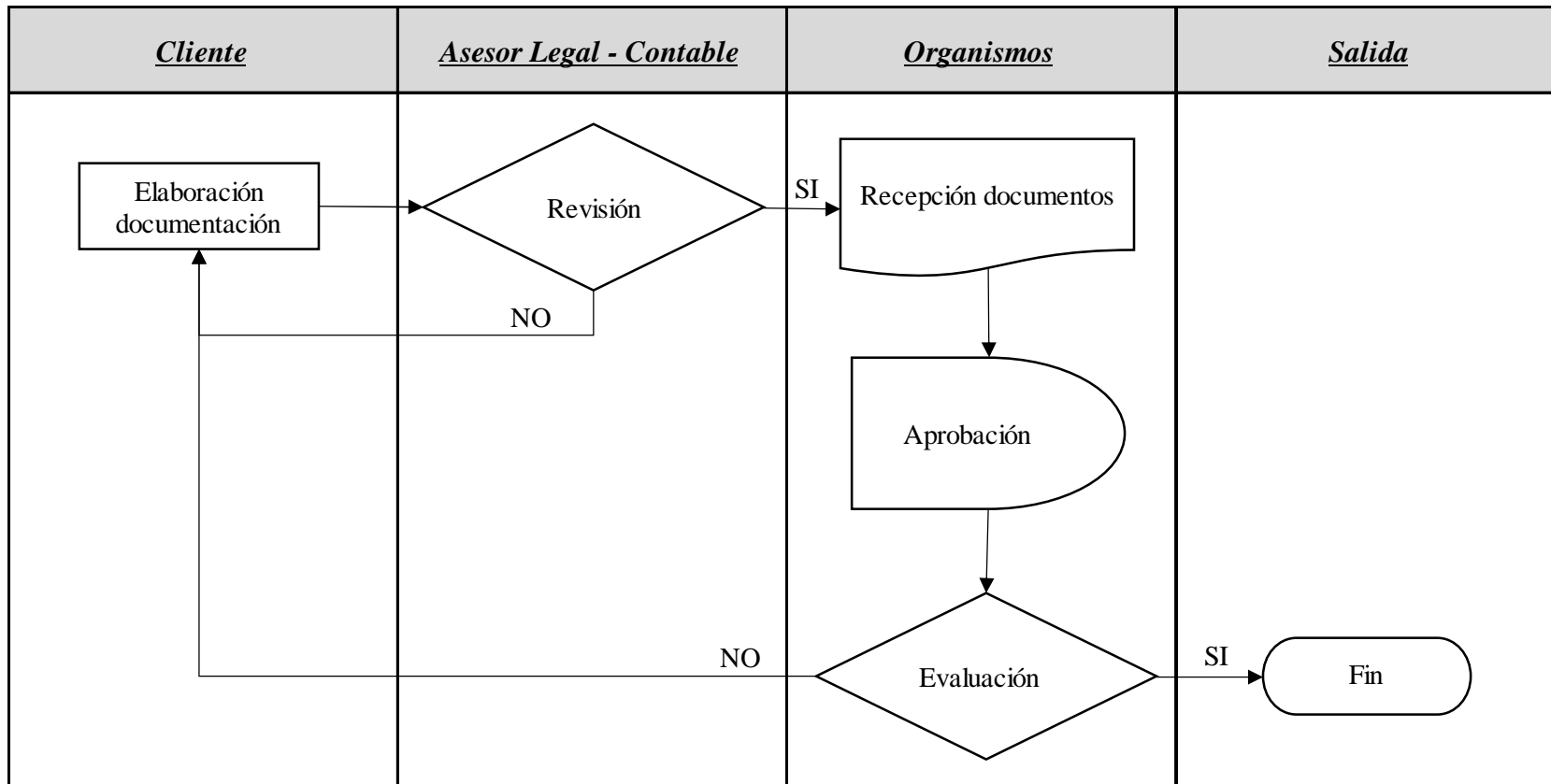
Fuente: Investigación Propia.

2. Asesoramiento/Capacitación



Fuente: Investigación Propia.

3. Seguimiento



Fuente: Investigación Propia.

Descripción de procesos:

Se realizará la descripción pormenorizada de cada procedimiento para que sea entendible para todos los lectores:

1. Inscripción

La **Secretaria/Recepcionista** entrega toda la información del asesoramiento al **Cliente**.

El **Cliente** decide si se inscribe, si no lo hace el proceso termina. Si lo hace entrega los documentos necesarios a la **Secretaria/Recepcionista**.

La **Secretaria/Recepcionista** revisa si están completos y son correctos, si no lo están los devuelve al **Cliente** para que los corrija o complete.

La **Secretaria/Recepcionista** archiva la documentación y completa la inscripción.

2. Asesoramiento/Capacitación

La **Secretaria/Recepcionista** entrega las fichas de inscripción a los **Asesor Legal/Contable**.

El **Asesor Legal/Contable** elabora el material para la capacitación y se lo entrega al **Cliente**.

El **Asesor Legal/Contable** imparte la capacitación al **Cliente**.

El **Cliente** es evaluado, si aprueba se termina el proceso, pero si no lo hace tiene que volver a ser capacitado por el **Asesor Legal/Contable**, y vuelve a ser evaluado.

Este proceso se repite hasta que el **Cliente** sea aprobado por el **Asesor Legal/Contable**.

3. Seguimiento

El **Cliente** debe elaborar la documentación necesaria para realizar los procesos de importación de partes automotrices.

El **Asesor Legal/Contable** revisa la documentación elaborada por el **Cliente**. Si dichos documentos son correctos son presentados a los **Organismos de Control**.

Los **Organismos de Control** receiptan la documentación y la evalúan, si son aprobados se procesa la importación, si no es así la documentación es devuelta al **Cliente** para su corrección y presentación hasta que sean aprobados.

El **Asesor Legal/Contable** realiza el acompañamiento hasta la aprobación del proceso de importación y la llegada de los repuestos automotrices.

2.2.2 Descripción de instalaciones, equipos y personas.

Descripción de instalaciones

Las instalaciones a ser utilizadas por el Centro de Asesoramiento se incluyen en la siguiente imagen:

Descripción de equipos

Para la elaboración del presente plan de negocios no es necesaria la utilización de equipos por ser una empresa que presta servicios.

Descripción de personas

Para los procesos establecidos se ha definido la necesidad de contar con dos personas relacionadas directamente con el objetivo del Centro de Asesoramiento, por lo que se han elaborado con sus descriptivos de cargos y perfiles de funciones. En el siguiente cuadro podemos identificar la necesidad de personas de acuerdo a cada proceso.

Tabla 5: *Descripción de personas*

Actividad	Tiempo (por actividad)	No. Personas	Horas- hombre
Inscripción	1 hora	2	8
Asesoría/Capacitación	100 horas	5	8
Seguimiento	20 horas	2	8

Fuente: Investigación Propia.

A continuación, se incluyen los descriptivos de funciones y perfiles de cargo:

1.- Tecnología a aplicar

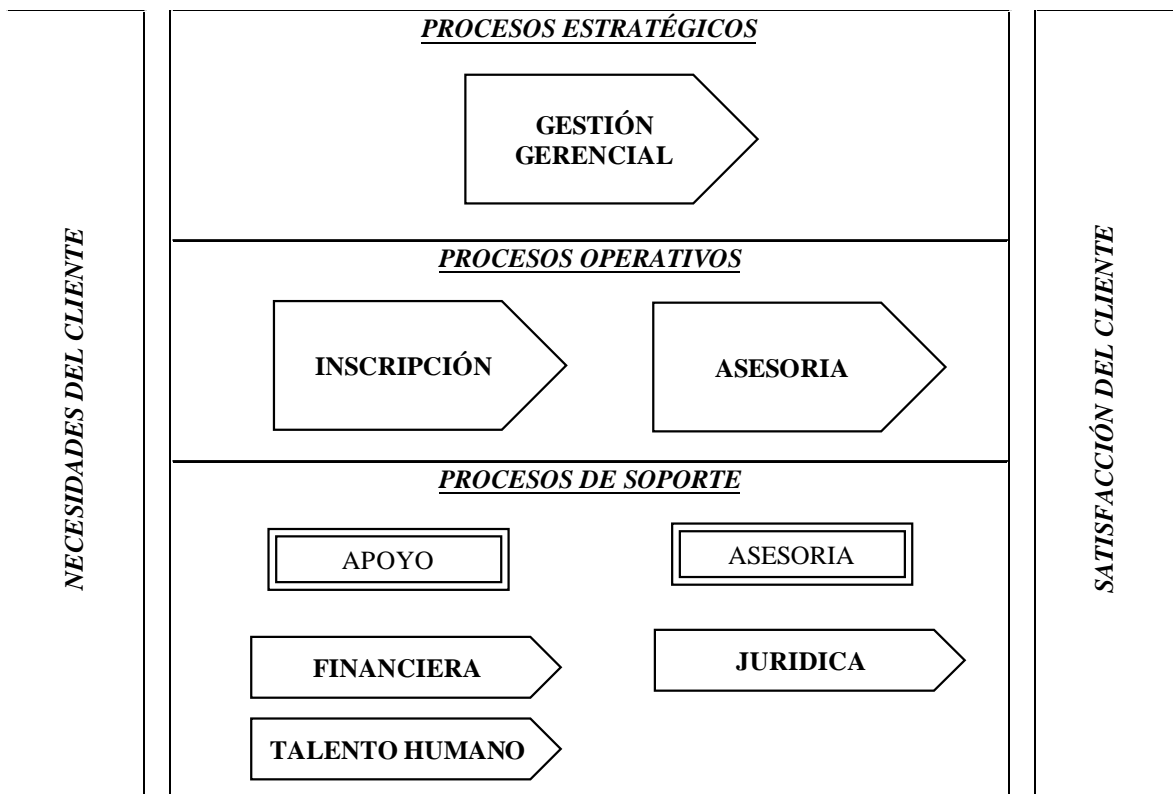
Por ser una empresa de servicios solamente utilizará plataformas virtuales para el contacto por los clientes.

2.2.3 Factores que afectan las operaciones

Los principales factores que podrían afectar las operaciones son los siguientes:

- J) Cambios normativos. Siendo el Ecuador un país en el que los cambios normativos son comunes, el principal riesgo es que ocurra una actualización normativa lo que representaría invertir en la capacitación y actualización de los asesores contratados, así como también implicaría el cambio del material preparado para el asesoramiento.
- J) Nuevas barreras para importaciones. Lo cual implicaría un análisis de las nuevas exigencias y se reevaluaría los costos de capacitación.
- J) Crisis económica actual. La falta de circulante en el mercado mundial puede ocasionar la falta de clientes en el centro de asesoramiento.

Mapa de procesos



Fuente: Investigación Propia.

SIPOC

1. Elaboración de material

S	I	P	O	C
<i>Proveedores</i>	<i>Entradas</i>	<i>Procesos</i>	<i>Salidas</i>	<i>Clientes Internos o externos</i>
LEXIS	Normativa aplicable ecuatoriana Leyes Códigos Orgánicos Reglamentos Resoluciones	Análisis de la normativa aplicable para la elaboración sustento metodológico para la capacitación.	Manuales y Folletos	Internos: Asesores Legales/Contables Externos: Microempresarios

Fuente: Investigación Propia.

2. Importación

S	I	P	O	C
<i>Proveedores</i>	<i>Entradas</i>	<i>Procesos</i>	<i>Salidas</i>	<i>Clientes Internos o externos</i>
Aduana SRI	Normativa aplicable ecuatoriana Leyes Códigos Orgánicos Reglamentos Resoluciones	Llenado de solicitudes y formularios Entrega de documentos de respaldo Trámites presenciales en oficinas oficiales	Formularios Solicitudes Documentos personales	Internos: Asesores Legales/Contables Externos: Microempresarios

Fuente: Investigación Propia.

2.2.5. Capacidad de producción futura

La capacidad de producción futura que se estima tener en el presente proyecto está enfocada principalmente en los clientes atendidos y en la rentabilidad neta (*utilidad*) que cada uno de ellos le generan al Centro de Asesoramiento. Se resume en el siguiente cuadro:

Tabla 6: *Capacidad de producción*

	2021	2022	2023	2024	2015
<i>Ingresos (Utilidad)</i>	\$ 36.000,00	\$ 45.000,00	\$ 56.250,00	\$ 70.312,50	\$ 87.890,63
<i>Clientes</i>	120	150	188	234	293

Fuente: Investigación Propia.

Se proyecta que para el primer año de operaciones se cuente con 120 clientes, y que anualmente se incrementen en un 25%. Son proyecciones relativamente conservadoras considerando que la normativa ecuatoriana es variable y se pueden dar cambios que hagan que clientes antiguos actualicen conocimientos. Se calcula una utilidad neta por cliente de \$300,00.

2.2.6. Especificación de materia prima y grado de sustitución

Al ser un servicio no se cuenta con materia prima; sin embargo, si existen sustitutos ya que existen personas y empresas que se dedican a la importación de productos desde el extranjero y que tienen como utilidad una comisión por producto colocado en territorio ecuatoriano.

Tabla 8: *Especificación de materia prima y grado de sustitución*

<i>Servicio</i>	<i>Sustituto</i>	<i>%</i>
Asesoría para importación repuestos automotrices	Importadores directos	50%

Fuente: Investigación Propia.

A pesar de ello el producto que se oferta en el proyecto es la posibilidad de que la importación sea realizada por el mismo propietario, con una inversión inicial que no será repetida en otras operaciones futuras.

2.2.7. Métodos de control de calidad

Para el control de calidad de los servicios se consideran las siete herramientas básicas de la calidad que se detallan a continuación:

-) Diagrama Causa – Efecto. Ayuda a identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas, tanto de problemas específicos como de efectos deseados.
-) Hoja de Comprobación. Registro de datos relativos a la ocurrencia de determinados sucesos, mediante un método sencillo.
-) Gráficos de Control. Herramienta estadística utilizada para controlar y mejorar un proceso mediante el análisis de su variación a través del tiempo.
-) Histograma. Gráfico de barras verticales que representa la distribución de frecuencias de un conjunto de datos.
-) Diagrama de Pareto. Método de análisis que permite discriminar entre las causas más importantes de un problema (los pocos y vitales) y las que lo son menos (los muchos y triviales).
-) Diagrama de Dispersión. Herramienta que ayuda a identificar la posible relación entre dos variables.
-) Estratificación. Procedimiento consistente en clasificar los datos disponibles por grupos con similares características. Muestra gráficamente la distribución de los datos que proceden de fuentes o condiciones diferentes.

Del análisis que se realiza a las herramientas presentadas en el punto anterior se elige Estructura del diagrama Causa-Efecto está compuesto por un recuadro que constituye la cabeza del pescado, una línea principal, que constituye su columna, y de 4 a más líneas apuntando a la línea principal formando un ángulo de unos 70°, que constituyen sus espinas principales. Cada espina principal tiene a su vez varias espinas y cada una de ellas puede tener a su vez de dos a tres espinas menores más.

2.2.8. Normativa de Instalación, seguridad e higiene ocupacional

La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:

Ambiente físico de trabajo, que implica:

-) Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad
-) Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de máscaras.
-) Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.
-) Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.

Ambiente psicológico de trabajo, incluye:

-) Relaciones humanas agradables
-) Tipo de actividad agradable y motivadora
-) Estilo de gerencia democrática y participativa
-) Eliminación de posibles fuentes de stress

Aplicación de principios de ergonomía, que incluye:

-) Máquinas y equipos adecuados a las características humanas
-) Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas
-) Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano

Salud ocupacional: una manera de definir salud ocupacional es la ausencia de enfermedades. Sin embargo, riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes, pueden provocar daños a las personas en el trabajo.

Consideraciones que se tomaran en cuenta en ambiente de trabajo

- J Asegúrese de que las personas respiren aire fresco.
- J Evite materiales sospechosos que emitan olores o toxinas.
- J Proporcione un ambiente libre de humo.
- J Instale conductos limpios y secos
- J Preste atención a las quejas de las personas
- J Proporcione equipos adecuados

Seguridad en el trabajo

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de incendios y prevención de robos.

Condiciones de inseguridad

- J Equipos sin protección
- J Equipo defectuoso
- J Procedimientos riesgosos en máquinas o equipo
- J Almacenamiento inseguro, congestionado o sobrecargado
- J Iluminación deficiente o inadecuada
- J Ventilación inadecuada, cambio insuficiente de aire o fuente de aire impuro
- J Temperatura elevada o baja en el sitio de trabajo
- J Condiciones físicas o mecánicas inseguras, que constituyen zonas de peligro

CAPITULO III

3 Organización y Gestión

3.1 Objetivo del capítulo

Objetivo General:

-) Determinar el objetivo principal del centro de asesoramiento y su visión a futuro, así como también identificar las necesidades de personal para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

Objetivos Específicos

-) Elaborar el mapa estratégico de la empresa, que dirija su gestión en los próximos 5 años.
-) Identificar las necesidades de personal para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.
-) Definir los perfiles de cargo y descriptivos de funciones.

3.2 Análisis Estratégico y Definición de Objetivos

3.2.1 Visión de la Empresa

La visión empresarial es la capacidad de proyectar el futuro de una empresa. En un concepto más terminado. Es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el futuro.

Ahora bien, ¿en qué radica la importancia de tener una visión empresarial? Su importancia radica en que además de ser una fuente de inspiración también promueve ideas innovadoras para los momentos de dificultades.

La visión empresarial puede llegar a ser una cualidad innata de ciertos individuos, pero muchas veces hay que crearla, desarrollarla y para ello se deben tener en cuenta algunas características de la misma:

El individuo debe tener claro a dónde quiere llegar.

Al compartirse la idea, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.

Debe ser coherente con valores, principios y cultura de la organización.

La visión empresarial muchas veces es la promotora de ideas innovadoras. Es también la que puede sostener a las empresas en los momentos de dificultad. La identificación y la comprensión de parte de todos los involucrados en la empresa es lo que hará que todo el equipo se sienta comprometido a luchar para que se cumplan los propósitos. **(Impulsa, 2017)**

Considerando la definición anteriormente expuesta se ha formulado la visión según consta en el Anexo 1 del presente documento, se incluye la visión nodriza a continuación:

“Ser una empresa líder a nivel nacional, y convertirnos en el Centro de asesoramiento para importación de repuestos para automotores. Que genere bienestar para nuestros clientes, estabilidad para nuestros empleados y estabilidad para nuestros accionistas”.

Así también se incluye a continuación la visión efectiva:

“Ser la empresa líder de asesoramiento para importación del Ecuador”.

3.2.2 Misión de la Empresa

En el ámbito empresarial, la definición de misión hace referencia a las razones o motivos por los que existe la compañía. La misión empresarial debe englobar una serie de aspectos básicos como el "¿Quiénes somos?", la idea que tienen los propietarios, qué recursos disponen y que es lo que les hace especiales con vistas a los clientes.

Y es que todas las empresas surgen con el propósito de obtener beneficios y ganar dinero, pero para que un negocio triunfe debe profundizar en estos detalles recogidos anteriormente y quedar todo plasmado desde que se realiza el proyecto empresarial donde se describe la empresa. **(Garcia, 2017)**

Partiendo de la definición expuesta en el punto anterior, se ha elaborado la misión que se incluye a continuación:

“Brindar un servicio de calidad para nuestros clientes y así trascender en el tiempo, administrando eficiente y eficazmente los recursos con los que contamos. Nuestro equipo de trabajo está conformado por personal altamente comprometido ya que buscamos el crecimiento personal y el desarrollo de sus talentos”

La misión efectiva de la empresa es la siguiente:

“Atender las necesidades de los clientes y obtener rentabilidad para los socios”.

La formulación de la misión se encuentra definido en el Anexo 2 del presente documento.

Objetivos y estrategias

Análisis FODA

Un análisis FODA o DAFO es una herramienta diseñada para comprender la situación de un negocio a través de la realización de una lista completa de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Resulta fundamental para la toma de decisiones actuales y futuras.

La matriz de análisis FODA es una herramienta muy valiosa para cualquier negocio, en tanto que da la pauta para conocer lo que se está haciendo bien y todo aquello que representa un reto actual o potencial.

El análisis permite tener un panorama más amplio de la empresa, desde las ventajas competitivas hasta las dificultades que pueden afectarla. El FODA crea un diagnóstico certero y útil para detectar problemas internos y externos, determinar el curso que deberá seguir la compañía y brindar mayor conocimiento acerca de las características de valor del negocio, tanto a los miembros del equipo como a los nuevos talentos. (Económica, 2018)

Se incluye el análisis FODA en el Anexo 3 del presente documento.

3.3 Organización Funcional de la Empresa

3.3.1 Organización Interna

Organigrama Estructural

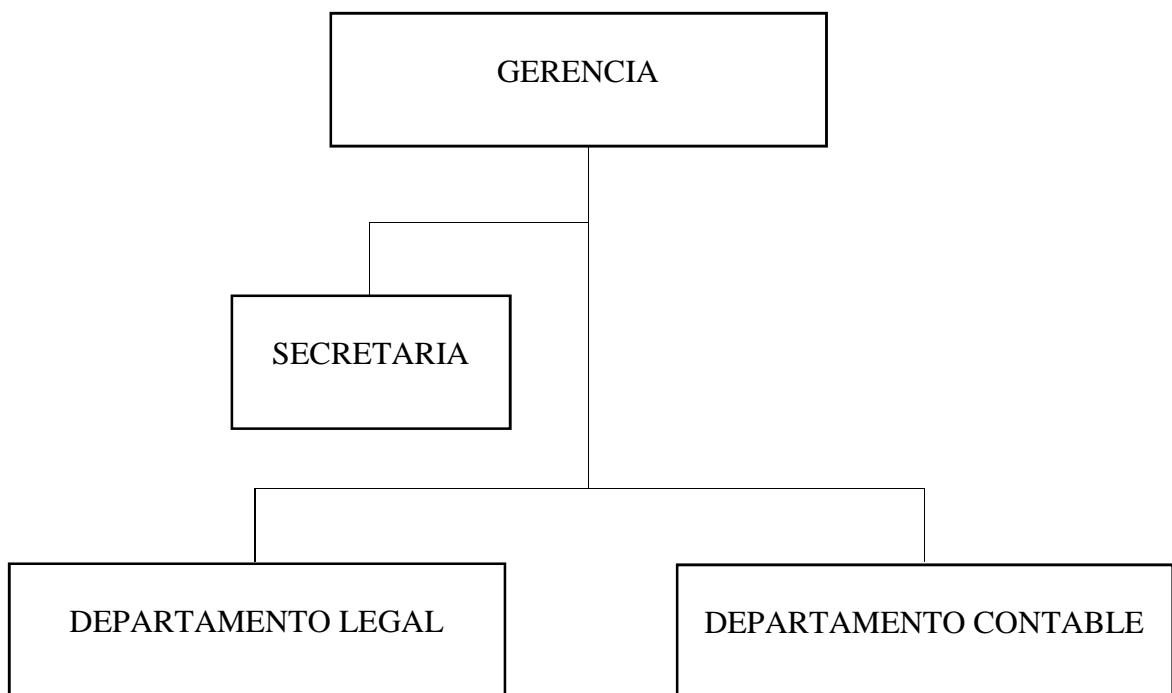
Un organigrama estructural es aquel que, partiendo de una cadena de mando, muestra la estructura administrativa existente en una organización.

Por tanto, el organigrama estructural, lo que nos está indicando es como se determinan los diferentes puestos, de manera que se conozca el grado de autoridad y responsabilidad.

Su ventaja principal radica en este aspecto, ya que la jerarquía es clara para todos. Su principal inconveniente es que no es adecuado para aquellas organizaciones que optan por relaciones de tipo informal. (Arias, s.f.)

Centro de Asesoramiento

Gráfico 17: *Organigrama Estructural*



Fuente: Investigación Propia.

Organigrama Funcional

Se trata, por tanto, de una representación gráfica de la organización de una entidad configurada sobre la base de las distintas funciones de la misma.

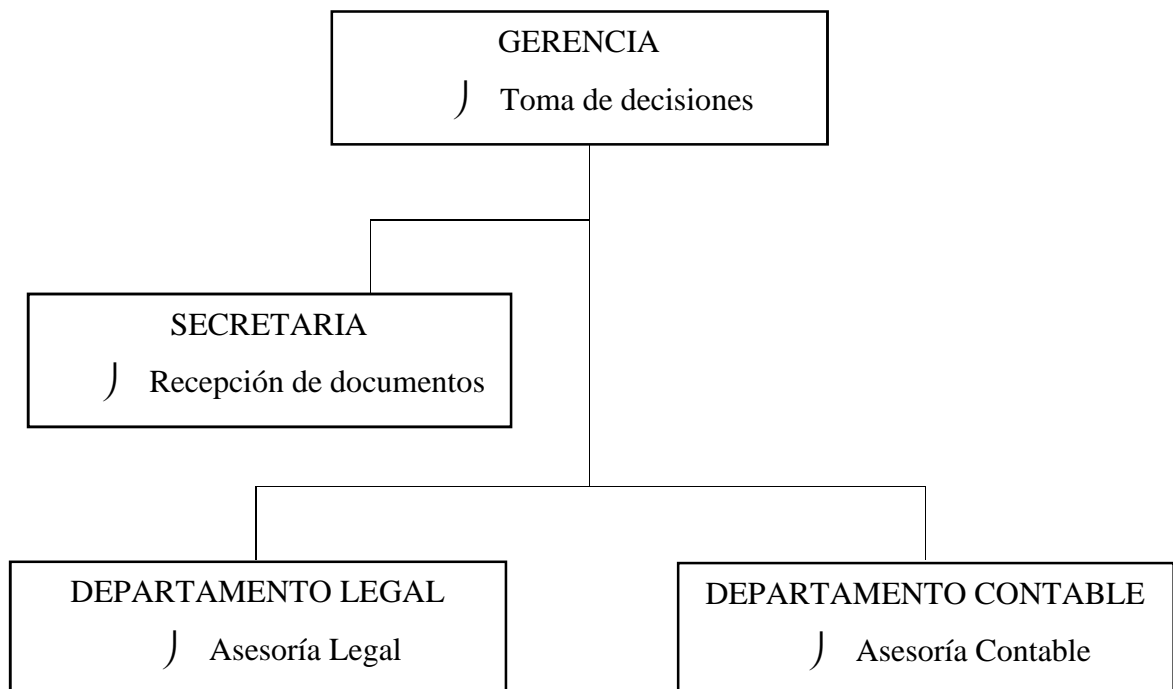
En este tipo de organigrama, existe una división por departamentos o funciones, al frente de cada uno de los cuales existe un responsable. La comunicación fluye en esta organización desde los responsables de cada función o departamento o hacia abajo.

En las empresas en que existe un organigrama funcional, los empleados suelen tener funciones bien definidas. Esto facilita la determinación de responsabilidades.

Como desventajas del organigrama funcional, puede señalarse que suele tratarse de empresas poco flexibles, en las que existe una gran especialización, lo que implica salarios más altos, pero también, trabajos repetitivos. Por otro lado, cada departamento o función constituye un ente en sí mismo, por lo que, en ocasiones, las relaciones entre departamentos o funciones no son fluidas. (Arias, s.f.)

Centro de Asesoramiento

Gráfico 18: *Organigrama Funcional*



Fuente: Investigación Propia.

3.3.2 Descripción de puestos.

La descripción de puestos de trabajo en una empresa (también conocida como *job description* en términos anglosajones) es una **herramienta propia del área de Recursos Humanos**.

La descripción de puestos es una práctica que consiste en poner en papel (por escrito) las funciones y responsabilidades que **conforman cada uno de los puestos de trabajo** incluidos en nuestro profesigramas, detallando:

La misión y el objetivo que persiguen de acuerdo a nuestra estrategia de empresa.

Los conocimientos, cualidades personales, características, habilidades y actitudes que deberán aportar las personas que ocupen el cargo.

Gerencia General

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
Denominación del Puesto:	Gerencia General	
COMPETENCIAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO (SABER HACERLO)		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Pensamiento Estratégico	Alto	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
Planificación y Gestión	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación, desarrollando estrategias a largo plazo, verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
Monitoreo y Control	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES ESPECÍFICAS DEL PUESTO (PODER HACERLO)		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Liderazgo	Alto	Impulsa, produce y consolida cambios organizacionales, enfrenta problemas y conflictos, facilita soluciones desde el
Conocimiento del Entorno Organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
Orientación a los Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Tiempo de Experiencia:	1 año.	
Especificidad de la experiencia	Cargos similares (Gerencias Generales)	
MISIÓN		
Dirigir y controlar el adecuado funcionamiento del Centro de Asesoramiento en todos sus campos de acción. Propender a la obtención de resultados positivos y la efectividad de las funciones de todo el personal a su cargo.		
CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
Temática de la Capacitación		
Manejo de inglés, sistemas hoteleros, manejo de inventarios y sistemas informáticos.		
Remuneración Estimada		
\$1.000,00 (mil con 00/100 dólares)		

Fuente: Investigación Propia.

Secretaria/Recepcionista

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Denominación del Puesto:	Secretaria/Recepcionista	
COMPEIENCIAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO (SABER HACERLO)		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Planificación y Gestión	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación, desarrollando estrategias a largo plazo, verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
Juicio y Toma de Decisiones	Medio	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.
Organización de Sistemas	Bajo	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para eliminar agilizar las actividades laborales.
COMPEIENCIAS CONDUCTUALES ESPECÍFICAS DEL PUESTO (PODER HACERLO)		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Servicio al Cliente	Alto	Demuestra interés en atender a los socios, clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a los Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del Entorno Organizacional	Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Tiempo de Experiencia:	1 año.	
Especificidad de la experiencia	Recepción y secretaria	
MISIÓN		
Recepción de documentación, revisión de la misma e inscripción de clientes en el centro de Asesoramiento.		
CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
Temática de la Capacitación		
Organización de eventos, contabilidad básica, contabilidad básica, detección de billetes falsos.		
Remuneración estimada		
\$500,00 (quinientos con 00/100 dólares)		

Fuente: Investigación Propia.

Asesor Legal/Contable

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
Denominación del Puesto:	Asesor Legal/Contable	
COMPETENCIAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO (SABER HACERLO)		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Manejo de Recursos Financieros	Medio	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo .
Orientación / Asesoramiento	Alto	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES ESPECÍFICAS DEL PUESTO (PODER HACERLO)		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Orientación a los Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del Entorno Organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
Iniciativa	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Tiempo de Experiencia:	1 año.	
Especificidad de la experiencia	Legislación y Contabilidad.	
MISIÓN		
Asesorar en todos los ámbitos a los microempresarios en lo relacionado a la importación de repuestos automotrices.		
CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
Temática de la Capacitación		
Contabilidad, tributación, manejo de inventarios y flujos de efectivo.		
Remuneración estimada		
\$1.200,00 (mil doscientos con 00/100 dólares)		

Fuente: Investigación Propia.

3.4 Control de Gestión

3.4.1 Indicadores de gestión

Un indicador de gestión o indicador de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) es una forma de medir si una organización, unidad, proyecto o persona está logrando sus metas y objetivos estratégicos.

Las organizaciones utilizan indicadores de gestión en múltiples niveles para evaluar su éxito al alcanzar las metas. Los indicadores de gestión de alto nivel pueden enfocarse en el desempeño general de la empresa, mientras que los KPI de bajo nivel pueden enfocarse en los procesos o los empleados en cada departamento como puede ser: ventas, mercadeo o un centro de soporte al cliente.

En su sentido más amplio, los KPI proporcionan la información sobre el desempeño más significativa que permite a las organizaciones (o sus stakeholders) comprender si la organización está o no en el rumbo correcto hacia las metas definidas. De esta manera, unos indicadores de desempeño bien diseñados son instrumentos vitales de navegación, que ofrecen una imagen clara de los niveles actuales de desempeño y si la empresa está donde debería estar. (Reyes, 2018)

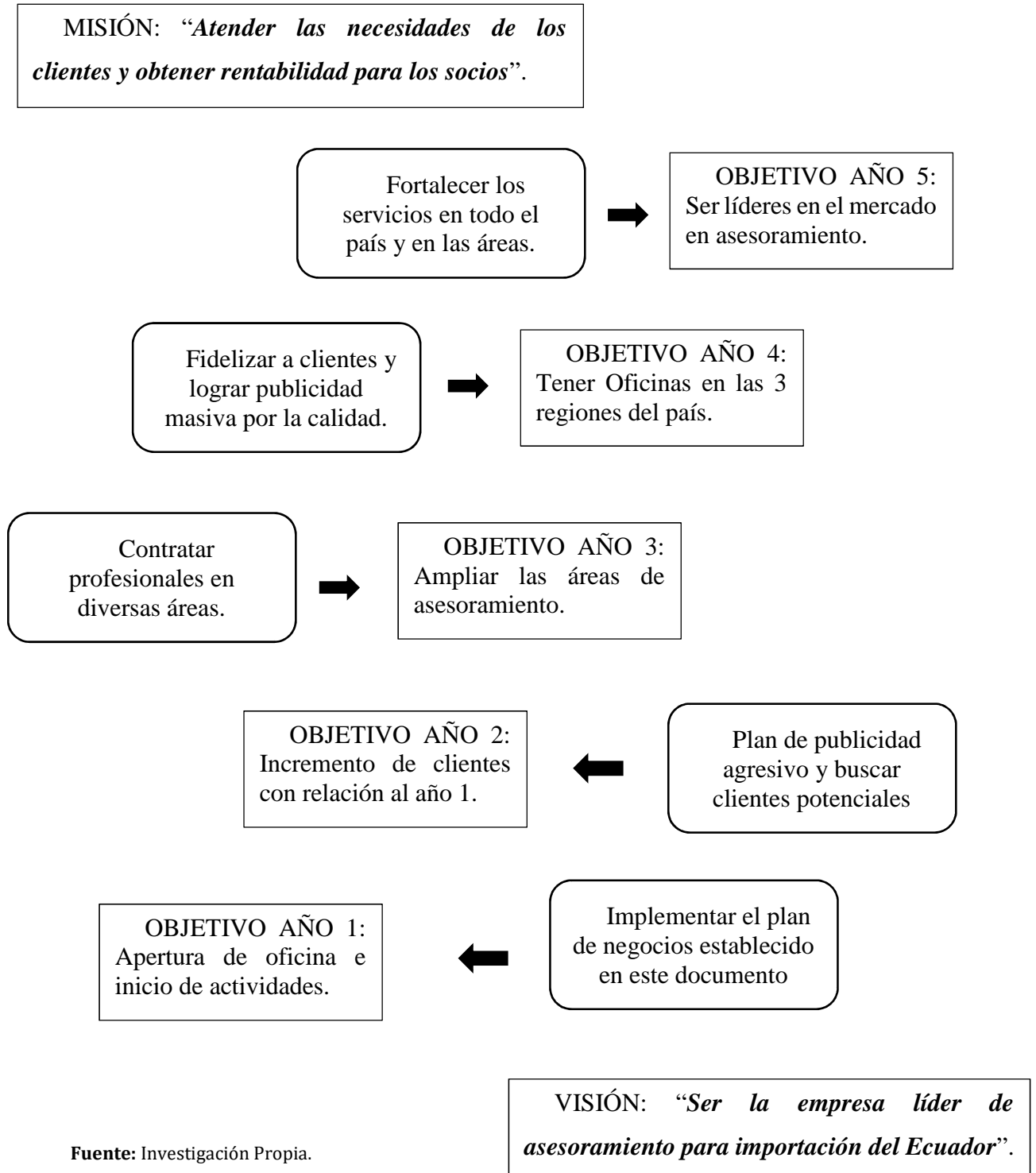
	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta Target	Parámetro de frecuencia			Frecuencia de medición
Perspectiva Financiera	Obtener ingresos económicos por la venta de productos y prestación de servicios.	(total gastos/total ingresos)*100	90%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual
	Reducir los precios con relación a la competencia.	(precio Centro Recreacional/precio competencia)*100	75%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual
	Llegar a punto de equilibrio en el primer año de negocio.	(total gastos/total ingresos)*100	100%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual
Perspectiva de clientes	Ofrecer productos y servicios innovadores a precios competitivos.	(productos y servicios innovadores/total de productos y servicios)*100	20%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual
	Establecer ofertas mensuales para atraer clientes.	(ofertas ejecutas/total de ofertas planificadas)*100	90%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual
	Fortalecer la imagen empresarial con publicidad innovadora.	(campanas publicitarias innovadoras/total campanas publicitarias)*100	100%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual
Perspectiva interna	Disminuir la tasa de desempleo en la Provincia.	(empleados contratados de Cotopaxi/total de empleados)*100	90%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual
	Capacitar a los empleados y fomentar el compromiso institucional.	(empleados capacitados/total de empleados)*100	90%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual
	Diseñar la página web institucional.	página web institucional	100%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual
	Automatizar procesos para el confort de los clientes.	(procesos automatizados/total de procesos)*100	25%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual

Fuente: Investigación Propia.

3.4.2 Mapa estratégico

A continuación, se establece el mapa estratégico de objetivos a cinco años, tomando la misión y visión planteados:

Gráfico 19: Mapa estratégico



Fuente: Investigación Propia.

CAPITULO IV

4 Jurídico Legal

4.1 Objetivos del capítulo

Objetivo General:

- J Identificar la figura jurídica que tomará en Centro de asesoramiento para el cumplimiento de sus objetivos.

Objetivos Específicos:

- J Investigar sobre la normativa legal vigente en el Ecuador.
- J Analizar los requisitos y exigencias para cada tipo de empresa en el país.
- J Revisar en la normativa cuales son las desventajas de cada tipo de empresa.

4.2 Determinación de la forma jurídica

Como parte fundamental del análisis se detalla a continuación las diferentes opciones de creación para el Centro de asesoramiento. De acuerdo con la Legislación Ecuatoriana, específicamente en la Ley de Compañías, se establecen los siguientes tipos de empresa que en el territorio pueden crearse:

1. La compañía en nombre colectivo.
2. La compañía en comandita simple y dividida por acciones.
3. La compañía de responsabilidad limitada.
4. La compañía anónima.
5. La compañía de economía mixta.

A continuación, se incluyen detalladamente las definiciones de cada uno de los tipos de empresas:

Compañía en nombre colectivo

- a. En esta compañía rige el principio de conocimiento y confianza entre los socios.
- b. No admite suscripción pública de capital.

- c. El contrato de compañía en nombre colectivo se celebra por escritura pública;
- d. La escritura pública de formación de la compañía será aprobada por un Juez de lo Civil;
- e. La compañía se forma entre 2 o más personas;
- f. El nombre de la compañía debe ser una razón social que es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras “y compañía”.
- g. La Ley no señala para esta compañía un mínimo de capital fundacional;
- h. Los aportes de capital no están representados por títulos negociables.
- i. Para la constitución de la compañía se pagará no menos del cincuenta por ciento del capital suscrito;
- j. Por las obligaciones sociales los socios responden en forma SOLIDARIA E ILIMITADA.
- k. No está sujeta a la superintendencia de compañías.

Compañía en comandita simple y dividida por acciones

- a. La compañía tiene dos clases de socios y se contrae entre uno o varios socios solidaria e ilimitadamente responsables llamados socios comanditados y uno o más socios suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.
- b. La compañía existe bajo una razón social que consiste en el nombre de uno o varios de los socios comanditados, al que se agregará las palabras “Compañía en comandita”.
- c. Para esta compañía no existe un mínimo de capital fundacional.
- d. La administración está a cargo de los socios comanditados.
- e. La compañía en comandita simple se constituirá en la misma forma que una compañía en nombre colectivo.
- f. No está sujeta a la superintendencia de compañías.

Compañía en comandita por acciones

- a. Al igual que la compañía en comandita simple, esta compañía se constituye entre dos clases de socios: comanditados y comanditarios.

- b. La compañía existirá bajo una razón social que se formará con los nombres de uno o más socios solidariamente responsables llamados socios comanditados, seguido de las palabras “compañía en comandita”.
- c. El capital de esta compañía se dividirá en acciones nominativas de un valor nominal igual. La décima parte del capital social, por lo menos, debe ser aportada por los socios solidariamente responsables (comanditados).
- d. La administración de la compañía corresponde a los socios comanditados.
- e. Respecto a lo no contemplado en las anteriores características, esta compañía se rige por las reglas de la compañía anónima.

Compañía de responsabilidad limitada

Generalidades: La Compañía de Responsabilidad Limitada, es la que se contrae con un mínimo de dos personas, y pudiendo tener como máximo un número de quince. En esta especie de compañías sus socios responden únicamente por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales, y hacen el comercio bajo su razón social o nombre de la empresa acompañado siempre de una expresión peculiar para que no pueda confundirse con otra compañía.

Requisitos: El nombre. - En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías.

Solicitud de aprobación. - La presentación al Superintendente de Compañías, se la hará con tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, adjuntando la solicitud correspondiente, la misma que tiene que ser elaborada por un abogado, pidiendo la aprobación del contrato constitutivo.

Números mínimo y máximo de socios. - La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo y con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o deberá disolverse. Cabe señalar que ésta especie de compañías no puede subsistir con un solo socio.

Capital mínimo. - El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía de Responsabilidad Limitada, es de cuatrocientos dólares. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación y su

saldo deberá cancelarse en un plazo no mayor a doce meses. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso, las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía. El socio que ingrese con bienes se hará constar en la escritura de constitución, el bien, su valor, la transferencia de dominio a favor de la compañía, y dichos bienes serán avaluado por los socios o por los peritos.

NOTA: Cuando el objeto social de una compañía comprenda más de una finalidad, le corresponderá a la Superintendencia de Compañías establecer su afiliación de acuerdo a la primera actividad empresarial que aparezca en el mismo.

Compañía anónima

Generalidades: Esta Compañía tiene como característica principal, que es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, y sus accionistas responden únicamente por el monto de sus aportaciones. Esta especie de compañías se administra por mandatarios amovibles socios o no. Se constituye con un mínimo de dos socios sin tener un máximo.

Requisitos: La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías, sustituido por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.

El nombre. - En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías.

Solicitud de aprobación. - La presentación al Superintendente de Compañías, se la hará con tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, adjuntando la solicitud correspondiente, la misma que tiene que ser elaborada por un abogado, pidiendo la aprobación del contrato constitutivo.

Socios y capital: Números mínimo y máximo de socios. - La compañía se constituirá con un mínimo de dos socios, sin tener un máximo de socios.

Capital. - El capital mínimo con que ha de constituirse la Compañía de Anónima, es de

ochocientos dólares. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 25% del capital total. Las aportaciones pueden consistir en dinero o en bienes muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso, las especies deben corresponder al género de comercio de la compañía. La actividad o actividades que integren el objeto de la compañía. El socio que ingrese con bienes se hará constar en la escritura de constitución, los bienes serán avaluados por los socios. La compañía podrá establecerse con el capital autorizado, el mismo que no podrá ser mayor al doble del capital suscrito.

Compañía de economía mixta

Generalidades: Para constituir estas compañías es indispensable que contraten personas jurídicas de derecho público o personas jurídicas semipúblicas con personas jurídicas o naturales de derecho privado. Son empresas dedicadas al desarrollo y fomento de la agricultura y la industria.

Requisitos: El trámite para la constitución de esta especie de compañías es el mismo que se utiliza para la constitución de la Compañía Anónima. En esta especie de compañías no puede faltar el órgano administrativo pluri-personal denominado directorio. Asimismo, en el estatuto, si el Estado o las entidades u organismos del sector público que participen en la compañía, así lo plantearan, se determinarán los requisitos y condiciones especiales que resultaren adecuados respecto a la transferencia de las acciones y a la participación en el aumento del capital suscrito de la compañía.

Socios y capital: El capital de esta compañía es de ochocientos dólares, o puede serlo también en bienes muebles o inmuebles relacionado con el objeto social de la compañía. En lo demás, para constituir estas compañías, se estará a lo normado en la Sección VI de la Ley de Compañías, relativa a la sociedad anónima. En esta especie de compañías el Estado, por razones de utilidad pública, podrá en cualquier momento expropiar el monto del capital privado.

Recomendaciones para transformación jurídica

Considerando lo anteriormente expuesto se realizan dos recomendaciones:

Primera: Compañía en nombre colectivo es recomendable por las siguientes razones:

-) No está regulada por la Superintendencia de Compañías.
-) La constitución se realiza mediante escritura pública ante el Juez Civil, por lo que se acorta el trámite.
-) No necesita un capital mínimo.

4.3 Registros de marcas

El registro de marcas es obligatorio en el Ecuador para los siguientes: Personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, de derecho público o privado y cualquier tipo de asociaciones relacionadas con actividades de la economía social de los conocimientos, la creatividad y la innovación; que deseen gestionar cualquier tipo de derecho intelectual.

4.3.1.1 Requisitos Obligatorios:

-) Solicitud de Registro de Signos Distintivos.
-) Comprobante de pago de tasa.
-) Etiqueta en Digital (Formato JPG de 5X5 cm.)

4.3.1.2 Requisitos Especiales:

-) Certificado Financiero para descuento (de aplicar).
-) Poder o nombramiento otorgando representación legal para presentación del trámite en el caso de que el representante legal no pueda realizar el trámite.
-) Documento de Prioridad (de aplicar).

El procedimiento que se debe seguir se detalla a continuación:

1. Solicitar asesoría en las ventanillas.
2. Generar la solicitud en línea en el Portal del SENADI, con los requisitos básicos necesarios a fin de reproducir el comprobante de pago.
3. Pagar la tasa correspondiente en el Banco del Pacífico
4. Iniciar el proceso de registro de la marca en el portal del SENADI.
5. Retirar el título, en el caso de ser concedido.

Este procedimiento puede variar conforme a características específicas a cada trámite a ser atendido por el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales - SENADI.

Canales de atención: En línea (Sitio / Portal Web / Aplicación web).

El costo del trámite es: \$ 208,00 USD (Este trámite no graba IVA)

4.4 Licencias necesarias para funcionar y documentos legales

Procedimiento para constitución de una empresa:

1. Aprobación de nombre ante la Superintendencia de Compañías
2. Elaboración de Minuta de la escritura de constitución y del nombramiento.
3. Agenciamiento y cierre de escritura en la Notaría.
4. Trámite de aprobación e inscripción de la escritura en el Registro Mercantil con el nombramiento del Representante Legal
5. Notificación y obtención en la Superintendencia de Compañías de la nómina de accionistas, Certificado de Cumplimiento de Obligaciones y Número de Expediente.
6. Obtención del Registro Único de Contribuyentes ante el SRI.
7. Elaboración de Libro de Acciones y Accionistas y títulos de acciones con sus respectivos talonarios.

Documentos e información requerida:

1. Copia a color de cédula y votación, y/o pasaporte actualizado de los accionistas, (mínimo 2).
2. Copia de cédula y votación, y/o pasaporte del representante legal (puede ser uno de los accionistas).
3. Distribución del paquete accionario.
4. Copia de planilla de servicios básicos con la dirección fiscal.
5. Borrador de la actividad principal de la compañía.

6. Tres posibles nombres para la compañía (no todo nombre es aceptado).

Documentos o licencias necesarias

1. Escritura de constitución.
2. Registro Único del Contribuyente.
3. Patente municipal y permiso de uso de suelo.
4. Permiso de los bomberos.

CAPITULO V

5 Evaluación Financiera

5.1 Objetivos del capítulo

Objetivo General:

-) Determinar la viabilidad financiera del proyecto estudiado.

Objetivos Específicos

-) Establecer proyecciones de ventas y costos y gastos en un período de cinco años.
-) Identificar costos fijos y costos variables del servicio.
-) Fijar el precio final del servicio considerando un margen de rentabilidad.

5.2 Plan de inversiones

Consiste en detallar las necesidades materiales que se visualizan para el comienzo de la actividad productiva, y el Capital de Trabajo. Reunir estas actividades y cuantificarlas de acuerdo al cuadro que se presenta a continuación:

Tabla 9: *Plan de inversión - Inicial*

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Total (US\$)
Local (arriendo)	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Instalaciones y remodelaciones	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Instalaciones eléctricas	1	\$ 530,00	\$ 530,00
Muebles y enseres	1	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00
Herramientas	0	\$ -	\$ -
Maquinaria y equipo	0	\$ -	\$ -
Vehículos	1	\$ 27.500,00	\$ 27.500,00
Equipos de computación	5	\$ 920,00	\$ 4.600,00
Equipos de oficina	5	\$ 300,00	\$ 1.500,00
Inventarios	0	\$ -	\$ -
Costos de constitución	1	\$ 750,00	\$ 750,00
Capital de trabajo	1	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00
TOTALES			\$ 45.580,00

Fuente: Investigación Propia.

Tabla 10: *Plan de inversión – Anual*

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Total (US\$)
Local (arriendo)	12	\$ 800,00	\$ 9.600,00
Instalaciones y remodelaciones	0	\$ 1.200,00	\$ -
Instalaciones eléctricas	0	\$ 530,00	\$ -
Muebles y enseres	0	\$ 3.200,00	\$ -
Herramientas	0	\$ -	\$ -
Maquinaria y equipo	0	\$ -	\$ -
Vehículos	0	\$ 27.500,00	\$ -
Equipos de computación	0	\$ 920,00	\$ -
Equipos de oficina	0	\$ 300,00	\$ -
Inventarios	0	\$ -	\$ -
Costos de constitución	0	\$ 750,00	\$ -
Capital de trabajo	12	\$ 5.500,00	\$ 66.000,00
TOTALES			\$ 75.600,00

Fuente: Investigación Propia.

5.3 Cálculo de Costos y Gastos

5.3.1 Mano de Obra

Vale mencionar que para el cálculo de la mano de obra y los gastos en sueldos en los que se debe incurrir, se podrá hacer uso de un anexo que realiza los cálculos automáticos para el efecto. Dicho anexo se lo presenta a continuación:

Tabla 11: *Cálculo de mano de obra*

Ord.	Cargo	Código	SBU	Ingresos Otros	Total Ingresos	Descuentos (9,45%)	Otros descuentos	Total Descuentos	Valor a pagar
1	Gerente General	GG001	\$ 1.050,00	\$ -	\$ 1.050,00	\$ 99,23	\$ -	\$ 99,23	\$ 950,78
2	Asesor Legal	AL001	\$ 850,00	\$ -	\$ 850,00	\$ 80,33	\$ -	\$ 80,33	\$ 769,68
3	Asesor Contable	AC001	\$ 850,00	\$ -	\$ 850,00	\$ 80,33	\$ -	\$ 80,33	\$ 769,68
4	Recepcionista	RE001	\$ 450,00	\$ -	\$ 450,00	\$ 42,53	\$ -	\$ 42,53	\$ 407,48
5	Asistente Limpieza	AS001	\$ 300,00	\$ -	\$ 300,00	\$ 28,35	\$ -	\$ 28,35	\$ 271,65
TOTALES			\$ 3.500,00	\$ -	\$ 3.500,00	\$ 330,75	\$ -	\$ 330,75	\$ 3.169,25

Provisiones 11,15%	Patronal 10,15%	SECAP 0,50%	IECE 0,50%	XIII	XIV	Fondo Reserva	Vacaciones	Total Provisión	Total MO
1 Gerente General	\$ 106,58	\$ 5,25	\$ 5,25	\$ 87,50	\$ 33,33	\$ 87,47	\$ 43,75	\$ 369,12	\$ 1.319,90
2 Asesor Legal	\$ 86,28	\$ 4,25	\$ 4,25	\$ 70,83	\$ 33,33	\$ 70,81	\$ 35,42	\$ 305,16	\$ 1.074,84
3 Asesor Contable	\$ 86,28	\$ 4,25	\$ 4,25	\$ 70,83	\$ 33,33	\$ 70,81	\$ 35,42	\$ 305,16	\$ 1.074,84
4 Recepcionista	\$ 45,68	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 37,50	\$ 33,33	\$ 37,49	\$ 18,75	\$ 177,24	\$ 584,72
5 Asistente Limpieza	\$ 30,45	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 25,00	\$ 16,67	\$ 24,99	\$ 12,50	\$ 112,61	\$ 384,26
TOTALES	\$ 355,25	\$ 17,50	\$ 17,50	\$ 291,67	\$ 149,99	\$ 291,55	\$ 145,83	\$ 1.269,29	\$ 4.438,54

COSTO MENSUAL MANO DE OBRA \$ 4.438,54
COSTO ANUAL MANO DE OBRA \$ 53.262,42

Fuente: Investigación Propia.

5.3.2 Depreciación

La depreciación es la disminución del valor de propiedad de un activo fijo, producido por el paso del tiempo, desgaste por uso, el desuso, insuficiencia técnica, obsolescencia u otros factores de carácter operativo, tecnológico, tributario, etc. Considerando que los activos incluidos en nuestro plan de inversiones estarán sujetos a este fenómeno, debemos realizar el cálculo que determine el cargo por depreciación que deberá ser incluido en nuestro detalle de gastos. Utilice el siguiente cuadro para realizar este cálculo. Se recomienda el uso del método lineal.

Tabla 12: *Cálculo de las depreciaciones*

Detalle del bien	Vida útil	Valor	Porcentaje Depreciación	Depreciación anual
Muebles y enseres	10	\$ 3.200,00	10%	\$ 320,00
Vehículos	5	\$ 27.500,00	20%	\$ 5.500,00
Equipos de computación	5	\$ 920,00	20%	\$ 184,00
Total		\$ 31.620,00		\$ 6.004,00

Fuente: Investigación Propia.

5.3.3 Proyección de la depreciación

El valor obtenido del cálculo de las depreciaciones, deberá ser proyectado en el tiempo, con una particularidad, los cargos por depreciación a lo largo de la vida útil del plan de negocio serán los mismos, a excepción de los equipos de computación, cuya vida útil sólo es de tres años. Utilice el siguiente cuadro para proyectar la depreciación:

Tabla 13: *Cálculo de las proyectadas*

Detalle del bien	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y enseres	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00
Vehículos	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00
Equipos de computación	\$ 184,00	\$ 184,00	\$ 184,00	\$ 184,00	\$ 184,00
Total	\$ 6.004,00	\$ 6.004,00	\$ 6.004,00	\$ 6.004,00	\$ 6.004,00

Fuente: Investigación Propia.

5.3.4 Detalle de Costos

Para este tema, deberán enlistarse y dar valor a cada uno de los costos en los cuales se va a incurrir en el plan de negocio de factibilidad, relacionados a la actividad propia del negocio. Costos de materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación para el caso de tratarse de un negocio de transformación. Costos de compra de productos para el caso de un negocio comercial y costos relacionados a la prestación de servicios si el negocio es de esta naturaleza. Estos valores deberán constar en el siguiente cuadro:

Tabla 14: *Detalle de costos - servicios*

Descripción del producto	Unidad de medida	Cantidad mensual requerida	Costo Unitario	Costo mensual	Costo anual
Materiales y suministros	Unidades	1	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 3.000,00
Mano de obra	Unidades	1	\$ 4.438,54	\$ 4.438,54	\$ 53.262,42
Costos Indirectos	Unidades	1	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 2.760,00
TOTALES			\$ 4.918,54	\$ 4.918,54	\$ 59.022,42

Fuente: Investigación Propia.

5.3.5 Detalle de Gastos

Cuando se habla de gastos, se entiende por tales, aquellos desembolsos necesarios para producir, mantener y vender los productos materia del negocio, a ellos, los hemos clasificado en administrativos, de venta y financieros, según el área de negocio. Un ejemplo de gastos administrativos constituye los sueldos del personal que administra el negocio. Para el caso de gastos de venta, un ejemplo clásico es el relacionado a la publicidad, arriendos en locales para ventas, otros; y los gastos financieros están relacionados a los costos que demandan la utilización del capital prestado, principalmente de las instituciones financieras. Estos gastos estarán determinados con nombre y valor en el siguiente cuadro:

Tabla 15: *Detalle de gastos administrativos*

Detalle	Unidad de medida	Valor unitario	Frecuencia de gasto	Valor mensual	Valor anual
Depreciaciones	1	\$ 500,33	Mensual	\$ 500,33	\$ 6.004,00
TOTALES		\$ 500,33		\$ 500,33	\$ 6.004,00

Fuente: Investigación Propia.

5.3.6 Proyección de Costos

En el siguiente cuadro podemos identificar la proyección de costos estimada para los primeros cinco años de funcionamiento.

Tabla 16: *Proyección de gastos*

Descripción	Costo			Total			Costos			Total			Costos			Total			Costos			Total		
	mensual	Fijos	Variables	año 1	Fijos	Variables	año 2	Fijos	Variables	año 3	Fijos	Variables	año 4	Fijos	Variables	año 5	Fijos	Variables						
Materiales y suministros	\$ 250,00	\$ 3.000,00	\$ -	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ -	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ -	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ -	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ -	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ -	\$ 3.000,00					
Mano de obra	\$ 4.438,54	\$ 53.262,42	\$ -	\$ 53.262,42	\$ 53.262,42	\$ -	\$ 53.262,42	\$ 53.262,42	\$ -	\$ 53.262,42	\$ 53.262,42	\$ -	\$ 53.262,42	\$ 53.262,42	\$ -	\$ 53.262,42	\$ 53.262,42	\$ -	\$ 53.262,42					
Costos Indirectos	\$ 230,00	\$ 2.760,00	\$ -	\$ 2.760,00	\$ 2.760,00	\$ -	\$ 2.760,00	\$ 2.760,00	\$ -	\$ 2.760,00	\$ 2.760,00	\$ -	\$ 2.760,00	\$ 2.760,00	\$ -	\$ 2.760,00	\$ 2.760,00	\$ -	\$ 2.760,00					
TOTALES	\$4.918,54	\$59.022,42	\$ -	\$59.022,42	\$59.022,42	\$ -	\$59.022,42	\$59.022,42	\$ -	\$59.022,42	\$59.022,42	\$ -	\$59.022,42	\$59.022,42	\$ -	\$59.022,42	\$59.022,42	\$ -	\$59.022,42					

Fuente: Investigación Propia.

5.3.7 Proyección Gastos

De la misma forma como realizamos la proyección para los costos, se hace menester proyectar los gastos en el tiempo, obteniendo el valor del gasto mensual ya solo una operación de multiplicación proyectará los gastos a lo largo de la vida útil del plan de negocio. Vale mencionar que la clasificación entre gastos fijos y variables contribuirá en la obtención del punto de equilibrio.

Considerar para la proyección la tasa promedio de inflación de los últimos 5 años.

Tabla 17: *Proyección de gastos*

Descripción	Gasto			Total			Gastos			Total			Gastos			Total			
	mensual	Fijos	Variables	año 1	Fijos	Variables	año 2	Fijos	Variables	año 3	Fijos	Variables	año 4	Fijos	Variables	año 5	Fijos	Variables	
Depreciaciones	\$ 500,33	\$ 6.004,00	\$ -	\$ 6.004,00	\$ 6.004,00	\$ -	\$ 6.004,00	\$ 6.004,00	\$ -	\$ 6.004,00	\$ 6.004,00	\$ -	\$ 6.004,00	\$ 6.004,00	\$ -	\$ 6.004,00	\$ 6.004,00	\$ -	\$ 6.004,00
TOTALES	\$500,33	\$6.004,00	\$ -	\$6.004,00	\$6.004,00	\$ -	\$6.004,00	\$6.004,00	\$ -	\$6.004,00	\$6.004,00	\$ -	\$6.004,00	\$6.004,00	\$ -	\$6.004,00	\$6.004,00	\$ -	\$6.004,00

Fuente: Investigación Propia.

5.4 Plan de Financiamiento

Las necesidades de inversión propuestas en el numeral anterior deben ser financieramente satisfechas, para lo que se presenta un resumen de la inversión que se requiere, así como las fuentes posibles de utilización:

5.4.1 Forma de financiamiento

El tema del financiamiento está relacionado a la actividad del plan de negocio, de ahí que la mayor o menor cuantía de su valor, dependerá de la necesidad de dinero externo en la medida de no poderlo cubrir con dinero propio. El cuadro que se presenta a continuación, establece los parámetros que puede utilizar el proponente para financiar su plan de negocio.

Tabla 18: *Plan de financiamiento*

Descripción	Total (USD)	Parcial (%)	Total (%)
Recursos Propios	\$ 5.000,00		100%
- Efectivo	\$ 5.000,00	100%	
- Bienes	\$ -	0%	
Recursos de terceros	\$ 15.000,00		100%
- Préstamo bancario	\$ 15.000,00	100%	
TOTAL	\$ 20.000,00		100%

Fuente: Investigación Propia.

5.5 Cálculo de Ingresos

La decisión de cubrir el mercado insatisfecho con los productos ofrecidos luego del estudio de mercado y una vez determinados los productos que va a ofrecer el negocio, establecerán el nivel de ingresos del mismo, para lo cual es necesario establecer el precio unitario del producto y las cantidades proyectadas para vender, de esta manera se pueden fijar valores para el año uno y utilizando un criterio de crecimiento en ventas, se podrán proyectar para los años siguientes. Este resumen deberá constar en el siguiente cuadro:

Tabla 19: *Determinación del precio unitario*

Productos	MP	MO	CIF	Costo Total	Unidades	Margen de Utilidad		Precio de Venta Unitario
				(mensual)	(mensual)	\$	%	
Asesoramiento /Capacitación	\$ -	\$ 4.438,54	\$ 479,97	\$ 4.918,51	10	\$ 122,96	25%	\$ 614,81

Fuente: Investigación Propia.

Tabla 20: *Determinación del ingreso anual*

Precio de Venta Unitario	Unidades Producidas (anuales)	Ingresos del primer año
\$ 614,81	120	\$73.777,20

Fuente: Investigación Propia.

5.5.1 Proyección de Ingresos

De esta manera, obtenido el precio de venta de nuestros productos, ya estamos en condiciones de proyectar cuáles van a ser nuestros ingresos en el transcurrir del tiempo y mientras dure nuestro plan de negocio. Entonces, proyecte las cifras de ingresos.

Podría considerar para la proyección la **tasa de crecimiento poblacional**, **tasa de crecimiento del sector**, **tasa de inflación** (promedio 5 años), **capacidad de producción** u otras.

Tabla 21: *Determinación precio de venta unitario*

Productos	Unidad de medida	Costo	Margen de Utilidad		Ingresos	Unidades	Precio de Venta Unitario
		mensual	%	\$	mensuales	producidas	
Capacitación /Asesoría	curso	\$ 491,85	25%	\$ 122,96	\$ 614,81	10	\$ 614,81
Total		\$ 491,85		\$ 122,96	\$ 614,81	10	\$ 614,81

Fuente: Investigación Propia.

Tabla 22: *Proyección de precios de venta*

Productos	Cant	Precio Total	Total año 1	Cant	Precio Total	Total año 2	Cant	Precio Total	Total año 3	Cant	Precio Total	Total año 4	Cant	Precio Total	Total año 5
Capacitación / Asesoría	120	\$ 614,81	\$73.777,20	150	\$ 614,81	\$92.221,50	188	\$ 614,81	\$115.584,28	235	\$ 614,81	\$144.480,35	294	\$ 614,81	\$180.754,14
Total Ingresos			\$73.777,20			\$92.221,50			\$115.584,28			\$144.480,35			\$180.754,14

Fuente: Investigación Propia.

5.6 Punto de equilibrio

Dentro del análisis de Costo – Volumen – Utilidad, se puede utilizar esta herramienta que le permite al proponente determinar en qué nivel de producción, sus ingresos totales se igualan a sus costos totales. A partir de este punto, se podrá establecer los niveles en los que la producción va a causar una pérdida o una utilidad.

Deberá establecerse el punto de equilibrio en tres ámbitos:

1. En unidades físicas
2. En unidades monetarias
3. En valores relativos (%)

Las fórmulas para calcular el punto de equilibrio son (utilizar para la escritura *Editor de Ecuaciones*):

$$1. P \text{ \$} = \frac{C}{1 - \frac{C}{I}}$$

$$2. P \text{ u} = \frac{C}{P - C}$$

$$3. P \text{ \%} = \frac{P}{I} \times 100$$

Donde:

Costos Variables (CV)

Costos Fijos (CF)

Costos Totales (CT)

Ingresos Totales (IT)

Número de unidades vendidas (UV)

Precio de venta unitario (PVU)

Costo Variable Unitario (CVU)

Cálculo del punto de equilibrio:

$$1. P \$ = \frac{C}{1 - \frac{C}{P}}$$

$$PE \$ = \$4.702,65$$

$$2. P u = \frac{C}{P - C}$$

$$PE u = 38 \text{ unidades}$$

$$3. P \% = \frac{P}{C} \% 100$$

$$PE \% = 6,37\%$$

Finalmente, los resultados de la aplicación de estas fórmulas, deberán demostrarse gráficamente, para lo que, a continuación, presentamos una muestra de su obtención:

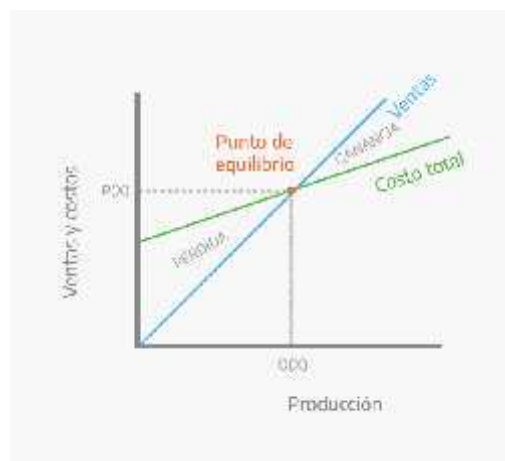


Figura .- Punto de equilibrio

5.7 Estado de Resultados Proyectado

Este instrumento le permitirá al proponente saber si su plan de negocio resulta o no rentable a lo largo de su vida útil. Cabe mencionar que la estructura que se detalla en el cuadro, es el resumen de varias actividades que tendrán que analizarse y detallar en cuadros anexos, de acuerdo al tipo de negocio que se esté analizando.

Tabla 23: *Estado de resultados proyectado*

	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ingresos por ventas	\$73.777,20	\$92.221,50	\$115.584,28	\$144.480,35	\$180.754,14
(-)	Costo de Ventas	\$59.022,42	\$59.022,42	\$ 59.022,42	\$ 59.022,42	\$ 59.022,42
(=)	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$14.754,78	\$33.199,08	\$ 56.561,86	\$ 85.457,93	\$121.731,72
(-)	Gastos de venta	\$ 500,00	\$ 750,00	\$ 1.000,00	\$ 1.250,00	\$ 1.500,00
(=)	UTILIDAD NETA EN VENTAS	\$14.254,78	\$32.449,08	\$ 55.561,86	\$ 84.207,93	\$120.231,72
(-)	Gastos Administrativos	\$ 6.004,00	\$ 6.004,00	\$ 6.004,00	\$ 6.004,00	\$ 6.004,00
(=)	UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 8.250,78	\$26.445,08	\$ 49.557,86	\$ 78.203,93	\$114.227,72
(-)	Gastos Financieros	\$ 405,00	\$ 405,00	\$ 405,00	\$ 405,00	\$ 405,00
(+)	Otros Ingresos	0	0	0	0	0
(-)	Otros Egresos	0	0	0	0	0
(=)	UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	\$ 7.845,78	\$26.040,08	\$ 49.152,86	\$ 77.798,93	\$113.822,72
(-)	15% Participación trabajadores	\$ 1.176,87	\$ 3.906,01	\$ 7.372,93	\$ 11.669,84	\$ 17.073,41
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 6.668,91	\$22.134,07	\$ 41.779,93	\$ 66.129,09	\$ 96.749,31
(-)	Impuesto a la renta	\$ 1.467,16	\$ 4.869,49	\$ 9.191,58	\$ 14.548,40	\$ 21.284,85
(=)	UTILIDAD o PÉRDIDA DEL EJERCICIO	\$ 5.201,75	\$17.264,57	\$ 32.588,35	\$ 51.580,69	\$ 75.464,46

Fuente: Investigación Propia.

5.8 Flujo de Caja

Esta herramienta le permite al proponente demostrar la capacidad de pago en efectivo y su utilidad radica en determinar los montos de ingresos y el calendario de desembolsos, lo que le permitirá tomar decisiones relacionadas a recuperaciones de ventas, requerimientos de crédito que conceden los proveedores y las instituciones crediticias, manejo de inventarios, nuevas inversiones, etc. Su estructura va a depender de la actividad del negocio, sin embargo, se presenta un formato a ser utilizado de forma estándar.

Tabla 24: *Flujo de caja proyectado*

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A. INGRESOS OPERACIONALES	\$73.777,20	\$ 92.221,50	\$115.584,28	\$144.480,35	\$180.754,14
Ingresos por ventas	\$73.777,20	\$ 92.221,50	\$115.584,28	\$144.480,35	\$180.754,14
B. EGRESOS OPERACIONALES	\$65.526,42	\$ 65.776,42	\$ 66.026,42	\$ 66.276,42	\$ 66.526,42
Costos	\$59.022,42	\$ 59.022,42	\$ 59.022,42	\$ 59.022,42	\$ 59.022,42
Gastos Administrativos	\$ 6.004,00	\$ 6.004,00	\$ 6.004,00	\$ 6.004,00	\$ 6.004,00
Gastos de Ventas	\$ 500,00	\$ 750,00	\$ 1.000,00	\$ 1.250,00	\$ 1.500,00
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	\$ 8.250,78	\$ 26.445,08	\$ 49.557,86	\$ 78.203,93	\$114.227,72
D. INGRESOS NO OPERACIONALES	\$20.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recursos propios	\$ 5.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Créditos a corto plazo o largo plazo	\$15.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
E. EGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 6.049,03	\$ 12.180,51	\$ 19.969,51	\$ 29.623,24	\$ 41.763,26
Gastos financieros	\$ 405,00	\$ 405,00	\$ 405,00	\$ 405,00	\$ 405,00
Pago de créditos a largo plazo	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Pago de participación de utilidades	\$ 1.176,87	\$ 3.906,01	\$ 7.372,93	\$ 11.669,84	\$ 17.073,41
Pago de impuesto a la renta	\$ 1.467,16	\$ 4.869,49	\$ 9.191,58	\$ 14.548,40	\$ 21.284,85
Otros ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D - E)	\$13.950,97	\$-12.180,51	\$ -19.969,51	\$ -29.623,24	\$ -41.763,26
G. FLUJO NETO GENERADO (C - F)	\$ -5.700,19	\$ 38.625,59	\$ 69.527,37	\$107.827,17	\$155.990,98
H. SALDO INICIAL DE CAJA	\$ -	\$ -5.700,19	\$ 32.925,39	\$102.452,77	\$210.279,94
I. SALDO FINAL DE CAJA (G + H)	\$ -5.700,19	\$ 32.925,39	\$102.452,77	\$210.279,94	\$366.270,91

Fuente: Investigación Propia.

5.9 Evaluación financiera

(No incluya conceptos ni citas bibliográficas, solo su análisis).

Para poder determinar si las cantidades presentadas en los numerales anteriores han servido para que el plan de negocio se sustente financieramente a lo largo de su planeación y ejecución, debemos utilizar los instrumentos que la técnica de Evaluación Financiera nos propone. Los necesarios y más importantes los detallamos a continuación:

5.9.1 Indicadores

Todos los indicadores financieros deben venir acompañados de su fórmula o cuadro respectivo, de las cifras parciales correspondientes, que permitan la verificación del resultado final

5.9.1.1 Valor Actual Neto (VAN)

Constituye la medida de evaluación que se basa en los resultados obtenidos en el Flujo de Caja del plan y permite calcular si el plan de negocio a lo largo de su vida útil arroja un valor actualizado que certifique en términos monetarios, los beneficios reales del plan de negocio.

Calculo de TMAR

	% PARTICIPACIÓN	TASA DE RENTABILIDAD	PROMEDIO PONDERADO
FONDOS PROPIOS	25%	25%	11,00%
FONDOS DE TERCEROS (BCO.)	75%	13.50%	8,750%
		TMAR	19,%

La tasa de fondos propios siempre debe ser mayor a la tasa de terceros, hay que considerar que los accionistas invierten (prestan) su dinero al plan de negocio, a cambio de una tasa atractiva por el riesgo que asumen, de otro modo no se generarían empresas ni emprendimientos.

5.9.1.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Se define como la tasa de descuento que hace que el valor presente de los flujos de caja que genera el plan de negocio, sea exactamente igual a la inversión realizada.

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1 + TIR)} + \frac{F_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1 + TIR)^n} = 0$$

5.9.1.3 Beneficio Costo

Es un cociente que permite comparar los ingresos de un plan de negocio, con relación a la inversión. Se asume como regla de decisión, la aceptación del plan de negocio si la relación es mayor a 1:

$$B/C = \frac{V}{V}$$

VAI: Valor actual de los ingresos totales netos o beneficios netos

VAC: Valor actual de la inversión inicial

5.9.1.4 Período de Recuperación

Es una medida de evaluación simple, que indica el tiempo en el que la inversión del plan de negocio se va a recuperar a través de las utilidades que arroje el mismo.

Se sugiere la aplicación del siguiente indicador:

$$Payback = \frac{I_0}{F}$$

El resultado de esta relación se interpretará como el número de períodos en que se recupera la inversión.

Dónde:

I_0 es la inversión inicial del plan de negocio

F es el valor de los flujos de caja

BIBLIOGRAFÍA

Arias, E. R. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de 2020: economipedia.com

Económica, E. (23 de Noviembre de 2018). *Enciclopedia Económica*. Obtenido de enciclopediaeconomica.com

García, I. (09 de Noviembre de 2017). *economiasimple.net*. Obtenido de www.economiasimple.net

Impulsa, F. E. (09 de Febrero de 2017). *Popular Impulsa*. Obtenido de www.impulsapopular.com

Reyes, J. C. (30 de Noviembre de 2018). *Pensemos*. Obtenido de gestion.pensemos.com

ANEXOS

Anexo 1. Formulación de la visión.

FORMULACION DE LA VISIÓN	
¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?	Seguridad en la prestación de nuestro servicio.
¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?	Rentabilidad económica y generación de empleo.
¿Hacia dónde nos dirigimos?	A convertirnos en la empresa líder en el Ecuador.
¿Hacia dónde queremos llegar?	Reconocimiento a nivel nacional.
VISIÓN NODRIZA	Ser una empresa líder a nivel nacional, y convertirnos en el Centro de asesoramiento para importación de repuestos para automotores. Que genere bienestar para nuestros clientes, estabilidad para nuestros empleados y rentabilidad para nuestros accionistas.
Visión efectiva	<i>Ser la empresa líder del Ecuador.</i>

Fuente: Investigación Propia.

Anexo 2. Formulación de la misión

FORMULACION DE LA MISIÓN	
¿Quiénes somos? (<i>identidad</i>)	Empresa que brinda servicios de asesoramiento.
¿Qué buscamos? (<i>propósito</i>)	Satisfacer las necesidades los clientes (<i>microempresarios</i>).
¿Por qué lo hacemos? (<i>valores/principios/motivaciones</i>)	Ser la empresa de asesoramiento líder del país.
¿Para quienes trabajamos? (<i>cliente/empleados</i>)	Clientes de todos los estratos sociales. Empleados altamente comprometidos.
MISION	Brindar un servicio de calidad para nuestros clientes y así trascender en el tiempo, administrando eficiente y eficazmente los recursos con los que contamos. Nuestro equipo de trabajo está conformado por personal altamente comprometido ya que buscamos el crecimiento personal y el desarrollo de sus talentos.

Fuente: Investigación Propia.

Anexo 3. Análisis FODA

Análisis FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Empresa nueva en el mercado.	Competencia lesleal.
Falta de innovación en los servicios ofertados.	Cambio normativo constante.
Capacitación en línea.	Creación de sustitutos.
Crecimiento de mercado.	Innovación en mercado local.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Administración comprometida con los objetivos empresariales.	Mandos medios contratados para iniciar el negocio.
Creatividad en la presentación de sus servicios.	Empresa nueva en el mercado.
Calidad de los servicios.	No contar con página web.
Instructores altamente calificados y capacitados.	Resistencia de la competencia para el ingreso de una nueva empresa.
Infraestructura tecnológica nueva.	Falta de experiencia.
Personal comprometido con la empresa.	Equipo de trabajo conformándose.
Inteligencia, creatividad e innovación en el servicio al cliente.	Adaptación al clima laboral.

Fuente: Investigación Propia.